جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

السلوك التنظيمي وعلاقته بفعالية أداء العمال في المؤسسة العمومية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطالبتين:

بوقصة نصيرة

سمسوم نوال

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور: عطاري إبراهيم

السنة الجامعية 2020/2019

دعاء

بسم الله الرحمان الرحيم

اللهم لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت وذكرني دائما أن الفشل هو الخطوات الأولى

التي تسبق النجاح ولا باليأس إذا فشلت

اللهم علمني أن التسامح هو أعلى مراتب القوة وحب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

فاترك لي نعمة الإيمان يارب إذا جردتني من نعمة الصحة

فاترك لي الأمل وإذا جردتني من المال

وإذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار

وإذا أساء الناس إلي أعطني مقدرة الصبر

آمين


بسم الله الرحمن الرحيم

شـكر وتــقدير

الـحمد لله ربّ العالمين، الذي بحمده تتم النعم وبفضله تزول النقم

بذكره تطمئن القلوب وبرحمته تُغفر الذنوب، وبكرمه تُستر العيوب، بقوته تفرج الكروب. سبحانه القائل في كتابه العزيز: {لئن شكرتم لأزيدنكم}"سورة إبراهيم: الآية7"

والصلاة والسلام على سيّدنا محمد عليه أفضل الصلوات وأتم التسليم.

أما بعد

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أعضاء قسم علم الاجتماع، كما لا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور " **عطاري ابراهيم**" الذي كان خير موجهٍ ومرشدٍ لنا والذي لم يبخل عنا بتقديم المساعدة **والذي** كان مشرفا على بحثنا المتواضع.

كما يسعدنا أن نتوجه بتحية تقدير

نصيرة ، نوال

إهداء

لايطيب النهار إلا بطاعتك...ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك...ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك. " الله جل جلاله "

إلـى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة...ونصح الأمة...سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلـى من كلله الله بالهيبة والوقار...إلى من علمني العطاء بدون انتظار...إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز...أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد...

والـدي العـــــزيز

إلـى ملاكي في الحياة...إلى من غرست في نفسي حب العلم والاجتهاد...إلى معنى الحب والحنان...إلى بسمة الحياة وسر الوجود..إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

إلى أغلى الحبايب أمـــــي الحبـيبة

إلى إخوتي الأعزاء: سمير وزوجته أسماء وأبناؤهما نجاة ومحمد

إلـى محفوظ وزوجته بسمة وأبناؤهما معاذ و فرح. إلى عبد الحق وزوجته وهيبة

إلى اخي عبد الكريم

إلـى أخواتي جميلة و فتحية وأبناؤهما نهاد ،عبد النور، راغب، هديل، إلى أختي حفيظة و ابنتها مريم ، **إلى** جدتي الحبيبة "**رحمها الله**" ، **الـى** كل عائلتي

إلـى خطيـبـــي سفيان، و**الـــى** كل عائلته

إلـــى صديقاتي أميرة، فلة،حياة ،نسيمة ،رميلة،سمية، أمينة، فاطمة. إلى من عرفتهم في حياتي

إلـــى من ساعدتني في انجاز هذا العمل نوال

نصيرة

إهداء

الحمد لله الذي لا راد لفضله ولا مانع لعطائه ولا معبود سواه، تجلت عظمته وقدرته وحكمته،وجعل في كل شيء له آية تدل على أنه الواحد سبحانه.

إلى التي ودعتني كل صباح، وذكرتني كل مساء، ونامت على طيفي كل ليلة، إلى التي كلما اقتربت منها أهالت الأشواق وكل ما ابتعت عنها انهالت الأشواق إلى التي أرويتني من فيض حبها "أمي"

أطال الله في عمرها

إلى الذي لا يهنأ له بال حتى يراني هانئة البال،إلى الذي رحل وفي نفسي شوق دائم للقائه،

الذي علمني أن الحياة بذل، عطاء وتضحية إلى روح أبي الغالي"الطيب"

رحمه الله واسكنه فسيح جنانه

اهدي ثمرة جهدي إلى إخوتي مرزاق ، كمال ، حسن، سمير ،امين، مراد، والى كل زوجاتهم و أولادهم ، رحيل، اروي، احمد،نورسين،إسلام، لينة،طارق،رحيم،رهف،دعاء،ألاء،رميسة،محمد

إلى أخواتي جميلة، سعاد ، أمينة

كما أتقدم بالشكر إلى صديقتي ريمة ،و فايزة، نسيمة

إلى صديقتي التي كانت معي في هذا العمل إلى نصيرة

ختاما أسأل الله أن يوفقني لما يحبه ويرضاه،ويجعله خالصا لوجهه يوم لا ينفع مال ولا بنون.

نوال

الفهرس: **الصفحة**

الدعاء	
شكر وتقدير	
الإهداء	
قائمة الأشكال	
مقدمة	**أ-ب**
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث	
مقدمة الفصل	**16**
1- أسباب اختيار الموضوع	**17**
2- أهداف دراسة الموضوع وأهميته	**17**
3- الإشكالية	**18**
4- الفرضيات	**19**
5- الدراسات السابقة	**20**
6- تحديد المفاهيم	**23**
7- المقاربة النظرية	**30**
خلاصة الفصل	**33**

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وفعالية الأداء	
مقدمة الفصل	**37**
المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي	
المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي	**38**
المطلب الثاني: أهمية السلوك التنظيمي	**39**
المطلب الثالث: أهداف السلوك التنظيمي	**40**
المطلب الرابع: عناصر السلوك التنظيمي	**42**
المطلب الخامس: خصائص السلوك التنظيمي	**43**
المطلب السادس: نماذج دراسة السلوك التنظيمي	**44**
المطلب السابع: نظريات السلوك التنظيمي	**47**
المبحث الثاني: ماهية الأداء	**52**
المطلب الأول: مفهوم الأداء	**52**
المطلب الثاني: عناصر الأداء	**53**
المطلب الثالث: محددات الأداء	**55**
المطلب الرابع: أنواع الأداء	**57**
المطلب الخامس: أبعاد الأداء	**59**
المطلب السادس: العوامل المؤثرة في الأداء	**59**

المطلب السابع: النظريات المفسرة للأداء	**63**
المبحث الثالث: ماهية الفعالية وعلاقة السلوك التنظيمي بالأداء	**65**
المطلب الأول: مفهوم الفعالية	**66**
المطلب الثاني: معايير تقييم الفعالية	**68**
المطلب الثالث: مداخل دراسة الفعالية	**70**
المطلب الرابع: مؤشرات فعالية الأداء	**74**
المطلب الخامس: العلاقة بين السلوك التنظيمي و الأداء	**74**
خلاصة الفصل	**75**
الجانب التطبيقي للدراسة	
الفصل الثالث: ميدان الدراسة والتصور العلمي	
مقدمة الفصل	**78**
المبحث الأول: مجالات الدراسة	**79**
المطلب الأول: المجال المكاني	**79**
المطلب الثاني: المجال الزماني	**87**
المطلب الثالث: المجال البشري	**87**
المبحث الثاني: منهجية البحث وإجراءاتها	**87**
المطلب الأول: منهج الدراسة	**87**

المطلب الثاني: أداة الدراسة	**88**
المطلب الثالث: عينة الدراسة	**88**
المبحث الثالث: التصور العلمي حول الجانب الميداني للدراسة	**89**
الخاتمة	**92**
قائمة المراجع	**95**
الملاحق	**101**

قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
1	**المنظمة كنظام مفتوح**	**31**
2	**حلقات ومراحل النظام المفتوح**	**32**
3	**أهداف السلوك التنظيمي**	**41**
4	**محددات الأداء**	**57**
5	**هيكل تنظيمي يمثل الدوائر التي يغطيها مستشفى يوسف بن خدة بالبرواقية**	**82**
6	**الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بالبرواقية**	**84**

مـقدمــة

مقدمة:

لقد مر التطور في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بمراحل عديدة، ولقد سعى الإنسان منذ القدم إلى تفسير السلوك وظهرت الأديان من أجل تفسير سلوك الإنسان ولتنظيم العلاقة بينهما، ومع تطور العلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع بدأ علم جديد بالظهور وهو علم السلوك التنظيمي الذي يعرف على أنه دراسة المنظمة لأفعال الأفراد بالمؤسسات.

فالسلوك التنظيمي يساعد المؤسسات باختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع البيئة المحيطة بها من خلال التركيز على العنصر البشري وسلوكه، ولقد أثبتت الدراسات و التجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية وأداة التطور والتحسين، وأداة المنافسة الايجابية، مما اوجب الحاجة لدى جميع الإداريين والأكاديميين والباحثين إلى الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني وهذه الحاجة أدت أعطت أهمية خاصة لدراسة السلوك التنظيمي ، فعملية دراسة محدداته وأبعاده في المؤسسات تساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء للمؤسسة أو بالنسبة للأفراد.

وعليه فان دراسة السلوك التنظيمي تعني الاهتمام بتفسير وإدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات مثل الأداء الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة المؤسسات، وهو يشكل أهم أهدافها، فالمؤسسات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفعالية، حيث ترتبط هذه الكفاءة والفعالية في أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة في مختلف المؤسسات.

ومن هذا المنطلق تناولنا بالدراسة والتحليل السلوك التنظيمي وعلاقته بفعالية أداء العمال، حيث انقسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول هي كالآتي:

الفصل الأول: وتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم التطرق فيه إلى تحديد الإشكالية، صياغة الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، المقاربة السوسيولوجية.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى ماهية السلوك التنظيمي، ماهية الأداء، ماهية الفعالية وعلاقة السلوك التنظيمي بالأداء.

أما الجانب الميداني فقد احتوى على مجال الدراسة (المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري)، المنهج المستخدم، أدوات الدراسة، عينة الدراسة، التصور العلمي للجانب الميداني،

وفي الأخير أتممنا دراستنا بعرض خاتمة للموضوع والتي تعبر في نهاية الدراسة الحالية وبداية الدراسات اللاحقة، ثم عرضنا قائمة المراجع المعتمد عليها في الدراسة وتتبعها قائمة الملاحق.

الـــجانـــب النـــظـــري للدراسة

الــفصل الأول
الإطار المنهجي للدراسة

1) مقدمة الفصل

2) أسباب اختيار الموضوع

3) أهداف دراسة الموضوع وأهميته

4) الإشكالية

5) الفرضيات

6) الدراسات السابقة

7) تحديد المفاهيم

8) المقاربة النظرية

9) خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، الذي يعتبر انطلاقة أولية للباحث السوسيولوجي، فأول ما يواجه الباحث في العلوم الاجتماعية بشكل عام وعلم الاجتماع بشكل خاص هو اختيار لمشكلة بحث مناسبة تكون جديرة بالاهتمام، وبالتالي تثير لديه تساؤلا رئيسيا يترتب عليه تساؤلات فرعية تترجم إلى فرضيات وهي عبارة عن علاقة بين متغيرين وتكون إجابة مؤقتة لسؤال البحث ومن ثم تحديد الأسباب والدوافع التي جعلت الباحث يختار الموضوع، إضافة إلى أهداف وأهمية الدراسة، وتحديد المفاهيم ثم التطرق إلى الدراسات السابقة وأخيرا تطرقنا إلى المقاربة السوسيولوجية.

1-أسباب اختيار الموضوع

- إن أهم أسباب اختيارنا للموضوع تتمثل في محاولة إيجاد ربط علمي ممنهج عما هو متوفر حول موضوع السلوك التنظيمي ومحاولة إيجاد العلاقة بين السلوك التنظيمي وفعالية أداء العمال داخل المنظمة.
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التحسين ولفت انتباهها لتحقيق أهدافها.
- معاناة المؤسسات الجزائرية من تدهور مستويات الأداء نظرا لوجود فجوات بين أهدافها وطموحات العاملين.

2- أهداف دراسة الموضوع وأهميته

- هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي وفعالية أداء العمال في المؤسسة الاستشفائية.
- دراسة واقع السلوك التنظيمي في المؤسسات وخاصة القطاع الاستشفائي.
- تحديد دور السلوك التنظيمي وأثره على فعالية أداء العمال في المنظمة.
- تسليط الضوء على أهمية فهم سلوك العاملين من قبل الإدارة من أجل التنبؤ بهذا السلوك وتوضيحه وتكسيره بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المنشود بها.

3-الإشكالية:

يعتبر وجود المؤسسات أمر ضروري في وقتنا الحالي ولا يمكن الاستغناء عنها ، ولذلك فان أهمية هذه المؤسسات تكمن في تقديم العديد من الخدمات للأفراد، وتسهل عليهم الكثير من الأمور المتعلقة بحياتهم اليومية كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، وعلى الرغم من ذلك فان جل المؤسسات تتطلب تنظيم لمعرفة سلوك العاملين، وهذا السلوك عملية تنبع من أهمية فهم سلوك الآخرين ومساعدة الفرد على إدراك الأمر ليتخذ القرار السليم ويزيد من مهارات وإدراك العوامل المؤثرة في أنواع السلوك المختلفة ، كما تساعد الفرد على معرفة موقعه في عمله و الدور المطلوب منه ليرسم لنفسه أهداف واقعية ، كما أنها تدعم النشاط المهني للفرد وتزيد من فرص نجاحه في العمل .

فالسلوك عبارة عن استجابات حركية وفورية للكائن الحي، لذلك فان السلوك الإنساني هو مزيج من الأنشطة التي يؤديها الفرد في عمله، بحيث إن للعنصر البشري أهمية بالغة في تحقيق التنظيم، وقد أولت المؤسسة أهمية خاصة لإدارة هذا العنصر ومعالجة المعوقات التي تنجم أثناء إدارتها، الأمر الذي يتطلب استخدام وسائل خاصة للقياس والبحث والتحليل بما يتناسب مع حجم وطبيعة المتغيرات التي تحكم السلوك الإنساني داخل التنظيم وخارجه.

وعليه فان السلوك الإنساني داخل التنظيم تحكمه قواعد وقوانين تنظيمية تعدل من سلوكياته، بحيث يركز هذا الأخير على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، فنجاح المنظمة يكون بنجاح تفعيل دور العنصر البشري وتحسين أدواته، حيث توجد العديد من المحاولات من قبل الباحثين والمفكرين على مر التاريخ لدراسة السلوك التنظيمي الذي يعرف على أنه "تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنيات المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البنية الاجتماعية خارج المنظمة."[1]

ومن بين الدراسات التي تناولت السلوك التنظيمي وفعالية أداء العمال، نجد دراسة حورية لمين وابتسام عثماني، وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل في

[1]- صلاح عبد الباقي، **السلوك التنظيمي:مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 12.

موضوع بعنوان " تغير السلوك التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين". وخلصت هذه الدراسة: إلى أن أي تنظيم لا بد أن يحتوي على السلوك التنظيمي وهذا الأخير يجسد سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة، وإن تغيير السلوك التنظيمي أمر حتمي داخل تنظيم مفاده السعي لإنجاح المؤسسة والرقي بها، إضافة إلى وجود بيئة تنظيمية شفافة داخل المؤسسة لزيادة تماسك الأفراد في التعامل فيما بينهم.

كما جاءت دراسة أخرى بعنوان " تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات"، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل من إعداد الطالبة حرايرية عتيقة، وخلصت هذه الدراسة: إلى أن عدم وجود هيكل أو جهة مكلفة بالتنسيق ومتابعة سيرورة العمل بنظام وتقييم الأداء.

وعلى غرار ما سبق فإننا نهدف من خلال هذا البحث لاكتشاف العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي وفعالية أداء العمال داخل المؤسسة وعلى هذا الأساس يتمحور السؤال الرئيس حول:

ما نوع العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي وفعالية أداء العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

وتنبثق عن هذا التساؤل الرئيس أسئلة فرعية:

- هل العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة لها علاقة بفعالية أداء العمال؟
- هل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تسهم في تحسين أداء العمال؟

4- الفرضيات:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وفعالية أداء العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية ذات أهمية بالغة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة لها علاقة بفعالية أداء العمال.

الفرضية الثانية: تسهم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة في تحسين أداء العمال.

5-الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث وموجها أساسيا له حتى يتمكن من معرفة الجوانب المختلفة لموضوع البحث محل الدراسة فهي توضح الجوانب التي بحثت في الموضوع والتي مازالت موضوعا للنقاش أو لم يتم البحث فيها بعد.

ولقد أجريت العديد من الدراسات السابقة في مختلف المؤسسات سواء أكانت خدماتية أو إنتاجية بالجزائر أو غيرها من المؤسسات والمجتمعات والتي قد تختلف أو تتطابق في بعض مظاهرها مع واقع المؤسسات الجزائرية، والملاحظ أنها كلها سعت إلى معرفة الدور الذي يقوم به السلوك التنظيمي داخل المؤسسات ومدى علاقته بفعالية أداء العاملين.

ومن بين الدراسات التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي والأداء نذكر منها:

- **الدراسة الأولى: دراسة غانا وباباب Gana et Bababe (2011)[1]**

هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في دولة نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن دقيق ميدوغري، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير المستقل فيما إذا كان مسئولا بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من 60 عامل، حيث أشارات نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين، بل أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين، فانه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين.

[1] غانا وباباب Gana et Bababe ، "أثار التحفيز على أداء العاملين ، دراسة حالة شركة ميدوغري لطحن الدقيق في ولاية برنو، نيجيريا"،2011.

- **الدراسة الثانية : دراسة جبريل (2011)[1]**

تناولت الدراسة أثر العوامل السلوكية على أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية، وهدفت إلى معرفة المشاكل التي يعاني منها العاملون بإدارات الخدمات التعليمية بالمرحلة الثانوية بمحلية الدويم ومدى تأثير ذلك على أدائهم.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القدرات العقلية وأداء العاملين.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العوامل الداخلية السليمة الصحيحة القوية وأداء العاملين.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العلاقات الإنسانية الجيدة وأداء العاملين.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القدوة الحسنة وأداء العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالأفراد الذين يتمتعون بقدرات عقلية كبيرة، وتوفير كل الظروف المناسبة بهم لأجل الإبداع والتطور الذهني وبالتالي التأثير على كفاءة الأداء، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالعوامل الداخلية للفرد وبالعلاقات الإنسانية الجيدة مع توفير مناخ مناسب لها بين العاملين بالخدمات التعليمية تسوده روح التعاون والتفاؤل والعمل بروح الفريق الواحد بما يضمن أهداف المؤسسة والفرد والمجتمع.

