جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم: العلوم الاجتماعية.

الموضوع:

السلوك التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المؤسسة العمومية.
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالعزيزية.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص: علم اجتماع العمل والتنظيم.

- **من إعداد الطالبتان:**
- عفرون ابتسام.
- لكحل حنان.

- **تحت اشراف:**
- د. الهواري بلعباس.

أعضاء لجنة المناقشة:

نشادي عبد القادر	**رئيسا**
الهواري بلعباس	**مشرفا**
كناي مخفي	**عضوا**

السنة الجامعية: 2021/2020.

بسم الله الرحمان الرحيم

الإهداء

أتقدم بهذا العمل كهدية متواضعة إلى:

- الوالدين العزيزين، حفضهما الله وأطال في عمرهما (حليم، حورية).
- إخوتي وأخواتي جميعا، كل باسمه (حمزة، بلقاسم، جمال، أسيا، وسلمى).
- كل من تجمعني به صلة القرابة.
- كل الأصدقاء والزملاء.
- وإلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام والاهداء.

عفرون ابتسام

الإهداء

أحمد الله عز وجل على توفيقه وعونه لإتمام هدا البحث

إلى من كان لهما الفضل في حياتي، إلى من سهرا على تعليمي، إلى من وهبا لي كل ما يملكان لتحقيق أحلامي إلى والدي الغاليين (رابح وخضرة).

إلى عائلتي الكريمة واخوتي وأخواتي وصدقاتي وكل من كان دعما لي وأخص بالدكر أمي العزيزة حدة وعمي الغالي الربيع وأكثر من كان بجانبي صديقتي أمينة.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي الدين كانوا بمثابة النور الساطع الدي يضئ دربي وأخص بالدكر أستاذي المشرف الدكتور (هواري بالعباس).

أهدي لكم ثمرة جهدي والتي تتمثل في هدا البحث " السلوك التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لدى العمال".

لكم كل الشكر والتقدير.

شكر وتقدير

أولا قبل كل شيء، نحمد الله ونشكره كثيرا أن وفقنا لإنجاز هدا العمل.

وبعد، أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى كل من مدّ لنا يد العون والمساعدة من أجل إعداد هده المدكرة وعلى رأسهم أخي العزيز حفضه الله لي عفرون بلقاسم"

بالإضافة إلى دلك نتقدم جزيل الشكر والتقدير إلى الاستاد الفاضل الدكتور " بلعباس هواري"، الدي أشرف على هدا البحث، والدي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ونصائحه المفيدة، ومعلوماته الدقيقة في إثراء هده المدكرة طيلة الفترة المستغرقة في إنجازها.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى كل عمال ومسيري المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ببلدية العزيزية وأخص بالدكر:

- أخي العزيز عفرون بلقاسم.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	محددات الأداء	37
02	عملية تقييم الأداء	52
03	أهداف تقييم أداء العاملين	55
04	خطوات تقييم الأداء	57
05	إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف	66
06	الأشياء التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة للتقويم	69

الفهرس

الموضوع..... الصفحة

مقدمة..... .....أ

... الفصل الأول: .... الإطار المفاهيمي للبحث ....

1. الإشكالية 3
2. فرضيات الدراسة 3
3. دوافع اختيار موضوع الدراسة وأهميته 4
4. أهمية الدراسة 5
5. الدراسات السابقة 6 - 10
6. تحديد المفاهيم 11-14

... الجانب النظري ...

... الفصل الثاني: .... السلوك التنظيمي ...

. تمهيد 15

1. ماهية السلوك التنظيمي 16

2.أبعاد السلوك 16-17

3. خصائص السلوك التنظيمي 17

4. أنواع السلوك التنظيمي 18-19

5. أهداف السلوك التنظيمي 19- 20

6. أهمية السلوك التنظيمي 20

7. السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى 20-22

8. نظريات السلوك التنظيمي 22

8. 1. المدرسة الكلاسيكية 23

8. 2. مدرسة الإدارة العلمية 24

8. 3. المدرسة البيروقراطية 25

8. 4. مدرسة العلاقات الإنسانية 26

8. 5. المدارس الحديثة 27 -28

خلاصة الفصل. 30

... الفصل الثالث: .... الأداء الوظيفي ....

. تمهيد 29

1. ماهية الأداء 30

2. محددات الأداء 31-33

3. أنواع الأداء الوظيفي 34

4. أبعاد الأداء الوظيفي 35

5. عناصر الأداء الوظيفي 35-37

6. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي 38 -39

6. 1. نظرية التكوين الإداري 39 -42

6. 2. نظرية الإدارة العلمية 42-44

6. 3. نظرية العلاقات الإنسانية 44- 45

7. تقييم الأداء الوظيفي 45

7. 1. مفهوم تقييم الموارد البشرية 46

7. 2. مفهوم عملية تقييم الأداء 47-49

8. أهمية تقييم الأداء 50

9. أهداف تقييم الأداء 50-52

10. خطوات تقييم الأداء 53-54

11. معايير تقييم الأداء 55-56

12.أغراض تقييم الأداء 56-58

13.طرق تقييم الأداء (تقليدية، حديثة) 58 -66

14. مسؤولية تقييم الأداء 67-68

15. مشكلات تقييم أداء العاملين 68-69

16. إجراءات تحسين الأداء 70-71

. خلاصة الفصل 72

الجانب التطبيقي:

الفصل الرابع: .... الإجراءات المنهجية للدراسة ....

تمهيد 73

1. مجالات الدراسة 74-75

2. أهمية ميدان الدراسة 75

3. المنهج المستخدم 76

4. العينة 77

5. أدوات جمع البيانات 77-78

الفصل الرابع: .... التصور العلمي بالجانب التطبيقي ....

- تقديم تصور بالجانب التطبيقي 80-81
- استنتاج عام 82-83

خاتمة ب

التوصيات 84

ملخص الدراسة 85

المراجع

الملاحق

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم تطورات تكنولوجية، وعلمية عالية وتحولات اقتصادية سريعة تسعى من خلالها كل دولة إلى الوصول إلى تنمية متوازية في جميع المجالات، خاصة فيما يتعلق بزيادة تقنيات ووسائل التواصل والرفع من أداء العاملين داخل المنظمة أو المؤسسة بصفة عامة.

فقد تشكلت تطورات عديدة تسعى من خلالها المؤسسات للوصول إلى أعلى مستويات من التطور والتقدم، حيث يعتبر سلوك العامل وأدائه بمثابة القوة القاعدية والعجلة المحركة للسير الفعال داخل المؤسسات بالاختلاف أنشطتها وأنماطها الإدارية، التي تسعى المؤسسة إلى ضبطها والتحكم فيها، الهادفة بدلك إلى التغيير والتطور الإيجابي معتمدة على الانسجام بين مختلف الوظائف والأداء المتكامل للعاملين.

وقد شغل موضوع السلوك التنظيمي اهتمام الباحثين والعلماء في شتى فروع المعرفة وشتى مجالات الحياة، حيث أصبح يمثل محور اهتمام المتخصصين في الدراسات الاجتماعية.

وبما أن سلوك العامل يرتبط بأدائه، فإن هدا الأخير هو محور رئيسي، تنصب حوله جهود كفاءة المنظمات، وهو يشكل أهم أهدافها، فالمنظمات تتوقع أن تؤدى وظائفها بكفاءة وفعالية، وترتبط هده الأخيرة في أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر الفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وبنظرة تأملية متعمقة لهدا العنصر تبين أنه الركيزة الأساسية وراء أي عمل ناجح، الامر الدي يحتم الاهتمام به، ومعالجة مشكلاته وتوفير احتياجاته لضمان سير العمل واستقامة النتائج والإنجازات المراد تحقيقها، إد أنه يعد من أهم عناصر الإنتاج، ويفوق أهمية على عناصر الإنتاج الأخرى.

هدا العنصر منحه الله عزّ وجل نعمة العقل، فجعله يفكر ويعقل ويستثمر ما يتاح له من معلومات، وأيضا منحه قدرات إدراكية ومهارات يستطيع من خلالها أن يقوم بأداء الاعمال ويحقق أهدافه ومن ثم أهداف المنظمة التي يعمل بها، وكدلك لديه أحاسيس ومشاعر وانفعالات تنتج عنها اتجاهاته وميولاته التي توجهه إلى العطاء والانجاز أو إلى التخريب والتدمير.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة السلوك التنظيمي، فعملية دراسة محدّدات وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات تساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء كانت بالنسبة للمنظمات أو الافراد.

إن دراسة السلوك التنظيمي تعني الاهتمام بتفسير وإدارة اتجاهات الافراد نحو نمط الإدارة السائد والرضا أو عدم الرضا الوظيفي واتجاهات العاملين نحو سياسات الترقية وغيرها.

فالسلوك التنظيمي باختصار هو دراسة منظمة لأفعال واتجاهات الأفراد بالمنظمات حيث يسعى السلوك التنظيمي لإحلال الطريقة العلمية محل الاعتماد على الخبرة والتجربة في تفسير السلوك الإنساني، كما يهتم أيضا بالسلوك المتصل بأداء العمل في المنظمات على العكس من مجالات علمي النفس والاجتماع التي تقوم بدراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.

ونظرا لأهمية البحث وقيمته العلمية والعملية في دراسة وتحليل السلوك التنظيمي للعامل وأدائه، نجد أن لأي دراسة بعدين يتمثلان في الأهمية النظرية التي نأمل أن يساهم هدا البحث في سد فجوة جاملة في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات السلوك التنظيمي في أداء العمال في المؤسسة العمومية، كما نبرز الأهمية النظرية لهده الدراسة، فما سوف تمثله من إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبات الجامعية بنسق من المعلومات التي توضح أثر السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي، أما عن الأهمية العلمية فتكمن في النتائج التي تسفر عنها الدراسة والتي قد تساهم في اتخاد إجراءات وتدابير للاهتمام بالسلوك التنظيمي

وكيفية ادارته ويمكن أن تكون مرجعا للمنظمات مستقبلا نستطيع الاستفادة منها في نواحي كثيرة مثل إدارة ضغوط العمل والاتصال الرسمي داخل المنظمة.