من خلال الدراستين السابقتين التي تم إجرائها في بيئات أجنبية وأخرى عربية قد طبقت هذه الدراستان في قطاعات ومجالات مختلفة، بحيث لم تتطرق إلى مجال السلوك التنظيمي وعلاقته بفعالية أداء العمال بصورة مباشرة، وإنما تم التطرق إليه من خلال أبعاد السلوك التنظيمي (التحفيز والعوامل السلوكية)، وقد أفادت موضوع بحثنا في معرفة أبعاد السلوك التنظيمي واهم محدداته وعناصره إضافة إلى تحديد المنهج الأمثل الذي سيتم من خلاله قياس متغيرات دراستنا.

[1]– عبد الهادي أبكر جبريل، "أثر العوامل السلوكية في أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية، دراسة حالة وصفية: للمرحلة الثانوية بمحلية الدويم 2003–2008 "، رسالة دكتوراه، جامعة السودان، 2011.

- **الدراسة الثالثة: دراسة من إعداد الطالبتين حورية لمين وابتسام عثماني (2018-2019)[1]**

دراسة بعنوان "تغير السلوك التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، هي دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وأجريت الدراسة بجامعة أحمد دراية أدرار/الجزائر.

ولقد حاولت الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية:

- هل يؤثر تغير السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي للعالمين؟

بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية:

- هل الجوانب التنظيمية (القوانين التنظيمية) داخل المؤسسة تغير من السلوك التنظيمي للعاملين؟
- هل العوامل الإنسانية (علاقات العمال) داخل التنظيم تغير من السلوك التنظيمي للعاملين؟

وكانت فرضياتها كالآتي:

- تغيير السلوك التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية:

- الجوانب التنظيمية (القوانين التنظيمية) داخل المؤسسة تغير من السلوك التنظيمي للعاملين.
- العوامل الإنسانية (علاقات العمال) داخل التنظيم تغير من السلوك التنظيمي للعاملين.

[1]-حورية لمين، ابتسام عثماني، تغير السلوك التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية -أدرار-، الجزائر، السنة الجامعية 2018-2019 .

اعتمدت الباحثتان على العينة الحصصية وطبقت عينة الدراسة على 40 عامل من أصل 175 عاملا من إجمالي عدد عمال المؤسسة وخصص بذلك عمال المديرية فقط أي الرئاسة.

ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير تغيير السلوك التنظيمي على أداء العاملين، وكذا معرفة أين يتجلى هذا التغيير وتحديد عناصر السلوك التنظيمي للتحكم به.

ولاختبار فرضيات الدراسة فقد اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي.

وعمدت الباحثتان في جمع المعطيات المتعلقة بالبحث على تقنيات للحصول على المعلومات وهي تقنية الاستمارة.

وعند رصد النتائج وتحليلها توصلت الباحثتين إلى العديد من النتائج وهي:

- يظهر هذا التغيير في المناخ التنظيمي عندما تتوفر فيه الشروط اللازمة كما تغيير في الهيكل التنظيمي أو في السلوك التنظيمي ككل.
- إن التغيير في السلوك التنظيمي أمر حتمي داخل أي تنظيم، مفاده السعي لإنجاح المؤسسة والرقي بها، وذلك إذا ما تم التحكم بالعناصر المكونة له.
- بالإضافة إلى أن تغيير السلوك التنظيمي له أثر ايجابي على سلوك العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي رفع جودة الأداء بالمؤسسة.

ولقد ساهمت هذه الدراسة في تدعيم موضوعنا من خلال إعطاء صورة نظرية عن السلوك التنظيمي ومعرفة أهم عناصره وإبراز مواقف العاملين وأدائهم في مختلف المؤسسات من اجل تحقيق أهدافها.

6-تحديد المفاهيم:

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم خطوة هامة من الخطوات المنهجية في إعداد البحث العلمي الذي يتطلب الدقة والموضوعية، ذلك أن هناك الكثير من المفاهيم تتشعب في معانيها ودلالاتها، لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى يزيل اللبس والغموض لدى القارئ.

ومن هنا توصلنا إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالدراسة وهي كالتالي:

6-1 السلوك:

لغة: السلوك مصدر سلك يقال: سلك طريقا، وسلك المكان يسلكه سلكا وسلوكا، وسلك الشيء في الشيء أي أدخله فيه، والسلوك هو سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه، ويقال فلان حسن السلوك أو سيء السلوك.[1]

اصطلاحا: يعرف السلوك عموما بأنه مجموعة التصرفات التي تصدر عن الفرد سواء كان هذا الفرد يدرك هذه التصرفات أو لا يدركها وبهذا يكون هناك سلوك هادف مقصود وسلوك غير مقصود فهو سلوك عشوائي.[2]

وقد عرف لورنس ميللر "Lawrence Miller" السلوك بشكل عام: " أي شيء يقوله أو يفعله أو يفكر به الفرد."

وعرفه أيضا: "بأنه أي استجابة أو نشاط ملحوظ أو غير ملحوظ يقوم به الفرد."[3]

من خلال ما سبق يمكن إعطاء التعريف الإجرائي للسلوك بأنه كل ما يقوم به الفرد يوميا هو بمثابة سلوك، وهو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات.

6-2 العلاقات الاجتماعية:

يعرفها أحمد زكي بدوي بأنها "صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر، أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون فورية أو آجلة." " كما تنطوي العلاقات الاجتماعية على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل

---

[1]–جمال الدين محمد بن مكرم أبو الفضل، **المنجد في اللغة والإعلام**، الطبعة الرابعة، دار الشروق، بيروت–لبنان، 2003، ص193.

[2]–على السلمي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثالثة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة –مصر، 1988، ص85.

[3]–يوسف سعدون، **علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص02.

والتعاون بين أصحاب العمل، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج، وهذه العلاقات هي الأساس الأول لجميع العمليات الاجتماعية."[1]

ويعرفها زنانيكي بأنها " نسق معين ثابت يشمل طرفين (سواء كان فردين أو جماعتين) تربطهم مادة معينة أو مصلحة أو اهتمام معين، أو قيمة معينة تشكل قاعدة لتفاعلهم، إلى جانب أنها نسق معين من الواجبات والمسؤوليات، أو وظيفة مقننة للطرفين بحيث يكون كل طرف ملزم بأدائها نحو الطرف الآخر." [2]

أما ماكس فيبر فيعرفها بأنها " مصطلح اجتماعي يستخدم غالبا لكي يشير إلى الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين، وأيضا كل منهما في اعتباره سلوك الآخر، بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس. *

يتضح لنا أن العلاقات الاجتماعية تساهم في بناء المصلحة العامة، القائمة على التفاعل الايجابي بين الأفراد والجماعات.

من خلال ماسبق يمكن أن نصل إلى التعريف الإجرائي للعلاقات الاجتماعية التالي:"العلاقات الاجتماعية هي علاقة أو رابطة تربط فرد بفرد، أو فرد بجماعة، أو جماعة بجماعة أخرى، في إطار منظم، تعمل على خلق التعاون والثقة والاحترام بين أصحاب العمل في مختلف المؤسسات".

6-3السلوك التنظيمي: يعرف السلوك التنظيمي على أنه سلوك يعبر عن مجموعة تصرفات لها غايات وأهداف تحدث في بيئة محددة هي التنظيم، لذا يعرفه **جيرالد جرينبرج و روبرت بيرون** « **Gerald Greenberg et Robert Perron**» بأنه: "سلوك الأفراد داخل المنظمة."[3]

---

[1]– أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، دون طبعة، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1993، ص262.

[2]–جابر عوض سيد، **التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية**، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، السويس، مصر، 1996، ص150.

* تطرق **ماكس فيبر** إلى مفهوم ومحتوى العلاقات الاجتماعية في كتابه الصادر سنة 1963 تحت عنوان : « Basic concepts in sociologie ».

[3]–أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية–مصر، 2003، ص23.

ويعرف علي السلمي السلوك التنظيمي باعتباره دالا على كل أشكال الحركة التنظيمية والأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية في أي موقع كان في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباتها المتغيرة كلها تدخل في نطاق ما تشير إليه كلمة السلوك التنظيمي.كما يعرفه أيضا بأنه الطريق الذي يعبر به أعضاء التنظيم عن تفاعلهم لمحاولات التأثير الموجهة إليهم من عناصر المناخ المحيط بالتنظيم سواء كانت بشرية أم مادية.[1]

ويمكن القول من التعريفين السابقين أن السلوك التنظيمي يقصد به دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجهم.

من خلال التعاريف التي سبق ذكرها يمكن أن نخلص إلى التعريف الإجرائي للسلوك التنظيمي على أنه: "معرفة مختلف سلوكيات العاملين في المنظمة والعمل على تحسينها بما يخدم أهداف المنظمة وطموحاتها، إضافة إلى فهم ودارسة استجابات العاملين نتيجة للعلاقات الاجتماعية القائمة بين العاملين في المنظمة، وثقافتهم التنظيمية السائدة فيها، التي يكون لها أثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة."

6-4 فعالية الأداء

- **الفعالية:** هناك اختلاف كثير في تحديد مفهوم الفعالية حيث يرى البعض أن الفعالية تحدد بمدى تحقيق الأهداف من وراء قياسها، فهناك من عرف الفعالية على أنها "القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة وهي تعتمد على المعايير المستخدمة في قياسها وعلى النموذج المستخدم في الدراسة."[2]

[1]-علي السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الثالثة، 2004، ص250، 209.

[2]-صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص84.

إضافة إلى تعريف أخر للفعالية على أنها: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية وظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة."[1]

من خلال ما سبق يمكن إعطاء التعريف الإجرائي للفعالية بالشكل التالي:

"القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة والقدرة على تحقيق التكيف والنمو والبقاء، إضافة إلى تحقيق الأهداف الوظيفية ومن ثم أهداف المنظمة".

- **الأداء :** يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين سواء على المستوى الكلي (الدولة) أو المستوى الجزئي (المنظمات)، وهذا يرجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح نذكر منها:

يعرفه الخزامي بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.[2]

ويعرفه محمود عبد المسلم الصليبي بأنه نتاج لثلاثة عوامل تتمثل في القدرة والدافعية والبيئة، وكل من العوامل الثلاثة لا تؤثر في الأداء بشكل مستقل، من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين. كما أن أي خلل في هذه العوامل يؤدي إلى ضعف في الأداء.[3]

من خلال ماسبق يمكن أن نخلص إلى التعريف الإجرائي للأداء على أنه ذلك النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد، سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهامه الوظيفية الموكلة له، ويحقق من خلاله أهداف المسطرة من قبل المنظمة، ويرتبط بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهه نحو العمل ورضاه الوظيفي.

---

[1]–عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص25.

[2]– الخزامي عبد الحكيم أحمد، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين تقييم الأداء**، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص19.

[3]– محمود أبو مسلم الصليبي، **الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص125.

فعالية الأداء:

تعتبر الفعالية مؤشر لقياس فجوة الأداء بين النتائج المحققة والأهداف المخططة لمرحلة زمنية، وتعرف بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فالفعالية ينظر إليها من منظور مدخل الأهداف الذي يهتم بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية، فإذا حققت المؤسسة المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة ولذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا، وإذا حقق المدير المبيعات في الوقت المحدد لها كان فعالا.[1]

بمعنى أن فعالية الأداء= الأهداف المحققة

الأهداف المخططة

من خلال ما سبق يمكن إعطاء التعريف الإجرائي لفعالية لأداء بالشكل التالي:

"فعالية الأداء عبارة عن جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة، ويسعى إلى تحقيق الأهداف الوظيفية ومن ثم أهداف المنظمة ككل".

6-5الثقافة التنظيمية:

قبل التطرق إلى مفهوم" الثقافة التنظيمية " وجب علينا الإشارة إلى مفهوم الثقافة، يعرفها الأنثروبولوجي البريطاني "**إدوارد تايلورEDWAD TATLOR**" وهو صاحب أول تعريف للثقافة فيعرفها على إنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع."[2]

[1]– حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي:تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن،2000، ص88.

[2]–دوني كوش، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ترجمة قاسم المقداد، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، سوريا،2002، ص20.

سنحاول توضيح مفهوم "الثقافة التنظيمية" فعرفها "**جيليس فاريول GLISS FARRIOL** بأنها" مجموعة متماسكة من الاتجاهات التي توجه جماعات العمل."[1]

أما "**جوردون مارشال Gordon Marshall** فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها "تعني مجموعة القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي."[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نلخص التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية هو:

هي مجموعة القيم التنظيمية المميزة للمؤسسة كقيم المشاركة، الاتصال، احترام الوقت والالتزام والحفاظ على أنماط العلاقات الايجابية كالتماسك والرضا وتعديل بعض السلوكات السلبية التي تؤثر على استقرار المؤسسة وتعرقل تحقيق أهدافها.

6-6 العامل:

يعرف العامل على أنه " كل من يبذل جهدا عضليا أو ذهنيا في مجال النشاط الاقتصادي بهدف إنتاج الخدمات والسلع الاقتصادية بغرض الكسب سواء قام الشخص بهذا النشاط لحسابه، أو لحساب الآخرين، وتحت توجيههم وإشرافهم بمقابل أجر معين."[3]

ويعرف العامل على أنه" من يؤجر قوة عمله من أجل العيش."[4]

ويعرف العامل إجرائيا بأنه " كل شخص يعمل على حساب مصلحة شخص أخر يكون تحت إشرافه مقابل أجر معين، سواء كان العمل فكريا أو عضلي، في إطار علاقة عمل تكوم وفق نظام معين ويكون عليه واجبات وحقوق.

6-7المؤسسة العمومية:

---

[1]– Gilles Ferreol, Jean-pierre Noreok, 5eme édition, Armand colin édition, France, Paris, 2001, p164.

[2]–جوردون مارشال، **موسوعة علم الاجتماع**، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجل د1، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000، ص513.

[3]–صادق مهدي السعيد، **العمل وتشغيل العمال والسكان والقوى العاملة**، مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، 1972، ص30.

[4]–صلاح أشراني، **مفاهيم أساسية في إدارة الفرد**، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972، ص10.

ونقصد بها المؤسسة التي لا تكون ملكيتها لفرد واحد أو مجموعة أفراد، وتهدف من وراء نشاطها إلى تحقيق مصلحة المجتمع، وتعود ملكيتها للدولة حتى وان لم تدخل في تسييرها بصورة مباشرة، حتى لا يحق للمسؤولين عنها مبدئيا التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها، وإذا وافقت الدولة على ذلك، والمسيرين بها مسؤولين عن أعمالهم تجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة.[1]

ويعرفها فؤاد العطار بأنها" مصلحة إدارية اقتطعت من السلطة التنفيذية ومنحت الشخصية الاعتبارية، وهي تعرف باللامركزية المصلحة، وبهذا تعتبر المؤسسة شخصا من أشخاص القانون العام، ويحكمها مبدأ التخصص في الغرض الذي من أجله أنشئت المؤسسة.[2]

من خلال ما سبق يمكن إعطاء التعريف الإجرائي للمؤسسة العمومية بالشكل التالي:

المؤسسة العمومية هي منظمة عامة مملوكة للدولة تدار بالأسلوب الإداري اللامركزية، تسعى إلى تحقيق هدف الذي من أجله أنشأ التنظيم بمختلف الوسائل والأدوات الذي يحددها نوع وطبيعة العمل.

7- المقاربة النظرية:

تعتبر المقاربة النظرية من أهم الركائز الأساسية في علم الاجتماع لتميز الدراسات السوسيولوجية عن بقية الدراسات الأخرى، حيث يتم اختيار النظرية المناسبة حسب نوع الظاهرة المدروسة، أي يستمد الباحث من المفاهيم وجملة العلاقات المحددة لأبعاد النظرية للتصور الذي يزيد تفاعلا مع موضوع الدراسة، وهنا نجد **موريس أنجرس MORRIS INGRES** يعرف النظرية على أنها " مجموعة من المصطلحات والتعريفات والافتراضات لها علاقة ببعضها البعض والتي تقترح رؤية منظمة للظاهرة، وذلك بهدف عرضها والتنبؤ بمظاهرها". [3]

ومن خلال موضوع دراستنا تناولنا مقاربة النظم (النظام المفتوح)، حيث تعتبر من النظريات السوسيولوجية التي شغلت حيزا كبيرا في أدبيات علم الاجتماع، وهي من أحدث النظريات في عالم

---

[1]– عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2006،ص29.

[2]–قاسم جميل قاسم،**المؤسسة العامة كإستراتيجية إدارية للتنمية**، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان–الأردن،1985، ص23.

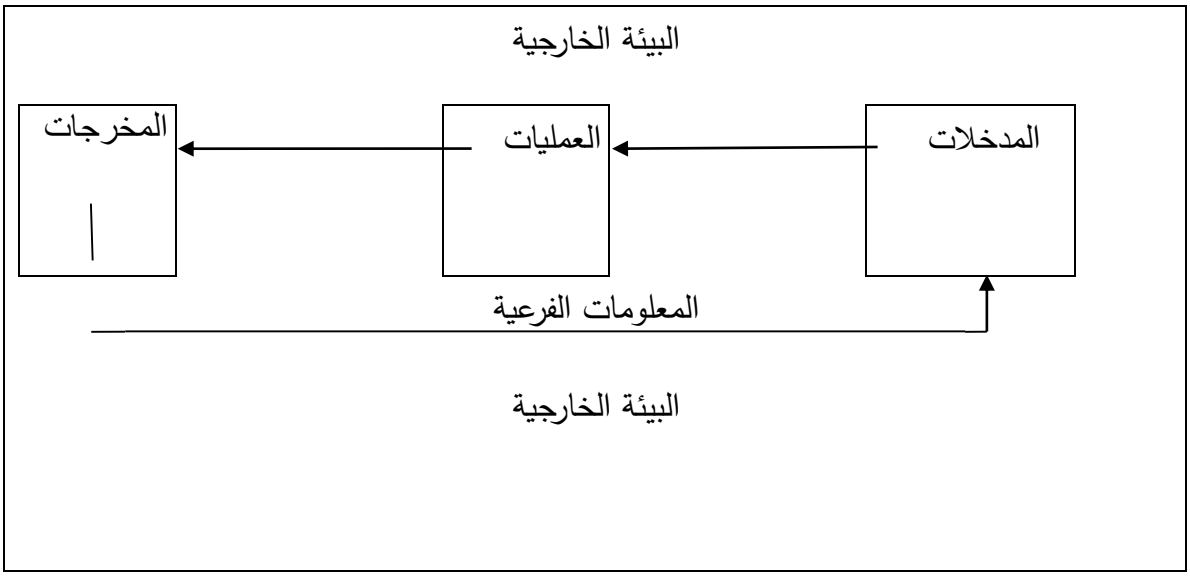
[3]–موريس أنجرس،**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، الطبعة الثانية، دار القصبة للنشر،الجزائر، ص54.

الإدارة، ظهرت من الستينات من القرن العشرين 1966، تنظر للمنظمة على أنها وحدة واحدة ليست ساكنة بل متحركة ، فهي تحصل على مواردها في المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة المنظمة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى، ونمت هذه النظرية من فبل "فون بيرتا لانفي" وغيره من علماء البيولوجيا، و ذلك على اعتبار أن الكثير من الصفات والخصائص تناسب الكائن الحي، أي أن هناك تشابه ملموس في تنظيم الجسم البشري، وشكل المنظمة التي يوجد بها الإنسان.[1]

ولقد أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور باعتبار عملية إدارة نظام مفتوح تتكون من عدة نظم فرعية تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر.[2]

يعني ذلك أن أي مؤسسة أو منظمة فرعها هي جزء من البيئة الخارجية وهو ما يشار عليه بعملية التغذية الارتدادية، ويمثل الشكل التالي هذه الفكرة وهي فكرة النظام المفتوح:

الشكل رقم (1) المنظمة كنظام مفتوح



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص96.

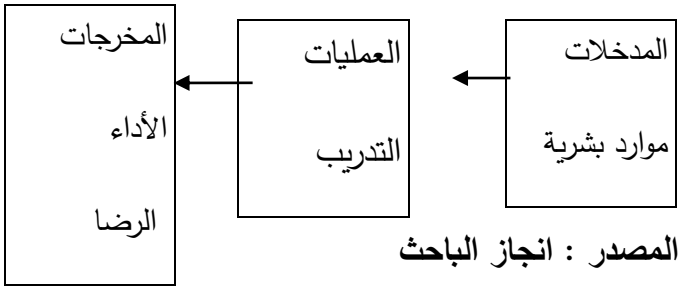
[1]–رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال**، دار الرضا للنشر،دمشق، سوريا، 2004، ص49–50.

[2]–صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص96.

إن فكرة النظام المفتوح تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات ويمكن تطبيقها على السلوك التنظيمي كأن نقول العمال كمدخلات يؤدون عملهم كعمليات من أجل الحصول على أجورهم كمخرجات، وكذلك يمكن القول أن المؤسسة تعرض مواردها البشرية كمدخلات إلى التدريب و التطوير كعمليات يمكن الحصول على أداء عالي وفعالية في الأداء كمخرجات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة مثلا: لدينا مؤسسة عمومية أو خاصة تحصل على مدخلات معينة كالموارد البشرية يتم تحويلها بواسطة عمليات ادارية كعملية التدريب إلى مخرجات هي الحصول على مستويات عالية من الأداء.

ويمكن شرح هذا في المخطط التالي

الشكل رقم (02) يوضح حلقات ومراحل النظام المفتوح



المصدر : انجاز الباحث

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الإطار النظري للبحث، حيث قمنا بتحديد الإشكالية وبناء الفرضيات، كما تطرقنا إلى أسباب وأهداف وأهمية دراسة هذا الموضوع، كذلك إلى المفاهيم الأساسية للدراسة والتعرف على الدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

فالباحث الاجتماعي لا يستطيع الاستغناء على عناصر هذا الفصل كونه العصي الرئيسي للدراسة، فهو يلجأ إلى التعامل معه في جوانب كثيرة متفرقة من البحث بالإضافة إلى مجموعة الأطر الفكرية والنظرية التي عالجت متغيرات موضوع الدراسة التي ستدرج في الفصول اللاحقة لتكون بمثابة شواهد كيفية لتدعيم خطواتنا من اجل تحديد معالم الدراسة.

الفصل الثاني
السلوك التنظيمي وفعالية الأداء

مقدمة الفصل

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي

- **المطلب الأول:** مفهوم السلوك التنظيمي
- **المطلب الثاني:**أهمية السلوك التنظيمي
- **المطلب الثالث:** أهداف السلوك التنظيمي
- **المطلب الرابع:** عناصر السلوك التنظيمي
- **المطلب الخامس:** خصائص السلوك التنظيمي
- **المطلب السادس:**نماذج دراسة السلوك التنظيمي
- **المطلب السابع:**نظريات السلوك التنظيمي

المبحث الثاني: ماهية الأداء

- **المطلب الأول:**مفهوم الأداء
- **المطلب الثاني:** عناصر الأداء
- **المطلب الثالث:** محددات الأداء
- **المطلب الرابع: أنواع الأداء**
- **المطلب الخامس:**أبعاد الأداء
- **المطلب السادس:** العوامل المؤثرة في الأداء

- **المطلب السابع:** النظريات المفسرة للأداء

المبحث الثالث: ماهية الفعالية وعلاقة السلوك التنظيمي بالأداء

- **المطلب الأول:** مفهوم الفعالية
- **المطلب الثاني:** معايير تقييم الفعالية
- **المطلب الثالث:** مداخل دراسة الفعالية
- **المطلب الرابع:** مؤشرات فعالية الأداء

المطلب الخامس: العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء

خلاصة الفصل

مقدمة الفصل

يعد موضوع السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حضيت بدراسة و اهتمام العديد من المفكرين و الباحثين، حيث يعد الإنسان أحد أهم موارد المنظمة ومن أكثر عناصر الإنتاج أهمية، وهذا ما يستدعي ضرورة الاهتمام به، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات يبقى العامل الإنساني والموارد البشرية من أكثر العوامل في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي المستهدف،فأداء العامل في المنظمة هو السلوك، فلإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي يمكن مراقبته وتوجيهه، وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصور أدائهم وانجازهم لأهدافهم، وهذا ما دفعنا للحديث في هذا الفصل أولا عن ماهية السلوك التنظيمي و أهميته وأهم خصائصه وأهدافه إضافة إلى عناصره ونماذج دراسته وأخيرا أهم النظريات المفسرة له، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى ماهية الأداء وأهم العناصر المكونة له إضافة إلى محدداته وأنواعه وأبعاده وأهم العوامل المؤثرة فيه كما استندنا إلى أهم النظريات المفسرة للأداء، وفي المبحث الثالث و الأخير تحدثنا عن مفهوم الفعالية ومعايير تقييمها وأهم مداخل دراستها وعن العلاقة بين السلوك التنظيمي و الأداء.

ومن أجل تناول الموضوع قسمنا هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- ماهية السلوك التنظيمي
- ماهية الأداء
- ماهية الفعالية وعلاقة السلوك التنظيمي بالأداء

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

يطلق مفهوم السلوك على كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات، وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي.[1]

أما السلوك التنظيمي هو "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة" ، وذلك باعتبار إن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ، ومن ثم إنتاجهم ، كما ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى " تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة و التي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة"، ويعرف كذلك على انه " تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد و جماعات داخل المنظمة ، وذلك زيادة إنتاجية العاملين".[2]

ويعتقد "**ميتشل Mitchell** " إن مجال السلوك التنظيمي يعطي جانبين رئيسيين هما أسباب السلوك الإنساني، كالأفراد والجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد، على إن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل.[3]

ويتضمن السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من الناحية الأخرى.

وكتعريف شامل للسلوك التنظيمي يعرف بأن ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات وتأثير هذه المنظمات على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

---

[1]–عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص6.

[2]–صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص39.

[3]–سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2009، ص11.

المطلب الثاني: أهمية السلوك التنظيمي[1]

تكمن أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد من خلال الاهتمام والاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته.
- تغير النظرة للمورد البشري في المنظمة، واعتباره أحد الدعائم الأساسية لتحقيق أهدافها جعل الاهتمام بتطويره وتحسين مهاراته لزيادة كفاءته أمرا ضروريا، ومن ثم فان الفهم الصحيح لسلوكه يمكن المنظمة من التعامل معه بشكل صحيح، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر ذلك.
- فهم وإدراك الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة مع التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة كلما تطلب الأمر.
- وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة تأثير والتحكم في هذا السلوك.
- يساعد في معرفة المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني، حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية لزيادة فعالية هذا السلوك.
- تتمثل أهميته الخاصة بالمديرين، حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظماتهم ومحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين.

بالإضافة لما تقدم قد أشار **جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس** إلى أن أهمية السلوك التنظيمي تبرز في النقطتين التاليتين: [2]

---

[1]–رواية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص05.

[2]–جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 49–50.

1- **مجال تشويق للدراسة:** ويرجع عنصر التشويق في دراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يتعلق بالعنصر البشري وطبيعته، وهو بذلك يتعلق بسلوكنا وتصرفاتنا داخل المنظمات المختلفة التي نعمل فيها. كما أن دراسة السلوك التنظيمي تنطوي على أمثلة حية وشيقة تتعلق بالنجاح و الفشل في المنظمات بسبب العنصر البشري.

2- **السلوك التنظيمي هام:** تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة للمديرين وللعاملين و أيضا للمستهلكين من الخدمات في المنظمات العامة، إن تفهم طبيعة و عناصر هذا السلوك يمكن إن يزيد من فعالية أداء المديرين و العاملين، كما إن دراسته تجعلنا مستهلكين أكثر وعيا، كما أنه يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات ، ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة و الفعالية لهذه المنظمات، وأخيرا فان هناك وعي متزايد بأن العنصر البشري و الفرص و المشكلات المرتبطة به يمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي ومن هنا فان الدارسين و الممارسين المهتمين بإدارة المنظمات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة و المهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفعالية. ويعني هذا أن الفرد العامل في طبيعته يرغب في التعلم واكتساب مهارات جديدة لذلك وجب على كل منظمة توفير وتهيئة الظروف التي يستطيع من خلالها العامل كسب مختلف المعارف والمهارات التي تؤثر ايجابيا على سلوكه وبذلك يستمر في عمله وأدائه.

ومن خلال ذلك تتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر من أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

المطلب الثالث: أهداف السلوك التنظيمي

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى فهم الإبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظفا أو عاملا، وذلك على اعتبار أن الإنسان يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إداريا وتنظيميا سواء يقوم بهذا العمل منفردا أو عضوا في الجماعة، ذلك لان فهم المؤثرات الايجابية والسلبية على سلوك الموظف أو العامل سواء كانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة التي يعمل بها أو خارجها أي البيئة الاجتماعية الأكبر التي ينتمي إليها،يسهم ذلك الفهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل والمنظمة.

يرى ناصر محمد العديلي إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها –سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها_ وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل.[1]

إن السلوك التنظيمي له عدة أهداف أساسية يسعى إلى تحقيقها والمتفق عليها بصفة عامة، هي التنبؤ الفعال، والتفسير الكافي والدقيق، والإدارة الفعالة.[2]

1- **التنبؤ بالسلوك التنظيمي:**إن التنبؤ بالسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الأساسية لحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمة، فهي تجعل حياتنا اليومية أسهل من خلال زيادة قدرتنا على التنبؤ بالسلوك في مختلف الحالات، ولكن التنبؤ غير المدروس الذي لا يعتمد طرق علمية دقيقة يصبح غير دقيقا ويصعب الاعتماد عليه، لذلك فان علم السلوك التنظيمي يزود الدارسين والممارسين بالأسس والأساليب العلمية والمنهجية التي تساعدهم على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين وبالأحداث التنظيمية المرتبطة بذلك.
2- **تفسير السلوك التنظيمي:** والهدف الثاني الذي يسعى السلوك التنظيمي إلى تحقيقه هو تفسير الأحداث أو التصرفات للأفراد في المنظمات، فالتنبؤ الدقيق يؤدي إلى تفسير صحيح وهذا يعني أن التنبؤ يسبق التفسير مع ملاحظة أن التفسير للسلوك يعد أكثر صعوبة وتعقيدا من التنبؤ له.
3- **إدارة السلوك التنظيمي:** ففهم السلوك التنظيمي يؤدي إلى إدارته بفعالية، وطالما إن السلوك بإمكاننا التنبؤ به وتفسيره، فانه غالبا يمكن التحكم فيه وإدارته، ومن ناحية أخرى فإذا كان كل من التنبؤ والتفسير للسلوك التنظيمي ينطوي على التحليل، فان إدارة هذا السلوك تنطوي على التصرفات والقرارات.

من خلال ما سبق نستطيع أن نلخص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

- هو يساعد على تفسير السلوك الإنساني.

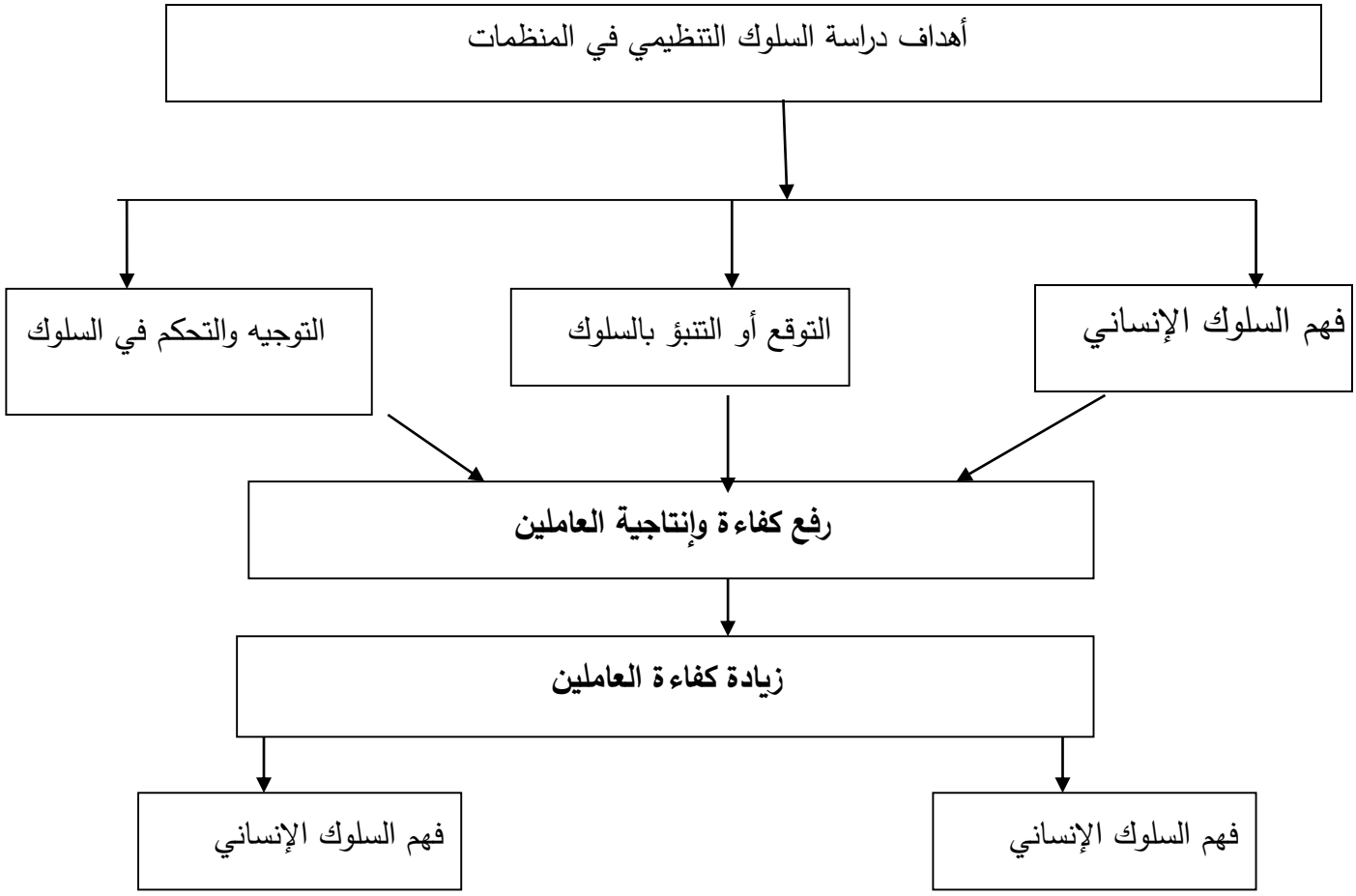
---

[1]–محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص ص21–22.

[2]–جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 50،51.

- التبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

الشكل رقم(3) يوضح أهداف السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص18.

المطلب الرابع: عناصر السلوك التنظيمي

يشمل السلوك التنظيمي عناصر أساسية وهي: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيرا البيئة التي تعيش فيها المنظمة.

فحينما يبدأ الأفراد في العمل في المنظمة، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، وهنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضا هناك حاجة إلى استخدام التكنولوجيا

بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:[1]

1- **الأفراد:** يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، هؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.
2- **الهيكل التنظيمي:**يحدده الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها. ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج إلى التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.
3- **التكنولوجيا:**وهي الأفكار التي ترمي إلى وضع حل للمشكلات قبل حدوثها ومن وضع الأفكار على شكل تصاميم وخرائط لتتحول بعد ذلك إلى وسائل وأجهزة ومعدات تستخدم في العمليات التطبيقية.
4- **البيئة:** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

المطلب الخامس: خصائص السلوك التنظيمي[2]

من أهمها ما يلي:

- أنه سلوك حركي(ديناميكي) فالحياة الإدارية لا تتصف بالسكون أو بالمحافظة كالحياة الاجتماعية أو السياسية أو الفردية، وأهمية الحركة بالنسبة للمنظمات الإدارية أنها هي التي

[1]–صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر**، مرجع سابق، ص35.