ولدلك سنتناول في هده الدراسة علاقة السلوك التنظيمي بالأداء الوظيفي في احدى مؤسستنا

وهي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية العزيزية ولاية المدية للوقوف او التعرف على علاقة السلوك التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى العمال وتحديد المشاكل التي تؤدي او تحد من أدائهم الجيد داخل المؤسسة، وتحقيقا لدلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري وآخر ميداني.

الإطار المفاهيمي: وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة على جملة من التساؤلات، كما تضمن دكر بعض الفرضيات التي احتوت منها دراسة بعض البيانات الشخصية (من مستوى تعليمي، السن، والاقدمية) بالإضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع واهميته، كما شمل هدا الفصل بعض الدراسات السابقة، كما استطعنا تحديد أهم المفاهيم المتداولة في البحث.

أما في القسم النظري للدراسة فقد تم تقسيمه إلى فصلين تناولنا فيه ما يلي:

الفصل الأول: وقد جاء عنوانه السلوك التنظيمي: تطرقنا فيه إلى مفهوم السلوك التنظيمي وخصائصه، أنواعه، وحاولنا الوقوف على أهمية وأهداف السلوك التنظيمي وأبعاده بالإضافة إلى علاقته بالعلوم السلوكية الأخرى، وفي الأخير قمنا بإعطاء أهم النظريات التي تناولت السلوك التنظيمي.

الفصل الثاني: كان عنوانه الأداء الوظيفي: وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته، أنواعه، أبعاده، خصائصه، وعناصره وأهم النظريات المفسرة له ثم أشرنا إلى تقييم الأداء من خلال مفهوم عملية تقييم الأداء ومعاييره وأغراضه، أهم طرقه، كما حاولنا أن نسلط الضوء على مسؤولية تقييم الأداء وأهميته وأهدافه، لنصل في نهاية هدا الفصل إلى مشكلات تقييم أداء العاملين وإجراءات تحسين الأداء.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد شمل العناصر التالية:

الفصل الثالث: قد تضمن الدراسة التي قمنا بها، والتعريف بمؤسسة البحث (المجال المكاني والمجال البشري)، وقمنا بالتطرق إلى أهمية ميدان الدراسة، كما تناولنا المنهج المستخدم في هده الدراسة، وكدلك التطريق الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، دكرنا الأداة التي تستخدم في هده الدراسة ألا وهي الاستمارة.

الفصل الرابع: وهو عبارة عن تصور لنتائج هده الدراسة وجملة من التوصيات والاقتراحات، وخاتمة نهائية ننهي بها الدراسة.

الإطار المفاهيمي

- **الإشكالية:**

لقد شغلت المؤسسات حيزا معتبرا في كتابات وأعمال العلماء بمختلف اتجاهاتهم، وباعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، كما أنها تعبر عن العلاقات الاجتماعية لأن العملية الإنتاجية بشكل عام يتم نشاطها ضمن مجموعة من العناصر البشرية.

متعاملة فيما بينها من جهة، وفيما بينها والعناصر المادية وعناصر معنوية من جهة أخرى، كما يشمل تعاملها المحيط، ومن هدا نلاحظ الاهتمام المتزايد بالمؤسسات والمنظمات التي تتكون من سلسلة من المهام المتكاملة والمترابطة في هيكل تنظيمي بغرض تحقيق أهداف معينة.

فالتأكيد على منظور الهدف أو الاهتمام بالعمل لا يقدم سوى القليل بمفهوم التفاعلات داخل المنظمة، والحقيقة الواضحة الآن هي أن المؤسسات التنظيمية تحتاج إلى الموارد البشرية من اجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ولا شك أن منظمات الاعمال المعاصرة تواجه مشاكل عديدة تتراوح من زيادة الكفاية الإنتاجية إلى زيادة الكفاية الإنتاجية إلى زيادة التفاعل الإيجابي مع البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها، وقد وجد أن المورد البشري يلعب دورا أساسيا في جميع المحاولات لحل تلك المشاكل، ومن هدا المنطلق تم تسليط الضوء على دراسة مجال السلوك التنظيمي والتعرف على مسبباته والتنبؤ به والسيطرة عليه من أجل زيادة عملية التفاعل بين أفراد المنظمة من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وقد أولى الإداريين اهتمامهم بعملية الاتصال داخل المنظمات لما لها دور فعال في نجاح المؤسسة وزيادة كفاءتها، دلك أن عملية الاتصال تشمل علاقات العمال فيما بينهم وبيئتهم العملية، والتي تنعكس بطريقة أو بأخرى على نجاح المؤسسات.

وبالإضافة إلى المشاكل التي تواجهها المنظمات خلال مسارها العملي والتي من بينها مشكل ضغوط العمل، الدي يعد من بين أهم المشاكل التي توالت عليه الدراسات والدي يعبر عن عجز العامل في أداء عمله وضعف دوافعه مع زملائه في العمل لوجود أسباب خفية.

ونظرا لما سبق دكره سنتطرق إلى موضوع بحثنا في السؤال التالي:

السؤال العام:

- ✓ هل للسلوك التنظيمي تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة العمومية؟

الأسئلة الفرعية:

- ✓ هل للاتصال الرسمي تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة؟
- ✓ هل لضغوط العمل تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة؟

الفرضيات:

- ✓ الفرضية 01: للاتصال الرسمي تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة.
- ✓ الفرضية 02: لضغوط العمل تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة.

- **دوافع اختيار موضوع الدراسة وأهميته:**

إن اختيار السلوك التنظيمي كموضوع لدراستنا، هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات كعنصر أساسي في تطور ورقي المنظمات وازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري، وهناك جملة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة وهي على النحو الآتي:

- محاولة توضيح طبيعة نمط السلوك التنظيمي السائد في احدى مؤسستنا وعلاقته بأداء عمالها.
- حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسستنا لمحاولة اثرائه.
- الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، كما وقد يحس ويشعر به الانسان في الواقع العملي.
- اهتمام علم الاجتماع تنظيم وعمل بالسلوك التنظيمي وعلاقته الأداء الوظيفي.
- اثراء المكتبة الجامعية بدراسة جديدة في هذا المجال.
- معرفة العلاقة القائمة بين السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي.
- البحث والتقصي للوصول إلى حلول تفيد الصالح العام.
- النهوض والرقي وتحسين المنظمات.
- فاعلية الاتصال في الحياة الاجتماعية للأفراد عامة ما دفعنا إلى الدراسة في المنظمات بصفة خاصة.
- يعتبر السلوك أحد أهم متغيرات العصر الفاعلة في الحياة الاجتماعية عامة والمنظمات خاصة لذلك أردنا التعمق بهذا الموضوع من المنظور التنظيمي.

أما عن أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى علاقة الضغوط المهنية بالحراك المهني.
- تحديد أسباب الضغوط المهنية المتعلقة بالعمل أو المتعلقة بالخصائص الشخصية.

- محاولة لفت انتباه المؤسسات الجزائرية إلى الضغوط المهنية يمكن أن تكون السبب الرئيسي للحراك المهني.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تم اثبات والتحقق من صدق الفرضية العامة للبحث وإلى مفادها تؤثر الضغوط المهنية على الحراك المهني، حيث أكدت النتائج الكمية للدراسة أن مصادر الضغوط المهنية المتعلقة بالخصائص الشخصية للفرد لها نفس تأثير الأولى على الحراك المهني وهو العلاقات الإنسانية ين العمال كما عبر عن المبحوثين بالمعاملة الطيبة.
وبالتالي هده الدراسة تناولت موضوع الضغوط وهو احدى فرضيات دراستنا ويمكن الاستفادة منها بغض النظر على المتغير "الحراك المهني"

- **أهمية الدراسة:**

ويمكن الحديث عن أهمية الدراسة من خلال البعدين التاليين:

1/- الأهمية النظرية:

تتمتع هده الدراسة من حيوية الموضوع الدي تناولناه وهو دور السلوك التنظيمي في الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية، حيث نأمل أن يساهم هدا البحث في سد فجوة جاملة في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات السلوك التنظيمي، فهدا البحث يمثل دراسة علمية منظمة عند دور السلوك التنظيمي في أداء العمال في المؤسسة العمومية، كما نبرز الأهمية النظرية لهده الدراسة، فما سوف تمثله من إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبات الجامعية بنسق من المعلومات التي توضح أثر السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي.

2/- الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهده الدراسة في النتائج التي تسفر عنها الدراسة والتي قد تساهم في اتخاد إجراءات وتدابير للاهتمام بالسلوك التنظيمي وكيفية ادارته ويمكن أن تكون مرجعا للمنظمات مستقبلا نستطيع الاستفادة منها في نواحي كثيرة مثل إدارة ضغوط العمل والاتصال الرسمي داخل المنظمة.

- **الدراسات السابقة:**

إن الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة قبل البدء أول خطوات البحث قد يوفر للباحث عوامل والتي نوجزها كالآتي:

1. توفير الخلفية العلمية والمناخ المناسب والمصادر اللازمة لإجراء البحث الجديد.
2. تزويد الباحث بالكثير من المراجع والمصادر الهامة.
3. إبراز الجوانب التي تم دراستها من قبل وتوجيه الباحث إلى تجنب المزالق التي وقع فيها الباحثون الأخرون وتعريفه بالضغوطات التي واجهها الباحثون.
4. الإفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة وذلك في المجالين التاليين:

- بناء مسلمات البحث اعتمادا على النتائج التي توصل إليها الآخرون.
- استكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.

فالباحث عند استعراضه للدراسات السابقة لا يورد نصوصها كما هل كلها إذ كانت طويلة، ولاكن يختصر أبرز نقاطها دون تشويه لها أو طمس لمعالمها، أما إذا كان كل ماورد في الدراسات السابقة كانت إشارات قصيرة فالأفضل إيرادها بنصوصها.

ولقد جاء على لسان الدكتور " موفق عبد الله" في كتابه المعنون بعنوان " منهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية": (ويشير الطالب في إيجاز في مقدمته إلى الكتابات والبحوث الساقة موضحا الصلة بينهما وبين الموضوع الذي يقترح بحثه ويمكن أن يوضح بعض الأفكار والمفاهيم الأساسية ذات الدّلالة بالنسبة لبحثه ويمكن أن يوضح فيها بعض الثغرات والمشكلات الملحة القائمة في مجال هذا البحث والتي تحتاج إلى حلول وقرار وتستند إلى بحوث علمية).

ومن خلال اطلاعنا على الدراسات والتي لها علاقة بموضوع بحثنا فإننا اعتمدنا على الدراسات

أ- الدراسات العربية:

قام بها الطالب عبد الحق علي إبراهيم بعنوان: " دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال".

وهي مدكرة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفية في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، كلية الدراسات العليا، والتي أجريت على عينة من البنوك التجارية بولاة الخرطوم سنة 2015.

وانطلق الباحث في اشكاليته من التساؤل الرئيسي:

ما هو دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال؟

أما عن الفرضيات التي تناولها في الدراسة فكانت كالتالي:

- هناك علاقة دات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي الأداء.
- بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك والأداء الوظيفي.

أما عن عينة الدراسة فلقد استخدم الباحث العينة الغير الاحتمالية، أحد نسبة 12°/° من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أما عن أهداف الدراسة فتمثلت في:

- معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي وأداء المصارف السودانية.
- واقع السلوك التنظيمي ومتطلبات الاعمال، وخاصة القطاع المصرفي.
- تحديد دور السلوك التنظيمي وأثره في المصارف.

أما عن نتائج الدراسة فلقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة دات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء، فكفاءة الأداء تتأثر سلبا بضغوط العمل وجودة الأداء تتأثر إيجابا بضغوط العمل.

وهده النتيجة تتطابق نع الفرضية الثانية لموضوعنا.

ب/ الدراسات المحلية:

1- الدراسة الأولى:

- قام بها الطالب بوعطيط جلال الدّين بعنوان: " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "، وهي رسالة لنّيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل والتي أجريت على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة سنة 2009.

وانطلق الباحث في إشكالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

أما عن الفرضيات التي تناولها في الدراسة فهي كالآتي:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية وهي:
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السّن.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

أما عن عينة الدراسة، فقد استخدم الباحث العينة العشوائية، وقد بلغ حجم العينة 210فردا، كما أخذ نسبة َ25°/° كعينة من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تتكوّن من 49 عامل منفذ.

أما عن أهداف الدراسة فقد تناول:

1. معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
2. معرفة هل للمتغيرات: السّن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذين في مؤسسة سونلغاز؟
3. تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذين بالنسبة للنتائج التي توصلت إلى الدراسة:

1. أن مؤسسة سونلغاز أو القائمين على تسييرها يمزجون بين نمطين طبقا لذروات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال فالمزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال.
2. وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسط في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الارتباط ب 0.52
3. وجود علاقة ارتباطية موجة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الارتباط ب 0.72

وبالتالي فإن هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعنابة فهي مشابهة تشابه نهائي للدراسة الحالية بحيث تم الاستفادة منها في موضوع دراستنا ولكنها تختلف في ميدان الدراسة.[1]

2- الدراسة الثانية:

- قام بها الطالب" غديري وسام" بعنوان: " الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية"، وهي مدكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية سنة 2016-2017.

والتي أجريت على موظفين بمركز الضرائب بولاية أم البواقي، وانطلقت الباحثة في الإشكالية من التساؤل العام هل هناك علاقة بين الضغوط المهنية والحراك المهني؟

أما عن الفرضيات فكانت كالآتي:

1- تؤثر مصادر الضغوط المهنية المتعلقة بالعمل على الحراك المهني.

2- تؤثر مصادر الضغوط المهنية المتعلقة بالخصائص الشخصية للفرد على الحراك المهني.

- أما عن عينة الدراسة فقد استخدمت الباحثة تقنية الحصر الشامل، بلغ حجم العينة 30 موظف واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.[2]

أما عن أهداف الدراسة فهي كالآتي:

- التعرف على مدى علاقة الضغوط المهنية بالحراك المهني.
- تحديد أسباب الضغوط المهنية المتعلقة بالعمل أو المتعلقة بالخصائص الشخصية.
- محاولة لفت انتباه المؤسسات الجزائرية إلى الضغوط المهنية، يمكن ان تكون السبب الرئيسي للحراك المهني.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تم اثبات والتحقق من صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها تؤثر الضغوط المهنية على الحراك المهني، حيث أكدت النتائج الكمية للدراسة أن مصادر الضغوط

[1] - طالب بوعطيط جلال الدّين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستر بعنوان " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، الجزائر، عنابة، سنة 2008-2009.

[2] - غريدي وسام: مدكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان " الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية"، الجزائر، أم البواقي، سنة 2016-2017.

المهنية المتعلقة بالخصائص الشخصية للفرد لها نفس تأثير الأولى على الحراك المهني، كما وجدو عامل آخر تدخل ف التأثير على الحراك المهني وهو العلاقات الإنسانية بين العمال كما عبر عنه المبحوثين "بالمعاملة الطيبة"

وبالتالي هده الدراسة تناولت موضوع الضغوط المهنية وهو احدى فرضيات دراستنا ويمكن الاستفادة منها بغض النظر على المتغير" الحراك المهني".

- **تحديد المفاهيم:**
- **الأداء الوظيفي:**
- لغة:

كلمة مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى أدى تأدية، أوصله، وهو مؤدي الأمانة من غيره، وتأدية له من حقه.[1]

- اصطلاحا:

يعرفه ناصر القاسمي: بأنه " جملة من السلوكيات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معين، ويتحدد الأداء الجيد بناءا على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وقواعد السلوك الاجتماعي، بحيث يتم التحكم في العمل في الناحيتين الكمية والنوعية".[2]

ويعرفه هلال: " بأنه عبارة عن سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به".[3]

وحسب برير فإن " الأداء هو الأساس الذي نت خلاله يتم التحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة".[4]

- المفهوم الإجرائي:
هو الجهد الذي يبذله الموظف سواء كان ذهنيا أو جسديا أثناء وظيفته المكلف بها داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

- **السلوك التنظيمي:**
- لغة:
"هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها أن يحقق عملية الأقلمة (التأقلم) والتوفيق بين مقومات وجودة ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله."[5]
- اصطلاحا:

[1] - طالبة دراعو فاطمة: " علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء"، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، سنة 2015-2016، ص 69.
[2] - ناصر القاسمي: " دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2011، ص 10.
[3] - حجاج أمال: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجيستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة2013-2014، ص 37.
[4] - دراعو فاطمة، نفس المرجع السابق، ص 70.
[5]-كامل محمد المغربي : " السلوك التنظيمي – مفاهيم واسس"، دار الفكر للنشر، ط3، عمان، سنة 2004، ص 21-23.

عرفه كل من هود جيتس والتمان على" أنه عبارة عن دلك الجزء من المعرفة الاكاديمية التي تهتم بوصف وفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني داخل المنظمة".[1]

- المفهوم الاجرائي:

هو دراسة سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل دلك أسلوب التفكير وادراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكدلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هدا السلوك مع بيئة المنظمة، ودلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

- **الاتصال:**

- لغة:

هو كلمة مشتقة لغويا من كلمة التواصل والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر.
ويعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر وعلى ذلك فالتواصل حتى يتم لابد أن يكون لدى الفردين شيء واحد من الفكر والأحاسيس وأن تكون هناك لغة مشتركة بينهما.
ويعود لفظ الاتصال إلى الجذر وصل الشيء بالشيء، يصله وصلا، أنهاه وأبلغه إياه.[2]

- اصطلاحا:

يعرفه ناصر محمد العدلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.[3]

يعرف الاتصال على أنه " العملية التي بها يتم نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في النشأة أو في جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي.[4]
كما تعرفه الدكتورة جيهان رشتي بأنه " العملية التي يتعامل بمقتضاها متلقي الرسالة ومرسل الرسالة (كائنات حية أو بشر أو الآلات) في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية أو معنى مجرد أو واقع معين.[5]

- المفهوم الاجرائي:

[1] - نفس المرجع السابق.
[2] -إسماعيل محمود حسن: " مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير"، الدار العلمية للنشر والتوزيع، مصر، سنة2003، ص 28.
[3] - ناصر محمد العدلي: " السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة"، معهد الإدارة العامة للنشر والتوزيع، سنة 1995، ص 164.
[4] -إسماعيل محمود حسن: " مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير"، الدار العلمية للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2003، ص 28.
[5] -محمد منير حجاب: " الاتصال الفعال للعلاقات العامة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة 2007، ص 21.

هـو تبـادل الأفكـار والمعلومـات والمعـاني والمعـارف والأداء بـين المسـتخدمين فيمـا بيـنهم ومـع إدارة التنظـيم لمحاولـة إيجـاد فهـم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف المشتركة.

- **الاتصال الرسمي:**

لغة:

يعنـي تـدفق المعلومـات والتعليمـات والتوجيهـات والاوامـر والقـرارات مـن جهـة الإدارة إلـى المرؤوسـين، وتلقـي المعلومـات والبيانـات الضـرورية مـنهم فـي صـورة تقـارير وأبحـاث ومـذكرات واقتراحـات وشـكاوى وغيرهـا ودلـك بقصد اتخاد قرار معين أو تنفيذه.

- اصطلاحا:

وهـو الـذي يـتم مـن خـلال خطـوط السـلطة الرسـمية وبنـاء علـى العلاقـات المقـررة فـي نطـاق الهيكـل التنظيمـي ويشـترط تـدفق وانسـياب الاتصـالات الرسـمية أن تكـون قنواتهـا واضـحة يعرفهـا جميـع أعضـاء التنظـيم، وتكـون دات فعالية في نقل المعلومات. [1]

- المفهوم الاجرائي:

ويقصـد بـه مجمـل التعليمـات والقـرارات الرسـمية التـي يقـوم بهـا رؤسـاء العمـل مـع العمـال، والتـي تكـون عـم طريـق لـوائح تنظيميـة واعلانـات رسـمية داخـل المؤسسة.

- **المؤسسة:**

- لغة:

جمعية، أو معهد، أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية.

يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية.[2]

- اصطلاحا:

يعرفهـا ناصـر قاسـيمي: علـى أنهـا" مجموعـة مـن الأشـخاص منـدمجين فـي وحـدة اقتصـادية أو اجتماعيـة قانونيـة لتحقيـق هـدف مشـترك مـن خـلال تجميـع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا عقلانيا".[3]

- المفهوم الاجرائي:

المؤسسـة هـي كـل هيكـل تنظيمـي مسـتقل ماليـا، ويخضـع لكـل مـن الإطـار القـانوني والاجتمـاعي هـدفها دمـج جميـع عوامـل الإنتـاج مـن أجـل أكبـر قـدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع، أو تبادل الخدمات المختلفة.

- **ضغوط العمل:**

[1] -بشير العلاق: "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري للتوزيع، عمان، سنة 2012، ص 299-307.

[2] - المنجد في اللغة العربية، ط31، بيروت، دار المشرق، سنة 1991، ص 10.

[3] - ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة2011، ص 121.

- لغة:

تستخدم عبارة الضغوط للدلالة على حالتين مختلفتين، ففي الأولى تشير إلى تأثير الظروف البيئية التي تحيط بالفرد والتي تسبب له نوعا من الضيق والتوتر.

وضمن هدا الإطار فإنها تشير إلى وجود مسببات مختلفة أو مصادر خارجية للضغوط، وفي الحالة الثانية تشير إلى ردود الفعل الداخلية والتي تحدث بسبب هده المصادر أو الشعور الغير سار الدي يعطي تسمية الضغوط.[1]

- اصطلاحا:

فيعرف بمعناه الواسع: عدم القدرة على التوافق أو ضعف التوافق بين الفرد والمواقف في محيط عمله، أو الموقف الدي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الإداري، أو الشعور بالعجز عن أداء العمل، أو عدم القدرة على أداء العمل بكفاية وصورة مرضية، بحيث يدرك الفرد عدم كفاية قدراته لمواجهة متطلبات المحيط، ونشير هده المفاهيم إلى مسببات الضغط، فترى أنها مواقف في محيط العمل، أو عوامل من البيئة الخارجية أو من المنظمة، أو من الفرد داته، أو المواقف المحيطة أو المزعجة.[2]

- المفهوم الاجرائي:

هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الافراد والدي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الافراد في العمل أو في حالتهم النفسية أو الجسدية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الافراد مع بيئة العمل التي تحوي الضغوط.

3- حمدي ياسين: " علم النفس الصناعي والتنظيمي"، دار الفلاح للنشر، ط3، القاهرة، سنة 2008، ص 183.

[2]- محمد حسن، محمد حمدان: " السلوك التنظيمي والتحدّيات المستقبلية"، المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، سنة 2007، ص 161-163.

الجانب النظري

الفصل الثاني
السلوك التنظيمي

تمهيد

يعتبر المورد البشري هو العامل الأساسي في المنظمة بالرغم من وجود الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة إلا أنها عوامل مساعدة،لان الإنسان هو الذي يمتلك الميزات والمؤهلات العملية التي تساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، ومن هذا المنطلق فقد كرس العديد من المفكرين والباحثين اهتمامهم بدراسة المشاكل التي تواجه المنظمة في تحقيق أهدافها إلا أنها أعطت الاهتمام الأكبر إلى إيجاد الحلول وتجاوز هذه المشاكل.حيث نجد أن سلوك العمال داخل المنظمة أهم مشكل يجب تسليط الضوء عليه ويتمثل ذلك في دراسته وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.

ومن هذا يمكننا التطرق إلى دراسة فصلنا الذي يشمل مفهوم السلوك التنظيمي وأبعاده وكل من خصائصه وأنواعه وأهدافه وأهميته وعلاقته بالعلوم الأخرى وأهم نظرياته.

1.مفهوم السلوك التنظيمي :

هناك العديد من المحاولات من قبل الكثير من الباحثين و المفكرين و الكتاب على مر التاريخ لدراسة و فهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات و هناك تعريفات عديدة للسلوك التنظيمي منها:

يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه:الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته مع محاولة تغيير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم.[1]

السلوك التنظيمي: يتعلق بدراسة سلوك و اتجاهات و أداء العاملين ، و تأثيرات البيئة على المنظمة و مواردها البشرية و أهدافها و كذلك تأثيرات العامين على المنظمة و فاعليتها. [1]

[1] طلعت إبراهيم لطفي،علم اجتماع التنظيم ،دار غريب للطباعة والنشر،القاهرة ،د_ط،2007،ص71.

يرى **سيزلافي دوالاسن** أن السلوك التنظيمي: هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة و اتجاهاتهم و ميولهم و أدائهم نحو المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدركات العاملين و مشاعرهم و تحركاتهم ' كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.[2]

ويعتقد **ميتشل** أن مجال السلوك التنظيمي يعطي جانبين رئيسيين هما :أسباب السلوك الإنساني كالأفراد وكجماعات و كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية و رضا في المنظمات العمل.

و يحلل **كوفج** مجال السلوك التنظيمي و أبعاده الرئيسيين و يرى أبعاد تحتوي على العوامل التالية:

1. التأكيد على تأسيس العلاقات السببية.
2. الولاء و التعهد للتغير.
3. الاهتمام الإنساني بالأفراد.
4. الاهتمام بالفعاليات التنظيمية.
5. استخدام البحوث و الأساليب العلمية.

2.أبعاد السلوك التنظيمي :

لسلوك التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية : المناخ التنظيمي ،الفعالية التنظيمية، الأهداف التنظيمية

[1] كامل محمد المغربي،السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان،د_ط،2004،ص34.

[2] سامر جلدة،السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة ،الأردن ،الطبعة الأولى ،2009،ص 11.

يرتبط المناخ التنظيمي بمشاعر واتجاهات داخل التنظيم و وجهات نظرهم أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد الفاعلية التنظيمية على بعض العوامل مثل أساليب الإشراف، وبناء السلطة، وأنماط الاتصال.

أما أهداف التنظيمية فهي تمثل المفهوم الجوهري في دراسة التنظيم، والأهداف في الغايات التي يتحرك التنظيم ككل في اتجاه تحقيقها ، وتربط دراسة الأهداف بالتعرف على الأهداف الفرعية للأقسام، وعلى الأهداف الرسمية و الأهداف الغير الرسمية للأعضاء، وإمكانية التعارض أو الاتساق بين هذه الأهداف.

3.خصائص السلوك التنظيمي :

ـ يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يعطي عددا محددا من الموضوعات التنظيمية الأساسية.

ـ يؤثر العاملون سلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات و أداء الفرد و الجماعة.

ـ ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة التفاوض والاتجاهات والإدراك التعلم والمجموعات وإدارة النزعات التغيير والتطوير التنظيمي) بينما لا يزال هناك قدر التغيير من النقاش والحوار دائر حول أي الموضوعات يتوجب أن تحضي بقدر كبير من الأهمية إلى جانب التنظيم الرسمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة .

يلعب التنظيم غير رسمي وبيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين لذلك فعلاقة بين مكونات التنظيم غير رسمي من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة .[1]

4.أنواع السلوك:

يمكن تصنيف السلوك الإنساني بشكل عام إلى ثلاثة أنواع من السلوك ورغم أنه لا يمكن فصل الواحد منهما عن الآخر إلا أن ذلك تم فقط من اجل الدراسة والتفهم.

1.4.السلوك الفردي:

وهو أبسط أنواع السلوك حيث أنه يتعلق بالفرد وما يتعرض إليه من مواقف في حياته اليومية. فسلوك الفرد يتمثل بالاستجابة لمؤثر خارجي معين.ومن المعرف أن الأفراد لا يستجبون بصورة واحدة للمؤثر الواحد حيث أن إدراك كل فرد للمؤثر يختلف عن الآخرين من ناحية وللاختلافات الفردية من حيث السن الجنس ولبيئة الشخصية.....وغيرها من ناحية أخرى.

2.4.السلوك الجماعي:

وهو سلوك الجماعة التي تتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعادات سلوكية بصورة تلقائية تخالف ما هو مقبول وشائع. ويرى علماء الاجتماع أن السلوك الجماهيري يمثل نموذجا أساسيا للسلوك الجماعي. فهم يرون الجماعة كالفرد تتعرض إلى حالات من التضعضع والتمزق من الحين و الآخر. فإذا كان هذا التمزق عنيفا فانه ينقل الجماعة إلى حالة من الهياج والتوتر الذي عادة ما يؤدي إلى أعمال العنف.

3.4.السلوك الاجتماعي:

وهو السلوك الشائع بين الجماعات الإنسانية،فهو الذي يمثل علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة. ويعتبر الدكتور "**نجيب اسكندر**"أن السلوك الاجتماعي سلوكا يكتسبه الفرد منذ ولادته نتيجة علاقاته بأسرته التي

[1] يوسف عنصر،ناجي ليتم،أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي ،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي،العدد السابع ،جويلية 2014،ص127.

ينشأ ضمنها ثم علاقاته بأفراد المجتمع الأكبر فيما بعد.فارتباط شخص بشخص آخر يترتب عليه سلوك معين نتيجة تأثير كل منهما على الآخر. فعلاقة الأب والابن مثلا تزداد قوة وتتوثق روابطها. حيث يلعب كل منهما دور المؤثر والمستجيب فبينما يقوم الأب يدور المؤثر في توجيه وحث الابن على الدراسة يستجيب الابن بالجد والاجتهاد ويحقق مركزا متقدما بين رفاقه فيصبح بذلك مؤثرا على الأب الذي يقوم بالاستجابة وتقديم هدية قيمة لابنه.[1]

5.أهداف السلوك التنظيمي:

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى فهم الأبعاد 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 عضو في الجماعة،ذلك أن فهم المؤشرات الايجابية والسلبية على سلوك الموظف أو العامل سواء كانت تلك المؤشرات من داخل المنظمة أو خارجها أي البيئة الاجتماعية الأكبر التي تنتمي إليها يسهم ذلك الفهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل والمنظمة، وبما أن السلوك التنظيمي يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة لذا فنجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ،ونستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاث أهداف رئيسية:

1_تفسير السلوك من خلال التعرف على مسببات السلوك.