[2]–عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن،1999، ص ص40-42.

تضمن البحث عن المبادرات والإبداعات التي تؤدي في النهاية إلى تحريك المنظمة نحو المستقبل وبالتالي تضمن استمرار المنظمة وبنائها.

- أنه سلوك عقلاني أو رشيد، أي أنه يرتبط بالواقع ويلتزم بها.
- أنه سلوك متوازن، والتوازن هنا لا يعني السلوك ولا يتناقض مع قاعدة الحركية، بل هو توازن حركي يتوازى مع حركة المنظمة الإدارية أو الإنسان الإداري، ويتنقل معه بما هو أشبه بسلسلة حلقات من التوازن السلوكي والتوازن الإداري معا.
- يرتبط بالمنظمات الإدارية، وبالتالي أنماط السلوك الإداري بغاية عليا أو هدف أعلى لا يجوز تجاهله وهو تحقيق الفعالية الإدارية، فالإدارة هي علم الفعالية والسلوك الإداري هو السلوك الفعال.
- يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددا من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
- ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء، وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية، كل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- يمكن تصور وفهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي، وبذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية تقوم على معادلة المؤثر والسبب.

المطلب السادس: نماذج دراسة السلوك التنظيمي

توضح هذه النماذج وتفسر لنا كيفية التعرف على الفرد وسلوكه وذلك من خلال المبادئ، إضافة إلى العلاقات المختلفة التي يتعرض لها الإنسان.

وهي ثلاثة نماذج أساسية لدراسة وتفسير السلوك التنظيمي في مختلف المؤسسات والمنظمات المختلفة وهي:

1- نموذج السلوك الفردي:

يفسر هذا النموذج السلوك التنظيمي من خلال مبادئ ثلاثة هي:

- **مبدأ السببية:** ترتكز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فالكل سلوك سبب، ولذلك لكي يستطيع تفسير سلوك الفرد لا بد من البحث وراء أسباب هذا السلوك، وتنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان ولذلك العوامل الوراثية الخاصة به.
- **مبدأ الحاجة أو الدافع:** بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع أو محرك لهذا السلوك.
- **مبدأ الهدف:** ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكا معينا لتحقيق هدف معين.

ويمكن النظر إلى أن السلوك الإنساني نشاطا مستمرا يبدأ بوجود سبب ثم وجود دافع، وينتهي بتحقيق هدف، ويمكن توضيح ذلك بمثال بسيط فحينما يشعر الفرد بأنه جائع فان هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة من الطعام، وهذا السبب يخلق الحاجة أو الشعور بالجوع، ويتحقق الهدف بحصول الفرد على الطعام، وهنا يتوقف الشعور بالحاجة إلى الطعام وينتفي السبب بامتلاء المعدة بالطعام.[1]

2- نموذج السلوك بين فردين:

يركز النموذج الأول على المتغيرات الخاصة بالفرد باعتبارها المحدد الأساسي للسلوك، وتبين أن الإنسان يتأثر بالعالم المحيط به، وبالأفراد الذين يتعامل معهم وهذه الأمور تؤثر على سلوكه.

ويعني ذلك أن سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني، فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد، ولكنه يتأثر أيضا بسلوك الفرد الأخر الذي يتعامل معه. مثال ذلك: لو كان سلوك الفرد الأول غاضبا، فان بسبب سلوكا غاضبا للفرد الثاني.[2]

3- نموذج سلوك الجماعة:

هذا النموذج يركز على أن الفرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها، ويتفاعل السلوك الفردي بسلوك الجماعة لتحقيق الفوائد لنفسه.

---

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سابق، ص 37.

[2]- نفس المرجع السابق، ص38.

ونستخلص بأن سلوك الفرد وفقا لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية:

- الجماعة.
- المنظمة التي توجد بها المنظمة.
- المناخ والظروف الاجتماعية.

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل.[1]

4- النموذج المتكامل لسلوك الإنساني:[2]

يعتمد النموذج المتكامل للسلوك الإنساني على ثلاثة مجموعات من العوامل المحددة للسلوك الإنساني يمكن تلخيصها كالآتي:

- **العوامل الخاصة بالفرد:** وتشمل

- إدراك **أو** تفكير الفرد: هي تلك السلوك والتصرفات الناتجة عن أفكاره، ومن خلال ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد.

- دوافع الفرد: هي الدوافع والرغبات والحاجات التي يريد الفرد إشباعها ومن خلالها يمكن تحديد سلوك الفرد وعلى ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال التعرف على دوافعه ورغباته وحاجاته.

- اتجاهات ومشاعر الفرد: تؤثر اتجاهات الفرد ومشاعره على سلوك لفرد، ولذلك يفسر سلوك الفرد عن طريق معرفة اتجاهاته.

- خصائص شخصية الفرد: إن خصائص الفرد وصفاته المختلفة تعمل على تشكيل السلوك الإنساني للفرد وهذه الخصائص وصفات تتبع لدى الفرد بحكم الوراثة وغيرها.

- **العوامل الاجتماعية للإنسان:**

يتأثر الإنسان بالعوامل الاجتماعية باعتباره عضو في الجماعات الإنسانية كالأسرة، وجماعة الأصدقاء، بحيث تؤثر هذه الجماعات في الفرد، فهو بذلك في تفاعل مستمر مع الجماعة أو الجماعات

[1]- نفس المرجع السابق، ص39.

[2]- نفس المرجع السابق، ص30.

التي ينتمي إليها، وبالتالي فان سلوكه وتصرفاته يتحدد ويتأثر بسلوك وأهداف الجماعة، ونفس الشيء في المنظمات حيث يتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة والاتصالات الداخلية لها.

المطلب السابع: نظريات السلوك التنظيمي[1]

إن التطور العلمي لنظريات السلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين، ولتعرف على طبيعة هذا السلوك وفهمه من أجل السيطرة والتحكم فيه من خلال البحث والدراسة والاهتمام به برزت العديد من النظريات التي قامت بتفسيره وضبطه وتوجيهه.

فسنحاول أن نعطي مثالا لنموذج من النظريات التي حاولت تفسير السلوك التنظيمي في القرن السادس عشر وهو النموذج الميكافيلي، ثم ننتقل إلى النظريات الكلاسيكية في السلوك التنظيمي والتي تبدأ بالإدارة العلمية "**لتيلور**"، ثم نموذج العملية الإدارية "**لهنري فايول**"، ثم النموذج البيروقراطي "لماكس فيبر" وبعد عرض النظريات الكلاسيكية نعرض نظرية العلاقات الإنسانية وهذه النظريات كالآتي:

أولا: النموذج الميكافيلي[2]

تعتمد نظرية **ميكافيلي** في تفسير السلوك الإنساني على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وان الأسلوب المناسب لسيطرة على السلوك هو القسوة و الخداع أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك، وقد كتب **ميكافيلي** كتاب "الأمير" في القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم إحدى الإمارات الايطالية، وفي هذا الكتاب وصف **ميكافيلي** كيف يجب أن يتطرق الأمير الكفء وكان مبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو "الغاية تبرر الوسيلة" وهذا يعني أن الوسيلة تصرف حتى ولو كانت شريفة أو غير أخلاقية هي مشروعة ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف، وقد توالت نصائح **ميكافيلي** للأمير الكفء بضرورة استخدام وسائل المكر والخداع والتدليس و الدهاء و المناورة والمراوغة والمساومة بجانب استخدام القهر و العقاب و الردع، كأساليب للأحكام على تصرفات وسلوك المرؤوسين ولا يمنع هذا من استخدام الحوافز و المكافئات على أن يكون هذا في ظل استخدام أساليب الردع.

---

[1]–أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص28.

[2]–أحمد ماهر، مرجع سابق، ص29.

والغريب أن بعض هذه الأفكار موجود جزئيا في بعض المديرين، أو بعض المنظمات على الأخص السياسي منها، كما يمكن القول إن العمل السياسي والمنظمات السياسية والسياسيين يتبعون العديد من مبادئ **ميكافيلي**، كما أن بعض المنظمات الناجحة تلجأ من وقت إلى أخر لأساليب غير أخلاقية وأساليب المراوغة والمناورة للحصول على عقد أو ميزة على المنظمات الأخرى، إلا أنه يمكن القول بأن الاعتماد كلية على هذا الأسلوب لا يأتي ثماره في الأجل الطويل.

ثانيا: النظرية الكلاسيكية: [1]

تشير النظرية الكلاسيكية إلى النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني، ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى وإنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وإنهم غير عقلانيين، وإنهم انفعاليين وانه لهذه الأسباب فهم قادرين على أداء أعمالهم بصورة سلمية وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج الإدارة العلمية، ونموذج العملية الإدارية والنموذج البيروقراطي. وهي كالآتي:

1- نموذج الإدارة العلمية: كانت افتراضات هذا النموذج تعتمد أساسا، على أن الأفراد كسالى وإنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية وإنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم، لذلك فقد حاول رواد هذه النظرية ومن أمثالهم "**فريديريك تايلور**" و الزوجين "**فرانك** و **ليليان جلبرت**" إن يفسروا السلوك الإنساني وتنبئوا به ويسيطروا عليه من خلال الافتراضات السابقة، فظهرت محاولاتهم المتمثلة في المبادئ الإدارة العلمية والتي يمكن إجمالها ، في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس، داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ، ومن خلال الحوافز المالية ، وانه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل، وتعتبر محاولات "**فريديريك تايلور**" أول محاولة منظمة في هذا المجال فقد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها وتبلورت هذه التجارب والمحاولات في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية عام 1911) وهذه المبادئ هي:[2]

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة ويجب معرفة انسب الطرق للأداء كل مهمة.

[1]- نفس المرجع، ص30.

[2]-نفس المرجع، ص30.

- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرب عليها بالطريقة المصممة والسلمية كما في النقطة الأولى.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز وهو ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل ويمكن دفعه للأداء من خلالها.

تلي ذلك محاولات ناجحة من الزوجين "**فرانك وليليان جلبرت**" فيما يسمى بدراسة (الحركة والوقت) وهي تلك الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، ويتبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجه واختصاره أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع، واستطاع الزوجان أن يكونا فريقا بينهما لدراسة الحركة والوقت لكثير من الشركات.[1]

وباختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال وضرورة الاختبار والتدريب والاهتمام بالحوافز النقدية.

2- نموذج العملية الإدارية: تتشابه الافتراضات التي استندت عليها العملية الإدارية مع افتراضات التي استندت عليها الإدارة العلمية، حول تفسير السلوك الإنساني إلا أن الأسلوب الذي يمكن إن تتبعه المنظمات للسيطرة و التحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية، فان كانت الإدارة العلمية ترتكز على وجود تصميم مثالي أو حل لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فان نموذج العملية الإدارية كان يفترض انه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، وأيضا من خلال وضع الإجراءات و اللوائح و الضوابط المحددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني .

وكان من أشهر رواد العملية الإدارية مدير شركة المناجم في فرنسا يدعى" **هنري فايول**" الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي (التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة) وبناء على هذه

[1]-نفس المرجع، ص32.

الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلاله الاضطلاع بأنشطة الإدارة على أفضل وجه، وفيما يلي نذكر 14 مبدأ كالتالي: [1]

- تقسيم العمل والتخصص: يمكن العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين للقيام به.
- السلطة والمسؤولية: وتعني سلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية تعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- الضبط والربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي إن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم تطبيق بصورة عادلة.
- وحدة الأمر: تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
- وحدة الهدف: وتعني أن كل وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
- أولوية المصالح العامة على المصالح المشتركة: وهذا يعني انه عندما تتعارض مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمات.
- المركزية: أن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعيات الرئاسية بإتباعها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منهما إن يتبع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصال.
- النظام: على الموارد مثل الخدمات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداما أمثل.
- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
- استقرار العمالة: لا بد من توفير العمال بطريقة سلمية حتى يمكن التقليل من احتمال تسربهم.
- المبادرة: لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطوير المشروع.
- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

[1]–نفس المرجع، ص34.

3- النموذج البيروقراطي:[1]

يفترض النموذج البيروقراطي إن الناس عقلانيين وإنهم انفعاليون في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وان الاعتبارات الموضوعية والجيدة والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بان ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

يعتبر "**ماكس فيبر**" أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى **ماكس** فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي الضروري لتحديد العلاقات بين المديرين والمرؤوسين.
- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات، إلى استخدام هذه المبادئ وذلك ينمو وزيادة حجم هذه المنظمات ومبادئ البيروقراطية في حدتها ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لان المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو اجراء، كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادرة أو الابتكار بتصرف جديد يتعارض مع "**اكسر**" قاعدة من قواعد المنظمة، لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور، وأهم عيوبه هي:

- تضخيم الأعياد الروتينية.
- عدم اعتناء العاملون بصالح المنظمات واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.
- شعور العاملين بأنهم يعملون كالآلات وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.
- تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات مما يؤدي إلى تحجر السلوك وصعوبة الأداء.

[1]- نفس المرجع، ص35.

- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.

ثالثا: نظرية العلاقات الإنسانية "تجربة الهاوثورن"

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد اعترفت بالجانب السلوكي للإدارة، فان حركة العلاقات الإنسانية قد ركزت مباشرة على الجانب الإنساني في العمل ، تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع **التون مايو وزملائه** بجامعة **هارفد** وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع **هاوثورن بشيكاغو** في الفترة مابين (1927-1932)، وقد شكلت هذه النظرية بداية التحول نحو الدراسة و الاهتمام بالسلوك التنظيمي كمتغير تنظيمي من خلال إدراك أهمية التكوين النفسي والاجتماعي للعمال وأنماط العلاقات و التفاعلات بينهم، وتأثيرها على توجهاتهم وأدائهم وكفاءتهم، و من أهم ما جاءت به هده النظرية من رؤى حول السلوك التنظيمي ما يلي:[1]

- ليس السلوك التنظيمي خاضع فقط لظروف مادية (إضاءة، تهوية)، بل له أبعاد متعددة نفسية واجتماعية، فنمط القيادة والإشراف الذي يراعي ظروف العمال ويتعاون معهم من خلال الاتصال المفتوح ويتيح لهم فرصة المشاركة، له الدور في التأثير الايجابي على معنوياتهم وإنتاجهم، حيث توصل مايو من دراسته إلى أن إشراك العمال في القرار يؤثر ايجابيا على روحهم المعنوية وإنتاجيتهم.
- إضافة إلى إن السلوك التنظيمي قابل للتحفيز من خلال الحوافز الغير الاقتصادية (المدح، الشكر، الاهتمام و التقدير للجهود و الانجازات و الاستماع للمشاكل و الانشغالات) التي تسهم في تحقيق الشعور بالرضا.

إن نظرية العلاقات الإنسانية تنظر للسلوك التنظيمي في إطاره الإنساني، من حيث اعترافها بأن العامل عضو وإنسان ببعده الاجتماعي الذي يتجلى في السعي لعلاقات أفضل مع الآخرين، بصفة إنسانية جماعية عي التعاون و ليس التنافس، وان سلوكه يتأثر بحاجاته الاجتماعية، لذا كانت رؤيتها للتخصص و تقسيم العمل بأنه يؤدي للروتينية التي تؤثر على تلك الحاجات وتولد مشاعر واستياء، كما رأت أهمية البعد النفسي في السلوك: حيث الشعور بالأهمية و القيمة و التقدير من خلال المشاركة في قرارات

[1]-على السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، الطبعة الثالثة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 85.

العمل و الاعتراف بالإنجازات وضرورة مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية لخلق بيئة عمل أفضل تحقق الرضا عن العمل .[1]

المبحث الثاني: ماهية الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء واختلفت من عالم إلى أخر وهذا الاختلاف راجع لنظرتهم إلى جانبه المادي والسلوكي، نذكر منها:

- الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج."[2]
- الأداء هو "قيام الأفراد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكوم منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية والكيفية."[3]

- الأداء هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور و المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد."[4]
- ويلقي **توماس جلبرت** الضوء على الأداء : إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك و الانجاز، أي انه مجموع السلوك و الانجاز ، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معنا.[5]

---

[1]–جوردون مارشال، **موسوعة علم الاجتماع**، ترجمة محمد جوهري وآخرون، المجلد 1، الطبعة1، القاهرة، 2000، ص218.

[2]– رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، 2003، ص209.

[3]–عبد الماليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية**– مفهوم وتقييم–، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001،ص86.

[4]–محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص219.

[5]–صلاح الدين عبد الباقي، **الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص175.

وكتعريف شامل للأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد و الجودة والنوعية المحققة مع العمل لتخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.

المطلب الثاني: عناصر الأداء

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء و بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك راجع لأهميته البالغة في تحديد مستوى الأداء للعاملين وفي مختلف المؤسسات و المنظمات، لهذا اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الحصول على المزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء للمؤسسات.

وتكمن عناصر الأداء فيما يلي :[1]

1- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و إنسانية و إدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، وبراعته و قدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
2- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد انجازه وفي الظروف العادية للعمل وتنفيذ العمل دوم الوقوع في الأخطاء.
3- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
4- **المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرته على تحمل المسؤولية لانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل الرؤساء المباشرين، و تقييم نتائج عمله.

ويبرز "**درة**" عناصر الأداء من خلال النقاط التالية: [2]

---

[1]–عبد الله صلاح، **فعالية تقييم الأداء**، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1979، ص18.

[2]–درة عبد الباري إبراهيم، **العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة**، دار الفرقان للنشر و التوزيع، 1982، ص69-70.

1- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يوم به ذلك الموظف.

2- **متطلبات العمل (الوظيفة)** : و هذه تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

3- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية و عوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، التنظيم و هيكله وأهدافه وموارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي : العوامل الاقتصادية و الاجتماعية، و التكنولوجية، والحضارية، والسياسية، و القانونية.

ويحدد **هاينز(Haynes)** ثلاثة عناصر للأداء و هي: [1]

1- الموظف: من حيث ما يمتلكه من معرفة و مهارات واهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع.

2- الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات و تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية لجزء منه .

3- الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدراكية و الهيكل التنظيمي .

من خلال ما سبق يمكنا استنتاج أن الأداء يحتوى على عناصر منها ما يتعلق بكل ما تتطلبه الوظيفة من مهارات مهنية وفنية إضافة إلى الخلفية العامة للوظيفة، فبدون هذه العناصر لا يمكن التحدث عن وجود فعالية في الأداء و هذا راجع لأهميتها في تحديد و قياس أداء العاملين في مختلف المنظمات

المطلب الثالث: محددات الأداء

- يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها حيث يميز بعض الباحثين بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي هي: [2]

---

[1]-هاينز ماريون أي ، **إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال**، ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1988، ص273.

[2]-حسن رواية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216.

1- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3- **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف ادارك الدور،و لتحقيق مستوى مرضي في الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي= الجهدّ * القدرات * ادارك الدور

- حيث قدم "بورتر و لولير Porter et Lawler " (1967)[1] نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي :

1- **الجهد المبذول:** وهو يعكس درجة حماسة الفرد لأداء المهام الموكلة إليه، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة أداءه العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء.

2- **القدرات و الخصائص الفردية:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة في الوظيفة، حيث تعتبر القدرات من بين العوامل المحددة للأداء فهي مرتبطة بالسرعة والدقة في الأداء وتشير القدرة إلى ما يستطيع الفرد انجازه من خلال أعمال سواء كانت فكرية أو عقلية، وكذا خبرته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول و إدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

3- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** و الجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، لأن الفرد في المؤسسة يخضع للعديد من المؤثرات تأتيه في صورة معلومات من رئيسه ومن مرؤوسيه ومن المؤسسة ، ومن مصادر أخرى عديدة تتعلق بأداء العمل، هذه المؤثرات يقوم الفرد بالانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها فهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة متأثرا بدوافعه وخبراته السابقة

[1]-محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص ص104-105.

مثلا: فالتوجيه الذي يجيء للمرؤوسين من رئيسهم قد يعتبره الفرد تدخلا لا لزوم له في العمل في حين يعتبره آخر مساعدة من قبل الرئيس، وعليه فان الإدراك عبارة عن عمليات ذهنية تختلف من فرد إلى آخر،وذلك وفقا لانطباعاته وكذا المعايير التي يؤمن بها.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعاداة التالية:

محددات الأداء الوظيفي= الدافعية * القدرات * الإدراك

- " الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات بل نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي: الدافعية الفردية، مناخ العمل والقدرة على العمل."[1]

1- **الدافعية الفردية:** وتعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال درجة إقباله على العمل، كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة حماسه لأداء العمل، كما تختلف من فرد لآخر وهذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم، فبمقدار ما يكثف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل و تعتبر مشكلة تحريك الدافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل.

2- **مناخ العمل:** و يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه و إشباع حاجاته معها .

3- **القدرة على أداء العمل:** وتعني قدرة الفرد على أداء العمل سواء كان حركيا أو عقليا و التي يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب و التعليم و اكتساب المهارات و المعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، إضافة إلى أنها تشمل أيضا الدقة والسرعة في أداء العمل.

- ويذهب **السلمي**[2] إلى أن المقدرة و الرغبة في أداء المهام يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فان تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرته على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

---

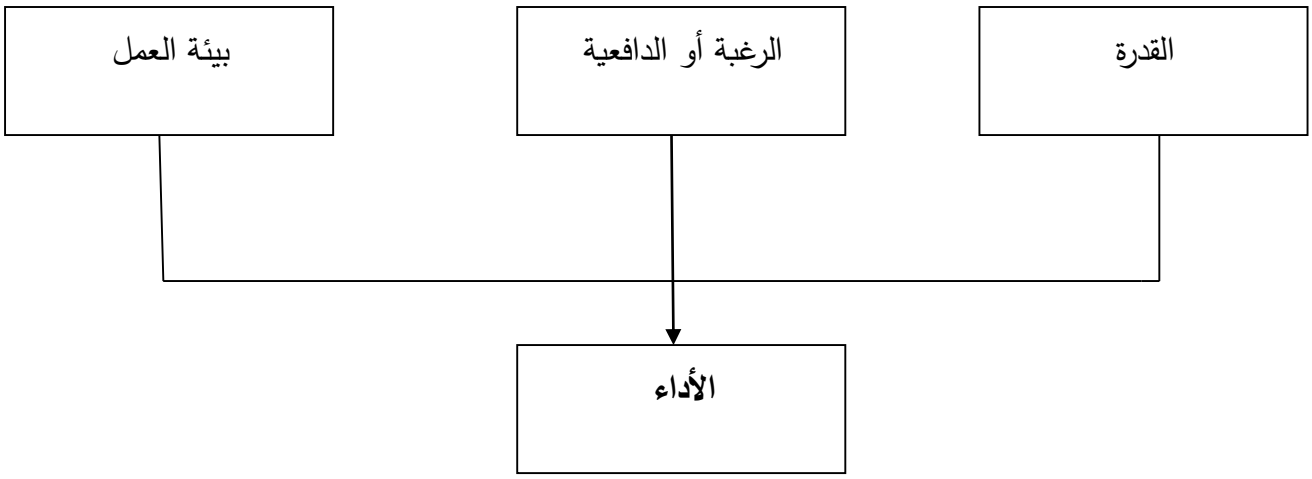
[1]-عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية، مصر، 1975، ص46.

[2]-طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار الغريب، القاهرة، 1992، ص217.

مستوى الأداء = المقدرة في العمل * الرغبة على العمل

من خلال ما سبق يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز مختلف الأعمال و الأنشطة و المهام و ما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات، إضافة إلى مدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها ويزاول عمله داخلها .

الشكل رقم (4) محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000، ص 146.

المطلب الرابع: أنواع الأداء

بعد التطرق إلى مفهوم الأداء و عناصره ومحدداته ننتقل إلى أنواع هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. ويمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار الشمولية و حسب معيار المصدر.

فحسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى فرعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي:[1]

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي

[1]-عبد الماليك مزهودة ، مرجع سابق، ص89.

العناصر، و في إطار هذا الفرع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح و النمو...الخ.

ب-**الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

أما حسب معيار المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي: [1]

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق علي هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** و يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب-**الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

المطلب الخامس: أبعاد الأداء

يعتبر أداء الفرد للعمل هو قيامه بمختلف الأنشطة والمهام التي يتكوم منها عمله وبذلك يمكننا تمييز ثلاثة أبعاد للأداء.

[1]-عمر محمد تومي الشبيلي، **علم النفس الإداري**، **الدار** العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص56.

وهذه الأبعاد هي:[1]

أ- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب-**الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و التي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

ج-**نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قررا لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء أو دراسة.

المطلب السادس: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن القول أن من أهم العوامل السلبية المؤثرة في الأداء ما يلي: [2]

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فعندما لا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد، حينها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و صنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي

[1]-محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص220.

[2]-عبد الحق على إبراهيم، "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة فبإدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015،ص131،132،133.

يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، و هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، و قد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

- **اختلاف مستويات الأداء :** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بيم معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي و الموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط و الموظف الكسول و الموظف غير المنتج.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف مثل : العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي و الجنس و العادات و التقاليد، و العوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام الترقيات و الحوافز في المنظمة.
- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- **مشكلات التطوير التنظيمي:** تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات أداء العاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة و معالجة الأمراض الفنية و التي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار و الإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة و الحضارة و تطبيق تقنيات التدخل و التجريب بهدف تحسين الأداء.
- **مشكلات البيئة المادية:** تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء و توفير الهدوء للعاملين و التهوية و التدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، إن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة

للعاملين يؤدي إلى ترك أثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعفهم في مستوى أدائهم.

- **ضعف نظام الإشراف:** نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية و التقنية التي يشهدها المجتمع فان عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تتزايد، ونظرا لكبر حجم المنظمات وتعقد العلاقات بين المنظمة و العاملين و الرؤساء فان لنطاق الإشراف دورا في التأثير على الأداء الوظيفي، فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة و الاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثرا على أداء العاملين وإنتاجهم.
- **ضعف نظام الحوافز:** لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أداءهم وتزيد من درجة رضاهم عن عملهم، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلاءم الموقف، إن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي، منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي على أدائهم.

المطلب السابع: النظريات المفسرة للأداء

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي تشكل عنصرا هاما من الدراسات التي بينت اتجاهات عامة تسعى إلى الاهتمام به كمؤشر فعال من أجل تحقيق أهداف المنظمة و الرفع في إنتاجها، فالدور الذي يقوم به العامل في الأداء الكلي للمنظمة أو للمؤسسة إدراكه وجه انتباه الدارسين و الباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر الأداء.

وفيما يلي نستعرض بعض النظريات التي تفسر الأداء:

1- نظرية الإدارة العلمية: [1]

قام "**فريدريك تايلور**" الذي يعتبر رائد المدرسة العلمية بمجموعة من الأبحاث و الدراسات القائمة على فكرة تنظيم العمل بالطريقة العلمية، إلى رفع مستوى الأداء و الإنتاجية من خلال تحليل العمل و تجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركات و الأزمنة للانجاز من اجل الوصول إلى مستوى من

[1]- لناصري مريم، "العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي"، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، أدرار ،2012-2013، ص72،71.

الفاعلية في الأداء و بهذا توصل "**تايلور**" إلى أحسن طريقة لأداء العمل تعتمد على استخدام قوانين الحركة من اجل الوصول إلى معدلات من أداء مناسب للعمال، فنادى بضرورة الالتزام بها لكي يتم تحقيق النتائج في إطار تحفيز العمال للوصول لهذه المعدلات فوضع نظام لدفع الأجور بالقطعة يتقاضى فيها العامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها زيادة عن الكمية المحددة له و حسب الطريقة العملية التي توصل إليها.

اعتمد **تايلور** على تطبيق الطرق العلمية على الإدارة على أساس أن هذه الأخيرة ليست لديها فكرة واضحة عن كيفية أداء العمل بالطريقة الفعالة، فكان العمال يكلفون بأداء الأعمال لا تتماشى مع قدراتهم ورغباتهم ، الأمر الذي أدى إلى نزاعات مستمرة بيم الإدارة و العمال ومن أبرز المبادئ التي اعتبرها تايلور أساس التنظيم العلمي للعمال فيما يلي:

- إحلال الطرق العملية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد فهذا المبدأ يساعد على عدم اللجوء إلى أسلوب المحاولة و الخطأ في تنفيذ الأعمال.
- الاختيار العملي للعمال عن طريق دراسة قدراتهم و قابليتهم قبل استخدامهم وتدريبهم على أساس عملي.
- تعاون كل من الإدارة و العمال للأداء العمل طبقا للطريقة العملية لأجل تحقيق النتائج الكفؤة.
- فصل عملية التخطيط عملية التنفيذ من خلال تقسيم العمل و المسؤولية بين المدراء و العمال حيث يقوم المدراء بالتخطيط و تنظيم العمل، ويتفرغ العمال للتنفيذ وأداء الأعمال المكلفين بها.
- الحوافز المادية هي المحرك و الدافع الذي يجعل الإنسان يعمل.

رغم أن هذه المبادئ كانت بمثابة ثروة لوظيفة المدير أو المشرف الذي أصبح من واجبه أن يعمل على اكتشاف الطرق المثلى لأداء كل خطوات الانجاز، و العمل على اختيار العاملين على أساس الكفاءة لتحقيق أعلى مستوى من الفاعلية في الأداء، إلا أنها تلقت العديد من الانتقادات التي تمحورت خاصة في إهمال الجوانب الاجتماعية و الإنسانية و النظر للعامل على انه آلة شانه شان أدوات الإنتاج، الأمر الذي اثر على أداء العامل و دافعيته وتجسيد بعض المشاكل السلوكية في الواقع التنظيمي كالتغيب و الاستقالة.

وفي نفس السياق تبلورت طريقة اختيار **تايلور** للعمال بطريقة عشوائية و غير عملية متجاهلا بذلك الفروق الفردية و ما تحمله من قدرات و دوافع مختلفة فأنجزت الأعمال، فإذا فشل العامل في أداء العمل يجب فصله بطريقة تعسفية على أساس أن السرعة في الانجاز هي معيار أو المقياس الذي يفضله ، كما إن الحافز المادي ليس كفيل بمفرده لرفع فعالية الأداء و جعل العامل يعمل بفعالية أثر.

2- نظرية التقسيم الإداري:[1]

اهتم "**فايول**" بوضع أسس وقواعد تنظيمية الإدارة بهدف إيجاد السبل و الوسائل الكافية برفع فعاليات الأداء وتحسينه في الواقع التنظيمي لتجسيد فاعلية اكبر للأهداف التنظيمية، فدفع هذا التوجه **فايول** إلى تحليل العملية الإدارية وتقسيم العمل ورسم الخرائط الدقيقة للانجاز باعتباره رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا، ولأجل تحقيق أعلى مستويات الأداء و ضع "**فايول**" مجموعة من المعايير الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة :

- التأكد من أن التخطيط قد أعيد بعناية، كما يجب أن ينفذ بسرعة و دقة.
- وضع سلطة مفردة ومرشدة مع تكامل التنظيم الإنساني والمادي و تحقيق الانسجام و تنسيق الجهود و إصدار القرارات الحاسمة.
- إيجاد وسيلة فعالة للاختيار مع تحديد الواجبات بوضوح.
- الرغبة في تحمل المسؤولية الإدارية و منح المكافئات العادلة.
- التأكد من تغلب المصلحة العامة على مصلحة الأفراد مع مراقبة كل ما في التنظيم.

فالعقلانية و الرشد حسب منظور "**فايول**" تجسدت في الأخذ بعين الاعتبار لمبدأ المساواة و المتطلبات الوظيفية الكفيلة بوضع العامل في المنصب الذي يتلاءم و قدراته لتحقيق الاستقرار المهني للعامل المحدد بدوره لفعالية الأداء ، وفي إطار هذه الفعالية ربط "**فايول**" السلطة والمسؤولية على اعتبار المسؤولية هي مبعث القوة في كل إدارة و ازدواج الأوامر هو مبعث للضعف، فلا بد من وحدة الأمر و التوجيه طبقا لخطة واحدة و رئيس واحد فأدرج السلطات و مركزية التخطيط و لا مركزية التنفيذ هي بمثابة الأطر المحددة للجو التنظيمي الكفيل برفع الكفيلة الإنتاجية و تحسين الأداء.

[1]- نفس المرجع السابق، ص71.

3- نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتركز اهتماماتها على الفرد باعتباره عضو في جماعة العمل و على العلاقات الاجتماعية بين العمال والإدارة، ويعتبر "**التون مايو**"ابرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث بدا بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فنلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا تعني انخفاض مستوى الأداء وبالتالي الإنتاجية، مما جعل "**التون مايو**" يتفطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العامل، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة ، وبيم العمال والإدارة من جهة أخرى، كما تفطن إلى وجود تنظيم غير رسمي بيم جماعات العمل التي تقوم بتحديد الإنتاجية في وتيرته.[1]

حيث لاحظ **مايو**[2]زيادة الفاعلية في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية كما كانت عليه من قبل ، إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي والقيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية بالدرجة الأولى، والإدارية و الفنية هي الأسلوب المتكامل و المفضل، هذه الأخرى التي يرى فيها **التون مايو** أمها أحسن طريقة لزيادة الإنتاج وارتفاع رضا العاملين، إضافة للمشاركة في اتخاذ القرار وإشباع الحاجات المعنوية ، كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء وتحقيق ايجابية أكثر مما كان شائعا في مرحلة الإدارة العلمية.

المبحث الثالث: ماهية الفعالية وعلاقة السلوك التنظيمي بالأداء

المطلب الأول: مفهوم الفعالية

إن الفعالية من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات والمنظمات على حد سواء، في دورة حياتها، و ذلك من أجل البقاء و الاستمرار و مزاولة نشاطها بالدرجة الأولى، و لهذا تعدد التعاريف

[1]–رضا قجة، **أداء العامل في التنظيم الصناعي**، ط1، شركة باتنيت للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص57.
[2]–النمر سعود وآخرون، **الإدارة العامة، الأسس والوظائف**، الرياض، 1997،ص56.

بتعدد الباحثين المهتمين بهذا الموضوع، و ذلك راجع إلى منطلقاتهم الفكرية في إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات التي تكون فعالة، و من بين التعاريف نجد ما يلي:

عرف **بارنرد** الفعالية على أنها "الدرجة التي تستطيع تحقيق أهدافها."[1]

كما وصفت الفعالية بأنها " النطاق الذي يمكن للمنظمة كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة و الوسائل المؤكدة و المناسبة من أجل تحقيق أهدافها".[2]

و في تعريف آخر **لصالح بن نوار** فإننا نجد بأنها:" تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية، كما تتمثل في مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف من بين المؤشرات الأخرى". [3]

ويعرفها أبو قحف في قوله:" هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة."[4]

مما سبق تقديمه من تعريفات فانه يمكننا أن نصل إلى استخلاص شامل في تحديد مفهوم الفعالية بأنها "تركز و تقوم على أساس تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها كل مؤسسة لتدرجها على ارض الواقع بأنواع و طرق مختلفة"،و هي تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المتكونة من موارد مالية و معنوية، تسعى إلى تحقيق الهدف المنشود الذي رسمته رسالة المؤسسة".