2_التنبؤ بالسلوك من خلال معرفة مسببات السلوك.

3_التوجيه والسيطرة والتحكم من خلال التأثير في المسببات والتعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا توفرت هذه المسببات بمعنى آخر يمكنك بتوصل ما حولك أن تتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك ، وانه في حال توفر هذه العناصر أو المسببات فانه يمكن التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين، وللمزيد من التحليل يمكن القول أنه يمكننا

[1] السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم،مرجع سبق ذكره.ص 25_26

توجيه السلوك داخل العمل" فالمنظمات ذات الفعالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لان المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك ،أيضا هي أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، وجود مديرين ذوي خبرة ومعرفة علمية يمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين ذلك لأنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير و التنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه،والتعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقوم بتقديم المبادئ و الأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك.[1]

6.أهمية السلوك التنظيمي:

لماذا يجب دراسة السلوك التنظيمي ؟

من بين الأسئلة التي قد تثار عادة بين الباحثين والدارسة في المجال الإدارة أعمال ذلك السؤال الخاص بالأسباب التي تبرز ضرورة دراسة السلوك التنظيمي،والإجابة على مثل هذا السؤال صريحة وحاز من وتتمثل في أنه يجب دراسة السلوك التنظيمي وفهم محددا له والعوامل المؤثرة فيه وذلك لسببين رئيسيين هما أنه مجال شيق وهام في نفس الوقت .

1. السلوك التنظيمي مجال شيق للدراسة .

2_ السلوك التنظيمي هام.[2]

7.السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى:

1.7.علم النفس:

[1] _يوسف عنصر ناجي ليتيم ،أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي ،العدد السابع،جويلية 2014،ص131_132.

[2] سامر جلدة ،السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ،عمان، دار أسامة للنشر،ط1،سنة 2009،ص13_14.

يعرف علم النفس الحديث بأنه علم السلوك ويتلخص هدفه الأساسي في فهم السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه، ويعتبر علم النفس أكثر الفروع ارتباطا بالعلوم السلوكية والسلوك التنظيمي.

ويدرس علم النفس أيضا العلاقات الوظيفية بين سلوك الأفراد والمؤثرات الغير الإنسانية،و يستطيع المدير أن يستفيد من المعارف الأساسية التي يقدمها علم النفس والتي تتركز في فهم حاجات الأفراد ورغباتهم. ومعرفة دوافع العمل عندهم، وبالتالي يستطيع المدير أن يضع البرامج التحفيزية الفعالة التي تؤثر عليهم.

يتفق علماء النفس على أن الدافعية، من العوامل المحددة للسلوك حيث تشير الدافعية إلى العمليات الذهنية التي تدفع إلى السلوك المعني، ويدرس علماء النفس الدافعية باحثين عن تفسير القوة التي تدفع الناس لفعل ما.

ومن الجدير بالذكر أن علم النفس يتضمن دراسات تخصصية عديدة منها على سبيل المثال:علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التقني وغيرها من العلوم.

2.7.علم الاجتماع:

يعرف علم الاجتماع تقليديا بأنه علم المجتمع وفي كثير من الأحيان تكون أهدافه غير واضحة بالنسبة لبعض الأفراد، فالبعض يخلط بين علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية التي تهتم بحل المشاكل الاجتماعية،والبعض الآخر بينه وبين الفلسفة السياسية الارستقراطية.

وعلم الاجتماع له تاريخ بعيد وان كان التركيز في علم الاجتماع القديم يختلف عنه في علم الاجتماع الحديث،ففي الأول كان الاهتمام منصب على العوامل العملية والوقتية ومحاولة تطوير وتحسين المجتمع، بينما علم الاجتماع الحديث يركز على المنهج العلمي الدقيق المبني على دراسات ميدانية متعددة وأساس نظري متين ويدرس علم الاجتماع الوحدات التالية المرتبة تنازليا:

المجتمع، النظريات الاجتماعية، الجماعات وأخيرا الأنماط الاجتماعية.

وقد تفرعت دراسات عن هذا العلم مثل علم الاجتماعي الصناعي الذي يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد، وعلم الاجتماع الريفي الذي يدرس المجتمعات الريفية.

3.7.الانثربولوجيا:

يمكن تعريف الانثربولوجيا بأنها علم الإنسان وهذا اللفظ يوناني ويرجع استخدامه إلى العصور اليونانية والرومانية القديمة، ولكن الانثربولوجيا الذي يستخدم مناهج البحث العلمي المتكامل يعتبر حديث نسبيا.

إن المجال الذي يبحث فيه علم الانثربولوجيا الأساسي هو تفسير الحضارات ودراسة تطورها وأهم مفهوم في علم الانثربولوجيا هو مفهوم الثقافة والتي تشير إلى طريقة الحياة لمجتمع معين.

وهذه الطريقة في الحياة تتضمن الكثير من أشكال السلوك التي تعتبر أفعالا عادية ومتوقعة لأفراد هذا المجتمع. ومن الطبيعي وجود أفراد مختلفين في السلوك في المجتمع ما يمثل أحد أشكال الثقافة في المجتمع فعلم الانثربولوجيا يوضح المحيط الحضاري للسلوك وأثر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات مما سهل فهم هذا السلوك و التنبؤ فيه.

وفي النهاية يلاحظ أن للعلوم السلوكية أثر كبير في مجال السلوك التنظيمي إذ أنها وفرت مرجعا أساسيا يساعد على استخدام الأسلوب العلمي، فروح البحث شملت مجال السلوك التنظيمي.إن العلوم السلوكية تشير إلى العلوم الاجتماعية الرئيسية وهي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثربولوجيا(علم الإنسان).

وهناك معياران لامتياز أي علم على أنه من العلوم السلوكية وهما:

1_ أن يكون موضوع البحث هو السلوك الإنساني.

2_ استخدام الأسلوب العلمي في البحث.[1]

8.نظريات السلوك التنظيمي:

1.8.نموذج الإدارة العلمية:

[1] سامر جلدة، مرجع سابق ص16_18.

كانت افتراضات هذا النموذج تعتمد أساسا على أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال الخاصة بهم، لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية ومن أمثالهم "**فريديريك تايلر**" و"**هنري فايول**" أن يفسروا السلوك الإنساني ويتنبؤ به و يسيطروا عليه، فظهرت محاولاتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية ، والتي يمكن إجمالها في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف من خلال حوافز مادية، وأنه عن طريق الدراسة العملية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل، وتعتبر محاولات "**فريديريك تايلر**" أول محاولة منظمة في هذا المجال وقد 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.

ثم محاولات الزوجين "**فرانك وليليان جلبرت**" فيما يسمى بدراسات (الحركة والوقت) وهي تلك الدراسات التي يقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، ويتبن من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجه أو اختصاره أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤديه إلى أداء أسهل وأسرع.

وباختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصيص في العمل، وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال، وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز المادية. [1]

2.8.النموذج البيروقراطي:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل. مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل.وأن 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 بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

[1] بشير العلاق، مرجع سابق،ص 61_71.

يعتبر "**ماكس فيبر**" قريبامن الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم.ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرون لسلطاتهم. وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى "ماكس فيبر" نظريته في البيروقراطية على مبادئه المعروفة في مجال الإدارة.[1]

3.8.نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية.فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين ، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءا على هذا الافتراض تم تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في ما يلي:

1_ يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.

2_ يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.

3_ إن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.

4_ يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

5_ على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحساب عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين .على أن هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين.[2]

[1] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق،98_100.
[2] بشير علاق، مرجع سابق، ص77_80.

4.8.نظرية المدرسة السلوكية:

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية، حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة لأداء الناجح في الأعمال.

فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة، فان النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الايجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة و الأفراد حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم.

ومن رواد هذه النظرية "**كريس أرجرجس**" و "**دوغلاس ماكريغر**" و "**رونسيس ليكرت**" و"**ابراهام ماسلو**"و "**فريديريك هرزبرج**" الذي أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل على أنه:

1_ ليس سعيدا بطبيعته ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضا نفسي له.

2_ لديه قدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.

3_ لديه قدرة من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز، ويمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الرغبة في العمل والانجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والانجاز.

4_ يسعى أن يكون ناضجا وناجحا في عمله، ويبرز طاقاته لكي يشعر بالكمال والنجاح وذلك إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعدا على النجاح.

5_ يرغب بالاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة والمباشرة من جانب الرؤساء والمشرفين.

6_ يسعى لتحقيق تقابل وتماثل بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل بها، فان لم يكن هناك تعارض انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.

7_لديه حاجات مادية وغير مادية، فالبعض تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجات الغير مادية (المعنوية والاجتماعية والنفسية).وعلى العموم يبدأ الفرد بمحاولة إشباع حاجاته يساعد في إبراز طاقاته إلى ابعد حد.[1]

ولذلك فقد طالب دعاة هذه النظرية بإستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها:

1_ انه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية.

2_ اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات بحيث تكون قرارات جماعية وليست فردية.

3_ تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.

4_ وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة بدلا من فرض السيطرة والرقابة المتشددة عليهم.

5_ الاعتقاد بان الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.

6_ المرونة في تصميم العمل مما يتيح للأفراد الحرية لإبراز طاقاتهم وابتكارهم الشخصي.

7_ وضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة.[2]

وعلى ضوء ما سبق يمكن ايراد الملاحظات التالية:

1_ بالرغم من أن المدرسة السلوكية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة إلا انه لازالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية وفي المنظمات لم تغطها هذه النظرية. إذ اهتمت بالجوانب السلوكية وأغفلت العمليات الإدارية والتنظيمية.

2_ بالرغم من النظرة التفاؤلية للإنسان والتعامل مع جوانبه الايجابية، فقد بقيت هذه النظرية عاجزة عن إيجاد جوانب محددة أو سلوك معين يمكن اعتماده لعلاج مشكلة التوفيق بين رغبات وأهداف الأفراد العاملين، وغايات وأهداف الإدارة.

[1] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق،ص 106 _112.
[2] محمد كامل المغربي، مرجع سابق، ص 59_60.

5.8.النظرية الموقفية:

كما هو معلوم أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، وحينما نتحدث عن السلوك الإنساني في داخل العمل يكون الأمر أكبر تشابكا،حيث لا يمكن تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه والتنبؤ به من خلال عنصر واحد فعلى سبيل المثال لا يمكن القول أن المعاملة الطيبة مؤثر ايجابي في كل العاملين، فهذه المعادلة وحدها لا تكفي، كما انه لا يمكن القول أن القيادة الديمقراطية وحدها ستؤدي إلى نتائج ايجابية في الأداء، بل وبما أن القيادة التسلطية قد تؤدي أحيانا إلى نتائج ايجابية.

ولهذا ظهرت النظرية الموقفية والتي ترى أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك.

كما أن هناك عناصر في الجماعة مثل: التماسك والتعاون والصراع والاتصالات والقيادة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة وأيضا تلعب عناصر في المنظمة مثل: شكل الهيكل التنظيمي والتنسيق، والسلطة ودرجة المركزية، وأنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة، ويضاف إلى هذا كله أن هناك عناصر في البيئة تؤثر أيضا على سلوك الفرد والجماعة مثل: العادات والتقاليد، والدخل القومي ، والظروف الاقتصادية و السياسية.

وعليه يمكن القول أن المدير الناجح لكي يؤثر بنجاح على مرؤوسيه عليه أن يأخذ كافة عناصر الموقف: الفرد، الجماعة والمنظمة، و البيئة في الحسبان عند تدخله بالتأثير في مرؤوسيه،إن النتيجة الآمنة هنا تقول أن سلوك الناس لا يمكن أن يكوم حصيلة لعنصر واحد فقط ، بل هو محصلة لعناصر أخرى تتداخل مع بعضها للتأثير على هذا السلوك.[1]

[1] بشير علاق، مرجع سابق،ص89_90.

6.8.نظرية النظام المفتوح(النظم):

أدرك علماء التنظيم والإدارة أن المنظمات ليست ساكنة، بل متحركة، فهي تحصل على موارد من المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة المنظمة تقوم بتحويل هذه الموارد نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى.

ويمكن تطبيق فكرة النظام المفتوح على أي شيء تقريبا. فيمكن مثلا أن تقول أن العمال كمدخلات يؤدون عملهم كعمليات من أجل الحصول على أجورهم كمخرجات أيضا يمكن القول أن المنظمة تعرض مواردها البشرية كمدخلات إلى التدريب والتطوير كعمليات حتى يمكن الحصول على أداء عالي كمخرجات.

وتعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وتتميز بتأكيدها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون ايطارا علميا للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل واحدة منها نظاما بذاتها. وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية.

ويعتبر النظام الإداري (المنظمة)نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والقوى البشرية. ويتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية هي النظام الفني والمعلومات والقوى البشرية والنظام الاقتصادي المالي، ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الوقود والصيانة والعناية البيئية المتوفرة لها، ومن ثم فان إنتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية.[1]

[1] سامر جلدة ، مرجع سابق، ص24_26

خلاصة الفصل:

إن السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الدي يدرس سلوك الافراد داخل المنظمات، كما أن علم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس والاجتماع.

إن السلوك التنظيمي يتغلغل في كل وظيفة تقريبا على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملا في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد أن يدرس ويفهم السلوك ليتعامل مع الأخرين.

فالسلوك التنظيمي يهتم بتنمية مهارات الافراد، وتعرفه على العلوم السلوكية الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا، بالإضافة إلى أنه يساعد القائمين على إدارة المنظمات على فهم سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمة.

أن اهتمام المنظمة بدراسة السلوك التنظيمي يسهل من اكساب كل فرد لمهارات يحتاجها وعلى وجه خاص كل مدير يود أن يحقق أهدافه من خلال الآخرين.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام إدارة الموارد البشرية والباحثين في مجال الإدارة لاتصاله الوثيق بالعنصر البشري، الذي يعتبر أهم مورد تحتاجه المؤسسة وتتسابق من أجل الحصول عليه.

فرغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، وبالتالي تصبح هذه الرغبة إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة وبالتالي تنحصر في كيفية اثارة رغبة الفرد العامل والسلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب، ومنه أصبحت دراسة الأداء الوظيفي وتقييمه أحد الحلقات الهامة والمهمة، والتي تعتبر الركيزة الرئيسية والمحور الأساسي الذي غالبا ما نجده مفقود لاسيما في إدارة الموارد البشرية.

باعتباره واحدة من الوظائف الإدارية الفرعية الأساسية فيها، كونه يتوسط مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمنظمة ككل بصفة عامة. ويعد تقييم الأفراد العاملين وأدائهم في المنظمة بمثابة عملية مستمرة ومصاحبة لتنفيذ الأنشطة والأدوار والواجبات المسندة إليهم، أمر ضروري لتقدير الجهود المبذولة من طرفهم والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها وتثمينها، ونقاط الضعف لتصحيحها وإيجاد الحلول والبدائل المناسبة للوصول الى معدلات الأداء المرضية والمقبولة للرفع من مستوى أداء العاملين.

بحيث أصبح هذا الأخير يشكل هاجسا كبيرا وتحديا عظيم ومشترك بين المنظمات على مختلف أحجامها ومهامها، للوقوف على حقيقة هذا الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه حتى تتمكن من تحقيق مستويات الأداء المطلوب.

1-الأداء الوظيفي:

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا يمكن توضيح هذا المفهوم من خلال:

1-2 المعنى اللغوي:

أدى الشيء أي قام به وقضاه.

أدى اليه الشيء: أوصله.

أداء/مصدر أدى /في التجويد والالتقاء إعطاء الأصوات حقّها من الضغط والنبر والوضوح، من شروط نجاح الممثل حسن الأداء.[1]

كذلك كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى"، ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" الى "معنى المشي مشيا ليس بالسريع ولا ب البطء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدّين، بمعنى قضاه، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، والشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة "أداء" هو قضاء الشيء، أو القيام به."[2]

"ويقابل كلمة "أداء" في اللغة العربية اللفظة "performance" في اللغتين الفرنسية والانجليزية والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة "performance " المشتقة من الفعلperformer" الذي كان يعني في القرن الثالث عشر انجاز أو تنفيذ، والقرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الإنجليزية "te performe" التي تنبثق منها اللفظة "performance" والتي تعني في الوقت نفسه انجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم والنجاح الذي يمكن بلوغه."[3]

بعد ذلك أدخلت هذه الكلمة "performance"الى اللغة الفرنسية في بداية القرن التاسع عشر في مجال سباقات الخيل بصيغة الجمع"les performances" تعبيرا عن النتائج التي حققها حصان ما، وعند أواخر القرن التاسع عشر امتد استعمالها في عالم الرياضة، للدلالة على النتائج الحسنة لرياضي أو فريق معين، ف أصبحت مرادفا لنتيجة أو الإنجاز الرياضي، ومع قدوم العهد الصناعي تعمم استخدام الكلمة للتعبير عن مردودية أو إمكانية الآلات

[1] - المنظمة العربية للتربية والثقافة: "المعجم العربي الأساسي الآروس"، سنة 1989 ص65.

[2] -محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، "التدريب الإداري الموجه الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2001، ص 42.

[3] -yuon pesqueux: la notion de performance global l'archive ouverte hal-shs(hyprer article en ligne-science de l'hommeet de la sociètè) p.6.05/07/2005,http://halshs arichives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/pdf/perormance tunis.pdf.

2-2 المعنى الاصطلاحي:

تعددت وتنوعت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

يعرف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيقها اهدافها."[1]

ويعرف أيضا: "هو الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام الموكلة لوظيفة الموظف".[2]

كذلك "هو عبارة عن قيام الفرد بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية."[3]

ويعرف أيضا: "على أنه تنفيذ امر أو واجب، أو عمل ما أسند إلى شخص ما أو مجموعة للقيام به."[4]

يرى علي السلمي: "أن الأداء هو لرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث ان هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء."[5]

ويعرفه حسن محمد: "بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية فيقاس على أساس التي حققها الفرد".[6]

وعرّفه أحمد زكي بدوي: في كتابه *علاقات العمل في الدول العربية *على انه:" تأدية العمل تبعا لتوجيهات واشراف صاحب العمل، وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل".[7]

2- محدّدات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا ان الأداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة

[1] -حسن فلاح عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، عمان دار وائل للنشر، سنة 2000، ص 231.
[2] -محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مصر دار الجامعة الجديدة للنشر، سنة 2003، ص219.
[3] -راوية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والتوزيع الإسكندرية، مصر، سنة 2003، ص209.
[4] -عبد المليك مزهدة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنساني، العدد1، نوفمبر، سنة 2001، ص166.
[5] -المعشر عيسى إبراهيم عيسى: "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين "، رسالة ماجستير، جامعة سوريا، ط1، سنة 2009، ص15.
7-راوية حسن محمد : "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر سنة 2002، ص 209.
[7] -احمد زكي بدوي: "علاقات العمل في الدول العربية"، دار النهضة العربية، مصر، سنة 1980، ص101.

بين الجهد والقدرات ودراك الدور من مهام الفرد".[1] ولهذا نجد ان محدّدات الأداء تتضح فيما يلي:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى ادراه لمتطلبات وظيفته.

أ- الجهد: يشير الجهد الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وضيفته وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- القدرات: تشير القدرات الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه، بحيث تعتبر القدرات من بين العوامل المحددة لأداء فهي مرتبطة بالسرعة والدقة في الأداء وتشير القدرة الى ما يستطيع الفرد إنجازه من خلال الأعمال سواء كانت فكرية أو عقلية.

ج- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

بحيث يخضع الفرد في المنظمة للعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه، وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرف العمل وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يكسبه من تصرف، كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل.