المطلب الثاني: معايير تقييم الفعالية

إن معايير الفعالية و العلاقات المتداخلة بينهما تدور حول محور واحد والمتمثل فيما كانت المنظمة قادرة على إن تدعم بقائها بصفة مستمرة في البيئة، وأن عامل البقاء مرتبط بعامل الوقت حيث

---

[1]–خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، **نظرية المنظمة**، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن،2007، ص327.

[2]–خوين رضيوي، **الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة**،مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد2009،75،ص9.

[3]–صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، قسنطينة، الجزائر،2006،ص196.

[4]–عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 25.

يمكن تقييم معايير الفعالية انطلاقا من هذا العامل إلى معايير تحدد في المدى القصير، وأخرى في المدى المتوسط لتكون النتيجة على المدى البعيد تحقيق معيار البقاء[1].وهذه المعايير كالآتي :

- في المدى القصير تتضمن المعايير التالية:

1- **الإنتاج:** يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية و النوعية التي تحتمها البيئة التنافسية.

2- **الكفاءة:** وهي نسبة المخرجات إلى المدخلات، تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة، العائد على رأس المال.

3- **الرضا:** ويشمل هذا المعيار كل من المنافع التي يحصل عليه أعضاء المنظمة وخاصة العاملون فيها و هي تتمثل فيما يحصلون عليه من إشباع لحاجاتهم وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ويزيد من رضا العاملين على المنظمة ما يؤدي بهم إلى توفير كل الظروف من أجل استمرارها من تقليل الغياب و التأخر و زيادة الساعات التطوعية في العمل، وأيضا الرضا يتمثل في المنافع التي تعود على عملائها من إشباع لحاجاتهم من سلع وخدمات ذات جودة عالية.

- أما في المدى المتوسط فمعايير الفعالية تتمثل في:[2]

1- **التكيف:** ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخلها و خارجها.

2- **الاستمرار:** وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافه مع الأخذ بعين الاعتبار الثقة في نتائج تطبيقه، ويكوم نابع عن احتياجات المؤسسة ويخدم أهدافها.

3- **النمو:** أن يعكس هذا النظام المطبق قدرة المؤسسة على البقاء في المدى البعيد وتحسين أدائها ومردوديتها في المدى المتوسط.

كما يمكن تقسيم معايير الحكم على الفعالية إلى معايير داخلية و أخرى خارجية:

1- **المعايير الداخلية:** ترتبط بمدخلات المنظمة وعمليتها وتتمثل في :

- قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

---

[1]-جون جاكسون وآخرون،**نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة**، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة سوادي عطية، معهد الإدارة العلمية،السعودية،1988،ص59.

[2]- محمد قاسم القريوتي،**نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000،ص104.

- المهارات العلمية للمديرين وخاصة المهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بانجاز الأعمال.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة ذلك بالتحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة وتوزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية الإنتاجية بغرض تصوراتهم ووجهات نظرهم، لان هذا يؤدي إلى تدعيم الفعالية.
- قياس عدد الساعات الضائعة بين العاملين الناتجة عن التأخيرات و الغيابات.
- الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة يعد معيار هام في تحديد مستوى أداء للعاملين ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فالرضا الوظيفي للعامل يؤدي إلى تحقيق مستويات الأداء المرتفعة.[1]

2- **المعايير الخارجية:** وهي ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة المنظمة بالمحيط الخارجي ومنها:

- تزود المنظمة بيئتها بالمخرجات من السلع والخدمات، وزيادة الطلب على منتجاتها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- ارتفاع مستوى الجودة الخاصة بالمخرجات يعد معيارا ضروريا لفعالية المنظمة.
- مدى تحقيق المنظمة للأرباح، فهذا يعتبر معيارا أساسيا في تحقيق كل من النمو والاستمرارية للمنظمة.
- مدى تجدد أهداف المنظمة ومدى تجاوبها مع المتغيرات الخارجية التي تطرأ عليها.

نستنتج من خلال ما سبق بأن هناك ترابط وتداخل بين المعايير السابقة والتي تؤدي إلى تحقيق معايير أخرى وهذا ما يؤدي إلى بقاء المنظمة واستمرارها وبالتالي تحقيق قدر كافي من الإنتاج وتحسينه.

المطلب الثالث: المداخل دراسة للفعالية

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية إلى مدخلين رئيسين هما المداخل التقليدية و مداخل المعاصرة.

[1]-بوخمخم عبد الفتاح، "تحليل وتقييم الأداء في المنشاة الصناعية"، رسالة دكتوراة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2000، ص160.

1- **المداخل التقليدية:** لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات.ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات،وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها، وذلك على النحو التالي:

- **مدخل تحقيق الأهداف:** يركز هذا المدخل في قياس فاعلية أي منظمة من المنظمات على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة وليس على مدى ما تتوفر عليه من وسائل لتحقيق الأهداف. إن تحقيق الهدف في نظر هذا الاتجاه يعد من المؤشرات الفعلية على مدى فعالية المؤسسة ومعيارا صادقا على تفوقها.

في الخمسينات من القرن الماضي كان الحكم على فعالية التنظيم ينحصر في مدى قدرته على تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها هذا التنظيم، ومن تلك الأهداف المألوفة، تأدية المنظمة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد وتكلفة أقل.

أما بالنسبة للمؤسسة الخاصة فقد كان الهدف هو القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن والتفوق على المنافسين مع القدرة على التوسع والانتشار.

ومن هذا السياق يتضح أن هذا المعيار لقياس الفعالية يقوم على افتراض أن لدى كافة التنظيمات أهدافا واضحة قابلة للقياس كما ونوعا، كما مثل القدرة على تحقيق الأرباح وزيادة الإنتاج والإنتاجية وعقد الصفقات التجارية واحتلال السوق مع النمو والتوسع. وكيفا مثل زيادة معدل الرضا وارتفاع الروح المعنوية والانتماء بالإضافة إلى الاستقرار والشعور بالأمن ومن جهة أخرى الافتراض أن هناك اتفاق بين العاملين في التنظيم على الأهداف المسطرة.

من هنا يمكن القول أن مدخل الأهداف للفعالية يعتمد على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية. فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا.وإذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة. [1]

[1]–صالح بن نوار، مرجع سابق، ص205.

- **مدخل النظم:** من المعلوم أن المنظمات على اختلاف أحجامها هي في النهاية أنظمة مفتوحة ومركبة في الوقت نفسه، فهي تحتاج إلى مدخلات تتخللها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة، ومن أهم مؤشرات مدخل النظم: " القدرة التفاوضية في البيئة الخارجية وقدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة".[1]

ونشير إلى أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية مترابطة تشكل في مجموعها كلا متكاملا مختلفا في خصائصه عن صفات وخصائص الأنظمة.

أما أهم العناصر التي تشكل التنظيم هي:

- المدخلات.
- العمليات و الأنشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات.
- المخرجات و هي السلع والخدمات المنتجة.
- المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية.
- التغذية العكسية التي يتم من خلالها رصد أراء المنتفعين من الخدمات و السلع المنتجة.[2]

2- المداخل المعاصرة: نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها ومن أعم هذه المداخل مايلي:

أ- مدخل أطراف التعامل: يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها، ومن أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة:

- **الموردون:** وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
- **المستهلكون:** هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار.
- **العمال:** هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.
- **الملاك:** هدفهم تحقيق معدلات عائد على استثماراتهم.

---

[1]- على عبد الهادي مسلم، **تحليل وتصميم المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص17.

[2]- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق،ص120،119.

-**المديرون:** هدفهم الحصول على أعلى مرتبات واكبر قدر من السلطة والنفوذ.

-**الحكومة:** هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح.

-**المجتمع:** هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية، لذلك غالبا ما يثار سؤال: من هو الثائر الذي يجيب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا؟ [1] ، وقد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

- **النموذج النسبي:** يرى أنه على المنظمة أن تعطي أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر، أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.
- **نموذج القوة:** ويرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة، وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى ولو على حساب الطرف الآخر.
- **نموذج العدالة الاجتماعية:** وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن اقل أطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا. والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة. و في حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.
- **النموذج التطوري:** وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة منظمة، ففي مرحلة النشأة قد يكوم المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق،بعد فترة قد ترى المنظمة أنه لا بد من الاهتمام بالملاك و المساهمين و تحقيق معدلات

[1]– على عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 175، 174.

ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء توسعات في مرحلة لاحقة، وهكذا تختلف أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن. [1]

وبناءا على ماسبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لها من أجل تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية بهدف قياس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف وإشباع مختلف حاجياته التي يحتاجها داخل المنظمة.

ب- مدخل القيم المتنافسة: ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر،وقد قام **روهربو و كوين Rohrbaugh &Quinn** بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

- **التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.
- **التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة وهي:

- **الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة، و الالتزام بإجراءات ونظم العمل.
- **الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغير من فترة إلى أخرى.

ويقدم مدخل التنافسية بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية:

- **نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وقد يكون هدف الادراة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك في الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.
- **نموذج النظام المفتوح:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. وتسعى

[1]-صالح بن نوار، مرجع سابق، ص208.

المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

- **نموذج الهدف الرشيد:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية و الكفاءة والربحية، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف.
- **نموذج العمليات الداخلية:** ويعكس الوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات وصنع القرارات.[1]

نستنتج من خلال النماذج الأربعة بأن هناك تعارض في القيم التنظيمية، ويوضح هذا المدخل بأن عدم الاهتمام بنموذج واحد من هذه النماذج يشكل خطورة وقد يؤدي إلى عدم فعالية منظمة.

المطلب الرابع: مؤشرات فعالية الأداء

هناك العديد من المؤشرات خاصة بتحديد فعالية الأداء أو الحد منها، وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:[2]

1- **التغيب العمالي:** تعتبر مشكلة تغيب العمال عن العمل من المشاكل الهامة ذات التأثير المباشر على الإنتاج و الإنتاجية، ويمكن تعريف التغيب على أنه: "عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد من العمل، و المفروض أن يكون فيه حاضرا يؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج ولأسباب وأعذار مقبولة"، وللتغيب آثار بارزة تترتب على المؤسسة الصناعية بصفة عامة وعلى أداء العامل بصفة خاصة، ولعل أهم هذه الآثار ما يلي:

- يتطلب تغيب العمال وجود نسبة من العاملين الاحتياطيين حتى يمكن مواجهة هذه المشكلة مما يضيف نفقات إضافية على التكاليف نتيجة زيادة أجورهم.

---

[1]- على عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص179.

[2]- دعدع غنية، "دور الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص56-57.

2- كما يترتب على ذلك قياس نسبة الاحتياطي التي يسببها التغيب، أي أن العامل البديل يتقاضى أجرا عن العمل يخصم من مرتب العامل المتغيب بدون عذر، لكن هذا الوضع لا يتنافى مع الحقيقة التي تقول بأن العامل المتغيب يضيع على الشركة الكمية التي كان يستطيع إنتاجها لو لم يتغيب،ويظهر أثر ذلك على إجمالي الإنتاج في المنظمة بالنسبة لعدد العمال في زمن العمل العادي.

3- **التحكم التكنولوجي:** اتجاه النسق الاجتماعي في خضم تركيزه على البعد التكنولوجي المحدد لسلوك وتفاعلات وكذا العمليات الاجتماعية، وتماشيا مع هذا التحديد تعددت وجهات النظر و الأبعاد المحددة لمؤشرات التكنولوجيا، في الواقع التنظيمي فمن اعتبرها حكرا على الوسائل التقنية، كتعريف **ويليام أجبرن** "أنها الوسائل الفنية التي تشمل موضوعات الثقافة المادية جميعها"،ومنهم من ركز في تحديداته على الطرق و الوسائل المعتمدة لاستخدامها في إطار التركيز على الجانب البشري، وما يحتويه من قدرات وخبرات "فالتكنولوجيا هي مجموعة المعارف و الخبرات المتراكمة و المتاحة، والوسائل المادية سواء على صعيد الفرد أو على صعيد المجتمع"، فمع التطور الاقتصادي و التغيرات التنظيمية التي تبحث عن التكنولوجيا الحديثة الكفيلة بتحقيق أهداف البنية التنظيمية، شكلت مهمة تكيف العامل مع الآلات وطرق العمل أهم الأبعاد المبلورة لعدم التحكم في التكنولوجيا التنظيمية، فالخبرة وحدها لا تكفي أمام قلة المهارات و الخبرات الناتجة عن العملة التكوينية الكفيلة بإعداد الكفاءات للتمكن من السيطرة على طرق العمل التي تقضي تقنيات حديثة في إطار تحويل نتائج المعارف العلمية إلى حقائق إنتاجية.

4- **دوران العمل:** دوران العمل لا يقل أهمية عن مشكلة التغيب العمالي خاصة أنها متعلقة بأداء العامل والحد من فعاليته، فدوران العمل هو الحركة أو الحالة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة، داخل التنظيم، وإحلال آخرين جدد محلهم.

المطلب الخامس: العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء

من خلال أهداف السلوك التنظيمي كما سبق الذكر والتي تتمثل في فهم السلوك الإنساني و الوقع و التنبؤ به والتوجيه والتحكم فيه،وبالتالي كفاءة إنتاجية العاملين والتي تؤدي بدورها إلى رفع كفاءة المؤسسة.

وكما يرى **ناصر محمد العديلي** " إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لانجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها – سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها_ وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل ". [1]

حيث أن السلوك التنظيمي يساعدنا على التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الفردي و التنبؤ به مستقبلا إذا ما توافرت هذه المسببات فمعرفة المبادئ العلمية للدافعية مثلا تمكننا من معرفة كيف نحمس أو نثبط الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين العاملين و التحفيز المادي أو المعنوي وغيرها.

وعليه فان أهمية دراسة السلوك التنظيمي تكمن في إن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية أداء المديرين و العاملين، كما أن دراسته تجعلنا مستهلكين أكثر وعيا، كما أنه يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المؤسسات، ومن ثم المساهمة في و زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات ، وأخيرا فان هناك وعي متزايد بان العنصر البشري والمشكلات المرتبطة به يمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي ومن أجل هذا فان الدارسين والممارسين المهتمين بإدارة المؤسسات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة و المهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفعالية.[2]

خلاصة الفصل:

يعتبر السلوك التنظيمي الميدان المتخصص في دراسة سلوك الإنسان في مختلف المؤسسات، بأسلوب علمي يعتمد على الأبحاث و المتابعة للحصول على معلومات هامة وقيمة عن المنظمات، وتستخدم هذه المعلومات كأساس للمساعدة في حل الكثير من المشاكل التنظيمية التي تواجه المؤسسات، فالسلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات، حيث تطرقنا في المبحث الأول لمفهوم السلوك التنظيمي وأهميته وأهدافه وأهم عناصره وخصائصه ونماذجه إضافة إلى أهم النظريات المفسرة له، وفي المبحث الثاني انتقلنا إلى مفهوم الأداء وأهم العناصر المكونة له ومحدداته وهذا ما أمكننا أن نستخلص أن الأداء هو من أهم وأبرز أهداف المنظمات، فهو يكفل لها البقاء و النمو

[1]– محمود سلمان العليان، مرجع سابق، ص ص21–22.

[2]–صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ص18.

ويحقق لها الميزة التنافسية ويمكنها من مواجهة البيئة الخارجية سواء كانت المنظمة خاصة أو عامة أو خدماتية أو إنتاجية لذلك تنشأ المنظمات وتنمو لغرض أساسي يكونه وتكون هادفة في الوقت ذاته.

فالمنظمات تحيا بأداء أفرادها وعليه فيعتبر الاهتمام بالعنصر البشري وسلوكه وأدائه من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة أو المؤسسة، في تحقيق أهدافها وتقدمها، إضافة إلى أن تعامل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي الايجابي له أثر ايجابي على أدائه وهذا ما ينعكس على الأداء التننظيمي، ومن خلال ذلك توصلنا إلى فكرة وجود علاقة بين السلوك التنظيمي وأداء العمال.

الـــجـــانب الـتطبـــيـقـي للدراسة

الفصل الثالث
ميدان الدراسة و التصور العلمي

مقدمة الفصل

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني

المطلب الثاني: المجال الزماني

المطلب الثالث: المجال البشري

المبحث الثاني: منهجية البحث وإجراءاتها

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: أداة الدراسة

المطلب الثالث: عينة الدراسة

المبحث الثالث: التصور العلمي حول الجانب الميداني للدراسة

مقدمة الفصل:

بعد تطرقنا للجانب النظري حول السلوك التنظيمي وعلاقته بفعالية أداء العمال سنتناول الباب الثاني المتضمن الجانب الميداني للدراسة، سنقوم بتقديم ميدان البحث وذلك من خلال التعرف على المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في المؤسسة الاستشفائية بالبرواقية (يوسف بن خدة). وسنتناول في هذا الفصل مجالات الدراسة (المكان، المجال الزماني والمجال البشري)، ثم نتطرق إلى منهج المستخدم في الدراسة وأداة الدراسة والعينة، وأخيرا سنتطرق إلى تصور علمي حول الجانب الميداني للدراسة.

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني

1- تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.

كانت هذه الدراسة ستجري في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية هي مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية واستقلالية الذمة المالية ،أنشئت بموجب المادتين 02 و 03 من المرسوم التنفيذي رقم : 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج والاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أومجموعة بلديات.

وتحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.كما يعود أقدم هياكلها إلى سنة 1958 أي إلى العهد الاستعماري.

إنّ تحديد الطبيعة القانونية لمؤسسات الصحة العمومية يكتسي أهمية بالغة، خاصة بالنسبة للمتضررين، حيث يتحدد بموجبه نوع الدعوى التي يرفعونها، والجهة القضائية التي يمكنهم استيفاء حقوقهم أمامها.