وعليه يمكن تعريف الادراك بانه عملية ادراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات، ومن خلال هذا التعريف يتضح ان الادراك يعني التصورات والانطباعات التي يعتقد الفرد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ويعتبر أداء الفرد في عمله محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته عليه وادراكه لمستوى عمله وادائه الوظيفي، ومن اجل تحقيق المستوى المرضي من الأداء لابد من توفير الحد الأدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

وهذا يعني أنه إذا بذل الفرد مثلا جهدا فائقا في عمله وكان يتمتع بقدرات فائقة ولكنه غير مدرك لدوره ولا يفهمه فلن أدائه بالضرورة لن يكن مقبولا من وجهة نظر الأخرين، من بذل الجهد الكبير من العمل فإن هذا العمل لن يكون أبدا موجبا في الطريق الصحيح لذا فان أداء الافراد ينطلق من مدركاتهم وانطباعاتهم حول الشيء اثناء تأدية عملهم

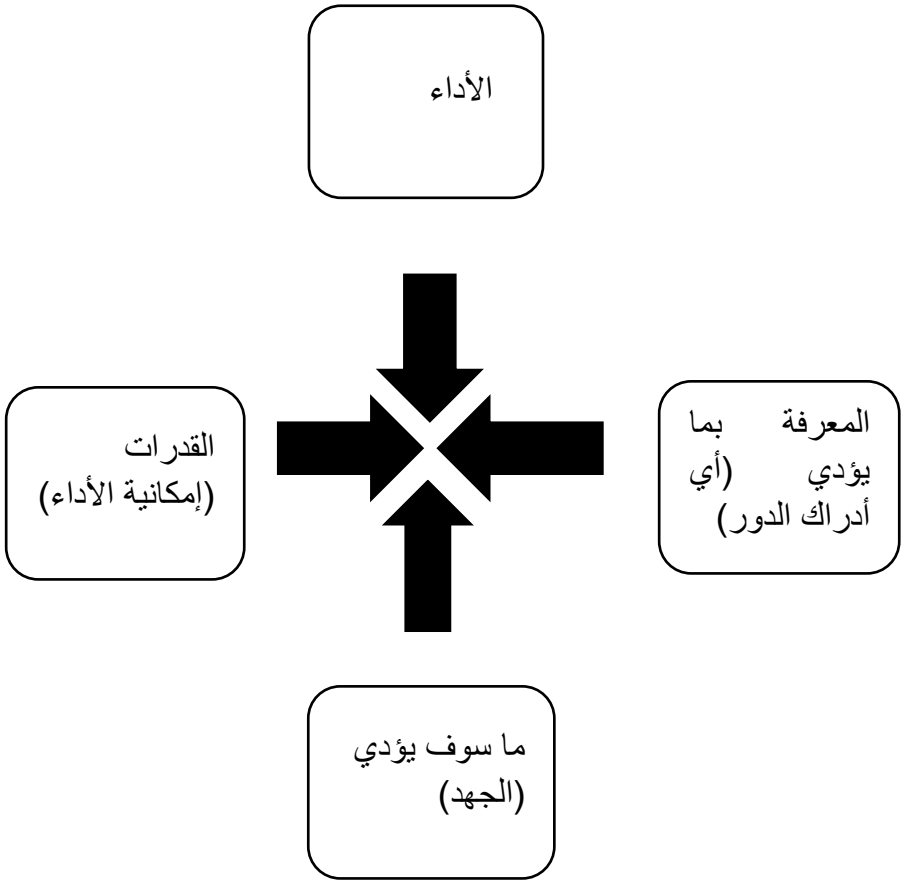
من خلال كل يمكننا القول ان محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعمالها، وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي اليها.

[1] -راوية حسن: إ دارة الموارد البشري، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1999، 120.

د- البنية التنظيمية: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق تنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.[1]

5/-المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العام

- الشكل رقم 1 محددات أداء العاملين:



- المصدر: أحمد مقر عاشوري إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية أدوات البحث التطبيقي الدار الجامعية مصر، سنة 1986، ص120.

[1] -أحمد صقر عاشور: "إدارة القوى العاملة "، دار النهضة العربية، الإسكندرية، سنة 1979، ص66.

3-أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق الى محدّداته يمكننا الأن عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقسيم الأداء الى أنواع حسب معيار المصدر او معيار الشمولية:[1]

3- 1- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما الأداء الكلي الأداء الجزئي:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والربح والنمو، كما ان الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب - الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

3-2- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين الأداء الذاتي او الداخلي والأداء الخارجي.

أ - الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء، أداء الوحدة أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب - الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولاكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة

[1] -عادل عشي: "الأداء المالي للمؤسسة"، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، سنة 2002، ص65.

عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب او السلب.[1]

6 -أبعاد الأداء:

يشير أداء الفرد للعمل الى القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميزّ ثلاثة ابعاد للأداء وهذه الابعاد هي كالآتي:

6 -1 - كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

6-2- الجهد المبذول: يقصد بها مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض الاعمال لا يهم سرعة الأداء وكميته وانّما تهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت جودة المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء.

6- 3- 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 او أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل أو قرار أو لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في اجراء بحث أو دراسة.[2]

4 - عناصر الأداء:

بعد التطرق لتعريف الأداء وانواعه يتضح لنا بانه يمثل مجمل النتائج التي حققها العامل، ويتضح لنا مباشرة العديد من العوامل التي تساهم في الأداء نذكر أهمها من خلال ما سوف نقوم بعرضه:[3]

4-1- الموظف: هو ما يمتلكه هذا العنصر من معرفة ومهارات وانشغالات وقيم ودوافع.

4-2-الوظيفة: هي ما تتصف به من متطلبات وتحديات ورهانات وما تقدمه من فرص عمل، فيه تحديات عديدة ويحتوي على عنصر التغذية الرجعية كجزء منه.

4-3-الموقف: وهو ما يشمل كل ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تتم الوظيفة والتي تضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ولا يكفي وجود هذه العناصر الثلاثة مجتمعة بل ضروري جدا البحث في مختلف أساليب النجاح او الفشل على مستوى كل عنصر منها على حده، بالرغم من انه يفتقر في الكثير من الأحيان الى عجز في الأداء يرجع كلية الى خطا قام به الموظف.

---

[1] -نفس المرجع السابق.

[2] -محمد سعيد أنور سلطان: "السلوك التنظيمي"، جامعة الإسكندرية، ط1، سنة 2003، ص220.

[3] -د- ماريو أي، هانز: "إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال"، ترجمة محمود مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة، السعودية، سنة 1988، ص 275-279.

وفيما يلي سوف نشير الى دواعي الاهتمام بكل عنصر من عناصر الأداء، لان أي فشل في أي عنصر منها يؤدي لامحالة الى عجز واضح في الأداء:

1- تحسين الموظف : أن الموظف هو العنصر البشري الأكثر صعوبة في التغيير من بين العناصر الثلاثة المذكورة، وإذا حددت بعد تحاليل كامل للأداء أن الموظف بحاجة الى تغيير ضروري لاتخاذ التدابير التالية :

- التركيز على نواحي القوة: ما يجب عمله في بادئ الأمر هو اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي تعاني منها فالكمال ليس للإنسان ومحاولة القضاء على نواحل الضعف في الموظف امر غير واقعي.
- التركيز على المرغوب: اعتمادا على العلاقة القوية القائمة بين ما يرغب الفرد في عمله وين ما يؤديه الفرد بامتياز، ف اقامة علاقة سببية بين الرغبة والأداء ليست بنفس الأهمية كمحاولة توفير الانسجام بين الاهتمامات والعمل الذي يقوم به الموظف.
- نستطيع أن نزيد من احتمال الأداء الفعال بالقدر الذي يمكن السماح به للأفراد بأداء الاعمال التي يحبون أدائها، مما يعني ان هناك تحديا
يجب أن تواجهه الإدارة في مهمتها الاشرافية.
- الربط الأهداف الشخصية: يجب أن ترتبط مجهودات تحسين الأداء وان تنسجم مع اهداف الموظف الشخصية واهتماماته الخاصة، فعندما تتوفر عند الموظف اهتمامات مهنية القوية حاول أن تستفيد منها عن طريق اظهار كيف ان التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، وتزيد هذه العلاقة القائمة بين الأهداف

الشخصية وخطط التحسين من واقعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة مع الاخذ بعين الاعتبار بأن هذه الأهداف متغيرة ولا تبقى على حالها فامن الضروري التحدث مع العمال بالمنظمة.

2- تحسين المنظمة: أن التغير في تركيبة المهام أو دور الوظيفة الموكلة والمسندة للموظف يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في ادني الأداء إذا كانت مملة أو تفوق وتزيد مهارات الموظف نفسه او إذا احتوت على مهام غير مناسبة او غير ضرورية، لتفادي كل هذا من الضروري اتخاذ الاحتياطات والتدابير التالية:

- المهام الضرورية: فبعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة لابد من تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي فيها هذه المهام، ولفظ (الناسبة) يعني الإدارة أو القسم ويعني أيضا المهارات والصلاحيات المتوفرة لدى العمال، وفيها يتعلق بالجهة المناسبة فقد نجد ان بعض المهام يمكن نقلها إلى أقسام المساندة الإدارية أو الفنية مثل : الحسابات أو المشتريات أو الهندسة أو التفتيش، إما فيما يتعلق بالمهارات والصلاحيات فقد نجد عض العمال يؤدون اعمالا اقل بكثير من مستوى مهاراتهم أو نجد عمالا يقومون بأعمال أكبر بكثير من مهاراتهم وصلاحياتهم.

- تصميم الوظيفة إن نتيجة تحليل الوظيفة هي تصميم الوظيفة مع الاخذ في الحسبان المهام الضرورية والمناسبة الواجب أدائها ويتم تجميعها في شكل وظائف تقدم للعمال فرصة عمل شيقة وممتعة، ويتضمن تصميم الوظيفة عموما مفهومين أساسيين هما توسيع نطاق الوظيفة واثارة الوظيفة.

بحيث يمكننا تفسير المفهوم الأول على أنه عبارة عن تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين العمال والمنتج النهائي.[1]

أما المفهوم الثاني فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للعامل في التعامل مع الوظيفة أي وظيفته.