من خلال التعريف والتصنيف السابقين للمرافق الصحية العمومية يتبين أنّها مؤسسات ذات طابع إداري، تتكون من مجموع هياكل الوقاية، والتشخيص، والعلاج والاستشفاء، إعادة التأهيل الصحي الموجودة داخل إقليم نفس الدائرة،وتتكون المؤسسات العمومية الاستشفائية بصفة عامة من العيادات متعددة الخدمات، المراكز الصحية، قاعات الفحص والعلاج، مراكز الأمومة، مراكز المراقبة في الحدود وكل منشأة صحية وعمومية هي تحت وصاية وزارة الصحة والسكان.كما أنها مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص وذات طابع صحي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

2- مهام وأهداف المؤسسة:

تتمثل أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى المهام التالية:

- تضمن تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي المصالح الصحية وتجديد معارفهم.
- تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية.
- تستخدم المؤسسة كميدان للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تُبرم مع مؤسسات التكوين.

3- نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية:

أُنشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07- 140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الحوارية و تنظيمها و سيرها و سميت هذه المؤسسة على اسم المرحوم " يوسف بن خدة " وهو شخصية تاريخية معروفة من مواليد بلدية البرواقية بتاريخ : 23فبراير 1923 , حيث أتم دراسته الابتدائية بها ثم انتقل إلى مدينة البليدة ومنها غلى العاصمة ليكمل دراسته الجامعية ويتحصل على درجة دكتوراه في الصيدلة عمل في لجنة تحرير جريدة الأمة الجزائرية 1946 وشارك في مؤتمر حركة انفصال الحريات الديمقراطية ما بين 15-16 فيفري 1947 حيث انتخب عضو في اللجنة المركزية لحركة الانتصار للحريات الديمقراطية , ثم أمينا عاما للحركة خلفا لسيد حسني لحول وفي أوت 1961 عيين رئيسا للحكومة المؤقتة خلفا للمرحوم فرحات عباس , انسحب من الحياة السياسية في سبتمبر 1962 ليتفرغ لمهنة الصيدلة إلى أن وافته المنية يوم 04 فيفري 2003.

كما تحمل المؤسسة التصنيف (ب) وفقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 ماي 2013 الذي يعدل ويتمم الملحق الثاني للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15جانفي 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها

- **موقع المؤسسة والنطاق الجغرافي التي تغطيه:**

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية وسط مدينة البرواقية والتي تبعد بحوالي 25 كلم عن ولاية المدية ، تحاط بمقر الدائرة وتجمع سكني بالقرب من مسجد الفتح ذو الشكل الهندسي الرائع والساحة الخضراء المهيأة بتشكيلة من النافورات المائية والإنارة المنسقة تطل عليها جميع نوافذ المصالح الاستشفائية مما يعطي للمرضى منظرا مريحا لنفسيتهم ، كما تُغطي رقعة جغرافية يبلغ عدد سكانها 215000 نسمة مُوزعة على 04 دوائر و 10 بلديات:

الدوائر:

-البرواقية

-سغوان

-العمارية

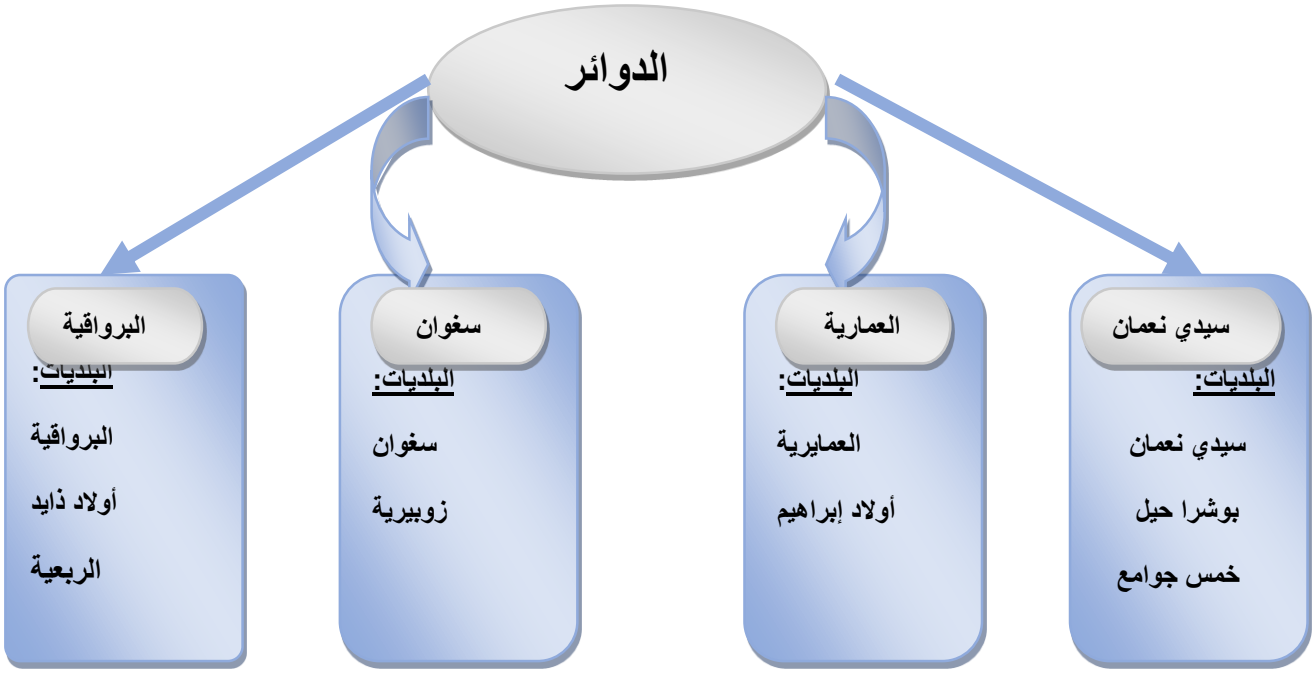
-سيدي نعمان

البلديـــات:

- البرواقية
- الربعية
- الزوبيرية
- سغوان
- العمارية
- بعطة

- أولاد ذايد
- سيدي نعمان
- خمس جوامع
- بوشراحيل

شكل رقم(5) الهيكل التنظيمي: يمثل الدوائر التي يغطيها مستشفى يوسف بن خدة بالبرواقية



المصدر : **إدارة مستشفى يوسف بن خدة بالبرواقية (مدير الموارد البشرية DRH)**

- **الهياكل العامة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية**

يسير المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية مجلس إدارة، و يديرها مدير عام يساعده في ذلك أربعة مديرين فرعيين، كما أن هناك هيئة استشارية تشارك في التسيير تسمى المجلس الطبي، ويشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة الموضوعة تحت سلطة المدير ما يأتي: مديرية عامة و أربع مديريات فرعية.

أولا – المديرية العامة: يتولى تسييرها مدير، ويساعده مكتبان: – مكتب التنظيم العام – مكتب الاتصال، و تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 140 – 07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ

الموافق ل19ماي وسنة 2007 ،المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية جاء القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009 ليحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ومنه فالتنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية يكون تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتبي التنظيم والاتصال بخلاف الأمانة العامة ويساعده أربع نواب ملحقين بعدة مكاتب موزعين على الشكل التالي:

ثانيا-المديريات الفرعية:

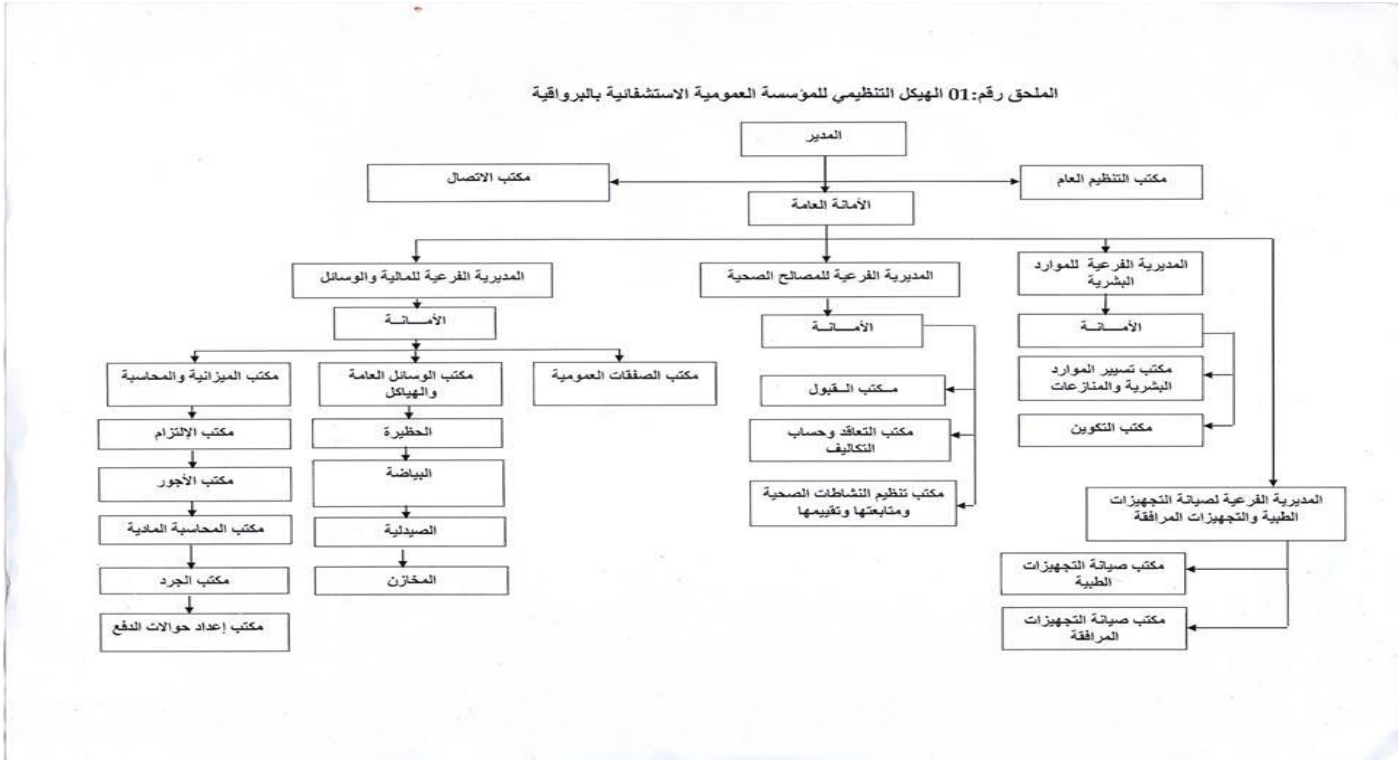
-المديرية الفرعية للموارد البشرية

-المديرية الفرعية للمالية و الوسائل

-المديرية الفرعية للمصالح الصحية

وهذا ما يوضحه الشكل (6):

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية



المصدر: إدارة مستشفى يوسف بن خدة بالبرواقية (مدير الموارد البشرية DRH)

- **الهياكل المادية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية.**

- **الصيدليـة.**

- **المخازن** : تحتوي المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على مخازن عديدة ومختلفة، وهذا لتوفير احتياجات المؤسسة من المواد و المعدات و اللوازم وضمان عدم نفاذها هذا من جهة،و لتحقيق استمرارية مرفق الصحة من جهة أخرى ، و المخازن الموجودة على مستوى المؤسسة السالفة الذكر هي على النحو التالي:

- □ الصيـدلـية □ مخزن العتاد الطـبي □ مخزن المواد الغذائية (خاص بالمطبخ) □ مخزن الأدوات العامة و الخردوات □ مخزن الأفرشة و الأغطية □ مخزن الأثاث و التجهيزات

□ مخزن الأدوات المكتبية ومواد التنظيف □ مخزن الأشياء الغير الصالحة للاستعمال (متلفة وفقا لمحضر الإتلاف

- **الورشات :** تحتوي المؤسسة العمومية الإستشفائية على عدة ورشات هي كالتالي :

ورشة النجارة، ورشة الحدادة، ورشة الكهرباء، ورشة البناء، ورشة الترصيص يكون تدخل إحدى هاته الورشات في حالة حدوث عطب أو خلل ما في إحدى مصالح المؤسسة، حيث يتم تحرير **طلب التدخل** من طرف رئيس المصلحة المعنية (ممضى و مختوم من طرفه)، ويرسله إلى المدير الفرعي للمالية والوسائل من أجل دراسته ليقوم المدير الفرعي بمراسلة مسؤول الورشة المعنية للتدخل و إصلاح العطب.

- **البياضة: تعتبر** مصلحة البياضة هيكل حساس ومصلحة مهمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك لدورها الوقائي البحت وتتمثل مهامها فيما يلي:

-استقبال الأفرشة و الأغطية و الملابس من مختلف المصالح والقيام بتصنيفها و ترتيبها في رفوف وفقا لكل قسم (هذا الإجراء لتجنب الخلط بين أفرشة مختلف المصالح كمصلحة الأمراض المعدية) .
-القيام بعمليات تنظيف الأغطية و الأفرشة و الملابس وأيضا الترقيع و الكيّ و الخياطة إن اقتضى الأمر.
-يعاد ترتيبها بنفس التنظيم التي كانت عليه عند استقبالها وتسليمها إلى الأقسام المعنية.

- **المصالح الاستشفائية**

ـ الاستعجالات الطبية و الجراحية u.m.c

ـ مصلحة الولادة maternité

ـ مصلحة طب الأطفال وحديثي الولادة pédiatrie et néonatalogie

ـ مصلحة طب النساء Gynécologie

ـ مصلحة الطب الداخلي للرجال médecine interne hommes

ـ مصلحة الطب الداخلي للنساءfemmes interne médecine

ـ مصلحة الجراحة العامةgénéralechirurgie

-المصالح التقنيــة

ـ مصلحة المخبـر المركزيcentral laboratoire

ـ مصلحة الأشعة المركزية radiologie

ـ مصلحة أمراض الكلى و تصفية الدم hémodialyse

ـ نقطة حقن الدم

ـ الصيدلية la pharmacie

ـ مصلحة علم الأوبئة و الطب الوقائي**S.E.M.E.P**

- عدد الأسرة التقنية: 194 سرير

ـ عدد الأسرة المنظّمة: 200 سرير

ـ عدد المصالح: 07 مصالح

ـ عدد أجهزة غسيل الكلى: 17 جهاز

ـ عدد قاعات العمليات: 04 قاعات

4- مختلف الموارد البشرية المستعملة في المؤسسة

تتنوع الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائيةبالبرواقية على النحو التالي:

ـ عدد الممارسون الطبيون الأخصائيون المختصين: 40

ـ عدد الممارسون الطبيون العامون: 36

ـ عدد المستخدمين الشبه طبيين: 281

- الصيادلة للصحة العمومية: 03

- النفسانيون: 03

- البيولوجيون 03

- المستخدمين الإداريين 49

- العمال المهنيون 180

المطلب الثاني: المجال الزماني

لقد تمت هذه الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: دامت هذه المرحلة ما يقارب 5 أشهر من جانفي 2020 إلى شهر جويلية 2020، حيث تمت فيها بناء الإشكالية وفرضيات الدراسة و بناء الجانب النظري.

المرحلة الثانية: تم فيه بناء الاستمارة وتعديلها وعرضها على الأستاذ المشرف وتعديلها، لم نتمكن من توزيع الاستمارة على عينة الدراسة نتيجة الظروف الاستثنائية في البلاد بسبب فيروس كورونا (covid19)

المطلب الثالث: المجال البشري

مما سبق ذكره فان هذه الدراسة كانت ستجرى في المؤسسة الاستشفائية بالبرواقية (يوسف بن خدة) حيث شملت على مجتمع إحصائي كلي قدر ب 595 عامل، ينقسمون إلى 85 من أطباء و281 من الشبه الطبي و49أعوان أمن و180 من عمال الإدارة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المطلب الأول: منهج الدراسة

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة و متباينة بتباين الموضوعات و الإشكاليات، حيث تعتبر أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن انجاز بحث دون الاعتماد على منهج واضح ، فيعرف المنهج على أنه " عبارة عن سلسلة من المراجل متتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة ومنظمة ، وهو مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف معين ."[1]

ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة الموضوع المراد دراسته، ومنه فان المنهج ا المستند عليه في موضوع دراستنا هو المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على ارض الواقع ويصفها ، ويعرف على أنه " المنهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها أشكال علاقاتها و العوامل المؤثرة في ذلك، و يقوم على رصد و متابعة دقيقة لظاهرة

[1]–موريس أنجرس ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، الطبعة الثانية، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، ص 36،98.

أو حدث معين بطريقة كمية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو يحدث من حيث المحتوى و المضمون و الوصول إلى النتائج تساعد في فهم الواقع وتطويره."[1]

المطلب الثاني: أداة الدراسة

إن استعمال أي منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل تمكنه من الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة، وعلية فقد اعتمدنا على الاستمارة إذ تعتبر من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات. وتعرف الاستمارة على أنها[2]:" نموذج يحتوي على مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف أو اتجاه، وهي أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع و التعرف على الظروف و الأحوال ودراسة المواقف و الاتجاهات و الآراء، وأحيانا تكون الاستمارة الأداة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة الميدانية."

وقد اعتمدنا على أداة الاستمارة كونها الأنسب لموضوع بحثنا المعنون بـ "السلوك التنظيمي وعلاقته بفعالية أداء العمال"، وقد قسمت إلى ثلاث محاور حيث خصص المحور الأول لعرض البيانات الشخصية، أما المحور الثاني فهو خاص بالفرضية الأولى حول العلاقات الاجتماعية، وأخيرا نحور خاص بالفرضية الثانية حول الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: عينة الدراسة

تعتبر العينة جزء من المجتمع وتمثله ويتم اختيارها بطرق مختلفة بغرض دراسة هذا المجتمع، وتعرف العينة على أنها "مجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقيق باعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها المجتمع ولهذا فان العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث."[3]

---

[1]–ريحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي:النظرية و التطبيق** ،الطبعة الأولى ،دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2001،ص 42،43.

[2]– رشيد زرواتي ، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، الطبعة 1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ،2007،ص220.

[3]–سعيد سبعون وحفصة جرادي، **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، دار القصبة للنشر، الجزائر ،2012، ص135.

لاختيار العينة يجب إتباع مجموعة من الخطوات بحيث حاولنا الوصول إلى 15 شخص من عينة قدرها 80عامل من مجتمع بحث قدر ب 595 عامل، لذلك اخترنا العينة الاحتمالية التي يتم اختيار مفرداتها عشوائيا، وما يتناسب مع موضوع بحثنا الذي يتمحور حول السلوك التنظيمي وعلاقته بفعالية أداء العمال تم اختيار العينة العشوائية البسيطة كونها تعطي فرص متساوية لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة في احتمال اختيارها في عينة الدراسة.

المبحث الثالث: التصور العلمي حول الجانب الميداني للدراسة

تعد الدراسة الميدانية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في وضع الإطار الافتراضي لبحثه منذ بدايته، كما أنها تعتبر تدعيما للفصول النظرية نظرا لأهميتها البالغة في بناء مختلف البحوث العلمية واستخلاص مختلف النتائج.

باعتبارنا باحثين في علم الاجتماع ، من المفروض علينا القيام بالدراسة الميدانية لبحثنا المعنون بـ"**السلوك التنظيمي وعلاقته بفعالية أداء العمال**"، ولكن ونظرا للظروف الاستثنائية التي يعرفها العالم عامة و الجزائر خاصة في الآونة الأخيرة لم يكن بوسعنا القيام بهذا الجانب المهم من البحث رغم كل الطرق و المحاولات وبشتى الوسائل التكنولوجية من أجل الوصول إلى عدد من عينة البحث ولكن بدون جدوى وعدم وجود أي تجاوب معنا لسبب انشغال العاملين في المؤسسة الاستشفائية و تعبهم جراء **فيروس كورونا covid19** الذي كان العائق الوحيد أمامنا لإتمام بحثا مما أدى إلى عدم السماح لنا بالدخول إلى المؤسسة محل الدراسة.

إن تصورنا للجانب الميداني يرتكز على مجموعة من الخطوات العلمية نوجزها في عدة عناصر حسب الترتيب المنهجي ومقتضيات البحث.

لقد قمنا بدراسة استطلاعية لميدان الدراسة وذلك قبل انتشار الفيروس حيث قابلنا رئيس مصلحة الموارد البشرية، وقمنا بمناقشة موضوع بحثنا وتوصلنا إلى إمكانية إجراء الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية،بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة بعد إعطائنا عدد العمال.

بعد تحديد المجال المكاني للدراسة وتحديد العينة كنا بصدد توزيع استبيان حول مجموعة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية لكن الظروف لم تسمح لنا، وبعد صدور قرار إلغاء الجانب التطبيقي للدراسة وصعوبة الالتحاق بالمؤسسة وبعد استشارة الأستاذ المشرف قمنا باستبداله بتصور علمي حول الجانب الميداني ما جعلنا نقوم بتحضير استبيان الذي نتصور أننا قمنا بتوزيعه على أفراد العينة البالغ

عددهم 80 عامل، نقوم بعد ذلك باسترجاع نموذج الاستبيان الموزعة والتحقق من عددها ، لاحظنا أننا لم نتحصل على كل الاستمارات الموزعة و نشير إلى هذا عن طريق جدول يبين الاستمارات الموزعة و المسترجعة و ذكر سبب.

بعدها نقوم بتفريغ الاستمارات المسترجعة وإدخال بياناتها في برنامج spss، ثم نقوم بوضع جداول بسيطة وجداول مركبة حسب ما تقتضيه كل فرضية، بعد ذلك نقوم بتحليل وتفسير نتائج كل جدول معتمدين على الجانب النظري للدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة والاستعانة بالمقاربة السوسيولوجية.

فكل محور من محور من محاور الاستمارة خاص بفرضية من فرضيات الدراسة، حيث نقوم باستنتاج جزئي لكل فرضية كأن نقول هل الفرضية الجزئية الأولى تحققت أن لا ؟ ونقوم بنفس الإجراءات مع الفرضية الثانية، ثم في النهاية سنتحصل على استنتاج نهائي لنتأكد من تحقق الفرضية العامة من عدمه.

وللتوضيح أكثر بعد استرجاع الاستمارة وأخذ المعطيات من الميدان وتحليل النتائج بالاعتماد على معاملات إحصائية معينة مثل معامل بيرسون وغيره من المعاملات لإثبات العلاقة بين المتغيرين، وإمكانية استخدام النسب المئوية و التكرارات ، ورسومات بيانية في كل الجداول ، نقارن الإجابات مع افتراضاتنا فإذا وجدنا الإجابات تقول أن العلاقات الاجتماعية ليس لها علاقة بفعالية أداء العمال فنستنتج أن الفرضية الأولى غير محققة وإذا رأينا عكس ذلك فنستنج أن الفرضية الأولى محققة، نفس الشيء بالنسبة للفرضية الثانية فإذا كانت إجابات المبحوثين توحي بعدم إسهام الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال فتكون الفرضية الثانية غير محققة وإذا كانت الإجابات توحي بعكس ذلك فنستنتج أن الفرضية الثانية محققة.

ومن بين النتائج المتوقعة :

1- الإنسان أهم حلقة وعنصر في المؤسسة ويؤثر سلوكه داخل المؤسسة على كفاءة أدائها، لذلك وجب على إدارة المؤسسة معرفة كيفية تصرف هذا العنصر البشري.

2- السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات بين مختلف مستويات المؤسسة.

3- بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المؤسسة يمثل عقبة في تحقيق أهدافها، لذا لا بد من معرفة أسباب هذه الانحرافات السلوكية وكيفية تقليلها أو الحد من انتشارها.

4- الاهتمام بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة المؤسسة وتطويرها، وذلك من خلال إتباع العاملين لسلوك الايجابي الذي يعكس الصورة الطيبة عن المؤسسة.

5- ضرورة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية لان هذه الأخيرة تساهم في تنمية وتطوير مستوى كفاءة وفعالية الأداء وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية بغية تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

الخاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص السلوك التنظيمي وعلاقته بفعالية أداء العمال في المؤسسة، يمكن القول أن العنصر البشري خصوصا الجانب السلوكي منه، أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير عملياتها وإدارة مختلف أنشطتها وأعمالها، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة لذلك وجب الاهتمام أكثر بهذا المورد الذي يعد أثمن مورد تملكه المنظمة وذلك من خلال توفير وتهيئة المناخ المساعد على أداء الأعمال في أحسن الظروف، إضافة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد داخل المنظمة، مما يشعرهم بأهميتهم ويساهم في وجود فعالية في الأداء، كما يجب على المنظمة الاستثمار في هذا المورد مما يضمن لها اكتساب كفاءات بشرية قادرة على تحقيق الأفضل وتمكن المنظمة من الارتقاء و التطور و التميز عن المنافسين.

ولا شك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي له أثر ايجابي على أدائه ومن ثم يعكس هذا الأثر على أدائه في المنظمة.

عند بحثنا عن السلوك التنظيمي وجدنا أنه يعتبر من أحد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة، لأن الإنسان عامل هام في تحريك الأنشطة والاستجابات الإدارية وتحديد ناتج عمل الإدارة، فرؤية الإنسان في الإدارة تعد رؤية شاملة ومتكاملة تتجاوز الفرد إلى الجماعة.

فيعتبر السلوك التنظيمي بالنسبة للإدارة هدف ووسيلة في نفس الوقت، فمن حيث الهدف نجد أن إدارة المؤسسة تعمل على تغيير سلوك العاملين والمتعاملين معها حتى تحقق أهدافها المختارة، ومن حيث الوسيلة فتسعى إدارة المؤسسة جاهدة لإحداث التغيير.

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات هو الاهتمام بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسات مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تحسين أدائهم وتقييمه باستمرار، وهذا ما يعتبر من أهم السياسات المستعملة من قبل المؤسسات لكونها تدرس أداء العاملين دراسة كاملة وشاملة بالإضافة إلى تقديم معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

يكسب أداء المورد البشري أهمية كبيرة من أهمية الفرد الذي يعتبر عنصر هان وضروري لاستمرارية و نجاح المؤسسة و المجتمع ككل، وذلك لقدرته على الخلق و الإبداع و التميز، ولهذا يأخذ أداء المورد البشري قسطا كبيرا من اهتمامات المسؤولين، الذين أصبحوا يهتمون بالبحث عن الطرق الفعالة للأداء وتحسينه.

لقد استنتجنا من بحثنا العلاقة التفاعلية بين الأداء و السلوك التنظيمي الذي تناولناه في الفصل الثاني فخلصنا إلى أنه لنجاح المؤسسة وجب توفير نظام قوي للسلوك التنظيمي يخلق لأعضاء المؤسسة تماسكا كبيرا فيما بينهم، بحيث يتلاشى فعلا مع الواقع والصور التي يتمناها أعضاءها وتصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيرا وارتباطا على أداء العاملين.

إن الهدف من بحثنا هو اكتشاف العلاقة بين السلوك التنظيمي وفعالية أداء العمال، وفي سبيل ذلك كنا بصدد توزيع استمارة على عينة من عمال مستشفى "**يوسف بن خدة**" بالبرواقية، ولكن نظرا للظروف الاستثنائية جراء فيروس كورونا لم نستطيع استكمال بحثنا والقيام بالدراسة الميدانية بالشكل المرغوب فيه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1- أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، دون طبعة، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1993.

2- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003.

3- جابر عوض سيد، **التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية**، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، السويس، مصر، 1996.

4- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

5- جمال الدين محمد بن مكرم أبو الفضل، **المنجد في اللغة والإعلام**، دار الشروق، الطبعة الرابعة، بيروت-لبنان، 2003.

6- جوردون مارشال، **موسوعة علم الاجتماع**، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجل د1،الطبعة الأولى، القاهرة، 2000.

7- جون جاكسون وآخرون،**نظرية التنظيم،منظور كلي للإدارة**، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة سوادي عطية، معهد الإدارة العلمية،السعودية،1988.

8- حسن رواية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

9- حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن،2000.

10- الخزامي عبد الحكيم أحمد، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين تقييم الأداء**، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.

11- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، **نظرية المنظمة**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2007.

12- درة عبد الباري إبراهيم، **العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة**، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1982.

13- دوني كوش، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ترجمة قاسم المقداد، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، سوريا،2002.

14- رشيد زرواتي ، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، الطبعة 1، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر،2007.

15-رضا قجة، **أداء العامل في التنظيم الصناعي**، ط1، شركة باتنيت للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.

16- رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2003.

17- رواية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

18- ريحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية و التطبيق**، الطبعة الأولى، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

19- رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال**، دار الرضا للنشر،دمشق، سوريا، 2004.

20- سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2009.

21- سعيد سبعون، حفصة جرادي، **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، دار القصبة للنشر، الجزائر،2015.

22-صادق مهدي السعيد، **العمل وتشغيل العمال والسكان والقوى العاملة**، مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، 1972.

23-صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.

24-صلاح أشراني، **مفاهيم أساسية في إدارة الفرد**، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972.

25-صلاح الدين عبد الباقي، **الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية، مصر، 2005.

26-صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

27- صلاح عبد الباقي، **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

28- صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

29-طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار الغريب، القاهرة، 1992.

30- عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية، مصر، 1975.

31-عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

32- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.

33-عبد الله صلاح، **فعالية تقييم الأداء ، بحث مقدم لندوة المدير الفعال**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1979.

34-عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1999.

35- "على السلمي، **السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، القاهرة -مصر، 1988.

36- على عبد الهادي مسلم، **تحليل وتصميم المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

37- علي السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الثالثة، 2004.

38- عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2006.

39- عمر محمد تومي الشبيلي، **علم النفس الإداري**، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.

40- قاسم جميل قاسم،**المؤسسة العامة كإستراتيجية إدارية للتنمية**، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان-الأردن،1985.

41- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

42-محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، بيروت، 1993.

43- محمد قاسم القريوتي،**نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

44-محمود أبو مسلم الصليبي، **الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

45- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

46- موريس أنجرس،**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، الطبعة الثانية، دار القصبة للنشر، الجزائر.

47- النمر سعود وآخرون، **الإدارة العامة، الأسس والوظائف**، الرياض، 1997.

48- هاينز ماريون أي،**إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال**، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.

49- يوسف سعدون، **علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

ثانيا: المجالات والدوريات

1- خوين رضيوي، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة،**مجلة الإدارة والاقتصاد**، بغداد ، العدد75،2009.

2- عبد الماليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية –مفهوم وتقييم–"،**مجلة العلوم الإنسانية**، العدد1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.

ثالثا: المذكرات والرسائل الجامعية

1- بوخمخم عبد الفتاح، "تحليل وتقييم الأداء في المنشاة الصناعية"، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2000.

2- حورية لمين وابتسام عثماني، "تغير السلوك التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأدرار"، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية –أدرار–، الجزائر، السنة الجامعية 2019/2018

3- دعدع غنية، "دور الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2012-2013.

4- عبد الحق على إبراهيم، "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

5- عبد الهادي أبكر، جبريل، "أثر العوامل السلوكية في أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية"، دراسة حالة وصفية :للمرحلة الثانوية بمحلية الدويم 2003-2008، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان، 2011.

6- غانا وباباب Gana et Babab ،"أثار التحفيز على أداء العاملين ، دراسة حالة شركة ميدوغري لطحن الدقيق في ولاية برنو،جامعة مايدوجوري، نيجيريا"،2011.

7- لناصري مريم، "العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي"، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أدرار ،2012-2013.

قائمة المراجع الأجنبية

1- Gilles Ferreol, Jean-pierre Noreok, 5eme édition, Armand colin édition, France,Paris ,2001.

الملاحق

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع (تنظيم وعمل)

السادة والسيدات المحترمون.....

تحية طيبة وبعد

يشرفنا أن نضع من أيديكم هذه الاستمارة من أجل الحصول على بعض المعلومات التي تخدم بحثنا الموسوم بـ**السلوك التنظيمي وعلاقته بفعالية أداء العمال،** والذي يندرج في إطار إعداد مذكرة الماستر.

لذا نرجوا من سيادتكم التكرم علينا بالإجابة بوضع علامة "X" أمام الإجابة المقترحة. ونحيطكم علما أن هذه المعلومات المقدمة سرية ولا تستخدم إلا لخدمة البحث العلمي، ولكم منا جزيل الشكر و الاحترام لحسن تعاونكم ومساعدتكم لنا.

من إعداد الطالبتين: **الأستاذ المشرف**

- **بوقصة نصيرة** **الأستاذ الدكتور: عطاري إبراهيم**
- **سمسوم نوال**

وفي الأخير تقبلوا تحياتنا

السنة الجامعة 2019_2020

1-بيانات المحور الأول: بيانات شخصية

2- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

3- السن[20-30] ( )،[30-40] ( )، [40-50] ( )، [50-فما فوق[( ).

4- المستوى التعليمي: ابتدائي ( )، متوسط ( )، ثانوي ( )، جامعي ( ).

5- نوع الوظيفة: طبي ( )، شبه طبي ( )، عامل إدارة( )، عون أمن ( ).

6- الأقدمية في العمل: [أقل من 5 سنوات[( ) ،[5-10[( ) ، [10-15[( ) ، [15-20[( ) ،

[20-25 [( )، [25 فما فوق[( ).

2-بيانات المحور الثاني: العلاقات الاجتماعية

7-هل يمكن أن تحدد علاقات عملك مع رئيسك ؟

-أوامر تطبق ( )، متساهل ( )، صارم جدا( )، أخرى أذكرها وضح.....

.....

.....

8-هل العلاقات القائمة بينك وبين زملائك في نفس المصلحة قائمة على:

-التعاون و التفاهم ( ) - الصراعات و النزاعات ( )

9-هل في رأيك أن طبيعة العمل في المؤسسة تقتضي تعاون بينك وبين جميع العاملين ؟

دائما ( )، أحيانا ( )، أبدا ( )

10-هل تواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير؟

نعم ( ) ، لا ( )

11-ما نوع الدوام الذي تقوم به ؟

يومي ( )، مناوب ( )

12- هل تتبع سلوك يميزك عن باقي العاملين في العمل ؟

نعم ( ) ، لا ( )

13-هل لديك الرغبة في انجاز العمل المسند إليك دون الحاجة لمراقبة المسؤول ؟

نعم ( ) ، لا ( )

14-هل تعتقد أن وجود علاقات عمل قوية تحفز العامل وتساعد المؤسسة ؟

نعم ( ) ، لا ( )

15-شبكة العلاقات في المؤسسة قائمة على أساس:

مهني ( )، قرابة ( )، مصالح شخصية ( )، أخرى ( )

16-هل العلاقات بين العمال والإدارة لها تأثير على أدائك؟

نعم ( ) ، لا ( )

3-بيانات المحور الثالث: الثقافة التنظيمية

17- هل القيم السائدة في المستشفى تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين على أساس الحقوق والواجبات ؟

موافق ( )، محايد ( )، غير موافق ( )

18-هل تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة؟

موافق ( )، محايد ( )، غير موافق ( )

19-هل هناك توافق بين قيمك و قيم المستشفى كاحترام العمل و احترام حقوق المرضى و التعاون معهم؟

موافق ( )، محايد ( )، غير موافق ( )

20- هل التعليمات و الإجراءات داخل المؤسسة واضحة للعمال ؟

موافق ( )، محايد ( )، غير موافق ( )

21-هل يرتدي في المستشفى الملابس الخاصة بالعمال كل حسب تخصصه ؟

موافق ( )، محايد ( )، غير موافق ( )

22- هل تحترم المستشفى مواقيت زيارة المرضى و تضع لافتات لتوضيح الاتجاهات و الأقسام بداخلها؟

نعم ( ) ، لا ( )

23- هل أنت متمكن من العمل بالأجهزة الحديثة حسب تخصصك؟

نعم ( ) ، لا ( )

24- هل حصلت على ترقية خلال مسارك المهني؟

نعم ( ) ، لا ( )

25- هل يتم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات فيما يخص طريقة العمل ؟

نعم ( ) ، لا ( )

26- كيف تصلك قرارات المسؤول عنك في العمل ؟

مباشرة ( )، عبر وسائط ( )

تم بحمد الله وعونه