- تبادل الوظائف: تبادل الوظائف هو أسلوب فعال جدا في إزالة أو التقليل من الملل الوظيفي وهو بذلك يرفع من مستوى الدافعية وهو يعني حمل العمال على تبادل وظائفهم لفترة من الوقت هذا شانه تجديد واضفاء الحماس بين العمال ويعطيه منفعة إضافية فضلا عن أنه يشجع التدريب المتبادل بين هؤلاء.
- التكليف بمهام خاصة: ويتضح هذا جليا في محاولة إعطاء العمال فرص المشاركة في لجان أو فرق للدراسة أو مجموعات مهام، هذا من شانه أن يفتح المجال للتنويع وتجديد الهمم وتفير السبل لهؤلاء للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.
- تحسين الموقف: يعتبر هذا العنصر من أهم العناصر الفعالة التي تعطي فرصا للتغير الذي من شانه ان يؤدي الى تحسين الأداء بشرط أخذ النقاط التالية في الحسبان:

1- التنظيم: وذلك بالنظر الى الطريقة التي تم بها تنظيم جماعة العمل والتركيز على خطوط الاتصال والمسؤولية هل هي واضحة ومناسبة؟ هل التعامل المتبادل مع الإدارات الأخرى واضح وفعال بالقدر المستطاع؟ هل عند المسؤوليات التنظيمية مناسب؟ هل يتبقى إضافة منسقين او قادة مجموعات من أجل تحسين الأداء؟

2- تخطيط مكان العمل: بدراسة الطريقة التي يتم بها تخطيط مكان العمل، هل يمكن القضاء على الوقت الضائع؟ هل يمكن تحسين انسياب الحركة عن طريق إعادة ترتيب مكان العمل؟

3- الموارد: يعهد كل موظف بموارد معينة مثل: الأدوات والأجهزة والوقت والخدمات لاستخدامها في تحقيق النتائج الخاصة به وتحتاج هذه الموارد الى مراجعة ل للتأكد من كفايتها وملائمتها لأولوية العمل.

4- الجداول: حيث يمكن مراقبة جداول العمل لخدمة مصلحة العمل فهل هي جداول مناسبة؟

يمكن توزيع مواعيد الإنجاز خلال شهر بشكل أفضل هل توفر الجداول العادية الوقت الكافي لإنجاز العمل.

5-المشرف: هل تعطي موظفيك حقهم في الاشراف؟ الى أي مدى تهتم بالاتصالات؟ وما مقدار تفويضك للسلطة؟ ماهي معايير الأداء التي تضعها في الحسبان؟ الى أي مدى تتابع الاعمال اثناء الإنجاز؟ مكافئات تعطيها؟

5-خصائص الأداء:

- حتى يكون المعيار دقيقا في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط ان يتميز بالخصائص التالية:[2]
- الصدق: يقصد بالصدق، ضرورة اعتماد التقييم على مقياس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات صلة ب إنتاجية وأداء الفرد أي ان العوامل الداخلة في المقياس يجب ان تعبر

[1] -نفس المرجع السابق.

[2] -جمال الدين، محمد مرسي،" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "، سنة2006، ص413.

عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل، ويتحدد صدق المقياس اذ قاس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة والمتعلقة بفاعلية الأداء.

- الثبات: ويقصد به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس الى تقييم لأدائه من طرف لكثر من مقيم، فثبات مقاييس التقييم في فترة زمنية معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا من طرف أكثر من مقيم.
- الفعالية بثقافة منظمة: أن الثقافة التي تطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين والترقية والمكافئات تفقد تقييم الأداء وفعاليته.
- التمييز: المقصود ب التمييز هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الافراد والقدرة على التمييز تتوقف على علاقة دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا واهمية التمييز تتضح في حالات التي تتقارب فيها قدرات الافراد وكفاءتهم.

بينما يستوجب اظهار الاختلافات في الجهود ومستويات الأداء، مما يمكن متخذ القرار من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الترقية والتحفيز والتدريب أو حتى الاستغناء.

- التحديد: ويقصد به المدى الذي يتوفر فيه المقياس المستخدم وارشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.[1]
- القبول: ونعني بالقبول مدى قبول الافراد للمقياس المستخدم في تقييمهم واقناعهم به، والمقياس المقبول هو المقياس الذي يشير الى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.

سهولة استخدام المقياس: نعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

6-النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

لقد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما للكثير من الدراسات التي بينت اتجاهات هامة ترمي في مجملها الى الاهتمام به كمؤشر فعال كفيل بتحقيق اهداف المنظمة ورفع كفايتها الإنتاجية، فقد أدت مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي شهدتها المجتمعات الغربية بعد الثورة الصناعية في أوروبا الى تحفيز وتشجيع عدد من المفكرين والباحثين في شؤون تنظيم العمليات الإنتاجية والإدارية للخوض في درجة مختلفة المشاكل التي كانت نتيجة لهذه

التحولات محاولة إيجاد مختلف الصيغ والمقترحات التي تساعد في استثمار مختلف الموارد سواء بشرية أو المادية بصورة كافية من اجل التحكم في فعالية الأداء.

6-1- نظرية الإدارة العلمية: (النموذج العلمي):

[1] -أحمد صقر عاشور: إدارة القوى المعاملة للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت سنة 1983، ص 360-361.

أ/- النشأة والتطور:

تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الامريكية في العشرية من القرن العشرين، وقد كانت أمريكا في هده الفترة تشهد تطورا كبيرا في أساسها الاقتصادي، حيث بدأ التوسع الملحوظ في شبكة الطرقات ووسائل المواصلات الحديثة، إلى جانب زيادة السكان والاتساع المطرد للأسواق الداخلية والخارجية، كل هده المعطيات ساعدت المنتجين في زيادة الاهتمام بمشاكل الإنتاج لسبب بسيط أن التسويق لم يكن يمثل أدنى مشكلة بالنسبة لهم

لكن بالرغم من هده التطورات الهامة وما صاحبها من ظروف وعوامل مساعدة فقد كان الاسراف والتبذير وتدبدب الإنتاجية من أهم سمات المؤسسة الصناعية في تلك الفترة، ولقد حظي هدا الموضوع باهتمام مجموعة من الخبراء ندكر على سبيل المثال" فريديريك وينسلوا تايلور"، من الدين يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية، وكيفية التوصل إلى إيجاد حلول كفيلة لتجاوز تلك المشاكل، وهنا بدأ التفكير الجدي في وضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي، ومن ثم تطرح الحلول الكفيلة لحل مشكلة الإنتاجية المنخفضة.[1]

حيث أن أهم فكرة جاء بها تايلور هي فكرة تقسيم العمليات الإنتاجية إلى وحدات منفصلة واختصار الحركات والزمن المستغرق فيها لأن تايلور اعتبر أن كثرة الحركات غير ضرورية والزمن الضائع في كل عملية إنتاجية من قبل العامل، ومكن أكبر مشاكل العمل والإنتاج لدلك حاول عقلنة مسار الإنتاج.

حيث قام بتسمية نظريته باسم التنظيم العلمي للعمل واعتبرها الطريقة الوحيدة الناجحة، ولقد توصل تايلور خلال دراسته إلى أربعة مبادئ علمية في الإدارة وهي:[2]

- تطوير علم كل عنصر من عناصر العمل، ليحل التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين اللدين كان يستخدمان في مجال الأداء والعمل.
- إيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيار، تدريب، تعليم، تطوير العمال وتحسين أدائهم، بدلا من الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ بهذا الدور بالقدر الدي يستطيع، وطبقا لخبراته وقدراته وتجاربه الخاصة.
- التعاون الكامل بين الإدارة والعمال، حتى يتم تطبيق المبادئ والدراسات العلمية التي يقوم بها المهندسون.
- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة كما تقوم الإدارة بدراسة الاعمال وتحديد الخطوط والوقت، ويقوم العمال بتنفيذ التعليمات والمخططات الإدارية حسبما ترد إليهم.

وقد سعى" تايلور " إلى الدعوة إلى مبدأ المراقبة الوظيفية الدي يقضي بأهمية وجود عدد من المراقبين والملاحظين لكل عامل، وقد كان تايلور يربط الاجر ربطا كاملا بعدد الوحدات المنتجة، ولم يتوقف هدا المدخل عند تايلور بل تلاه عدد من أتباعه.
ومن أبرز التقييمات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية نجد:

[1] -علي غربي، بلقاسم سلطانة، إسماعيل قيره: " تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، سنة 2002، ص 33-34.

[2] - ناصر محمد العديلي: " السلوك الإنساني والتنظيمي"، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة1995، ص 27.

- حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل، وفرض على باقي العمال أن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال وإلا كان مصيرهم الطرد، في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هدا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط وبدلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي، الضغط، والرقابة الصارمة، مما خلق جوا من التناقض بين العمال وهدا ما أدى إلى توتر علاقات العمل.
- لم تهتم هده النظرية بالمتغيرات النفسية والاجتماعية، وتأثيرها على سلوك العمال، وعاملتهم كالآلات بحيث أن على الفرد تنفيذ ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة، ولا تهتم بآرائه في حل المشاكل.
- التجاهل التام لوجود الحوافز المعنوية وأثرها على زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل، واعتبر أن الحافز الوحيد للعمل هو الاجر، مادام العامل "مخلوقا اقتصاديا"، وبالتالي فقد كان التركيز الأساسي لحركة الإدارة العلمية على الجوانب المادية في العمل والإنتاج، وتقسيم العمل والتخصص كأساس لرفع الإنتاجية، واعتبرت الانسان "أداة" أو "آلة" للعمل أو مصدرا للطاقة تستخدم في الوصول إلى الإنتاج المطلوب، وأغلب هده التقييمات جاءت من قبل مفكري ورواد مدرسة العلاقات الإنسانية.

حيث يستمد هذا النموذج جذوره من الدراسات والأبحاث التي قام بها 'تايلور' وذلك من خلال التنظيم العلمي للعمل حيث سعى للبحث عن العقلانية في العمل.[1]

وهذا من خلال تحليل العمل وتجزئته الى مهام بسيطة ودراسة الحركات والازمنة اللازمة لإنجازه والاقتصاد فيها من أجل الوصول الى مستوى من الفعالية في الأداء وقد اكد تايلور من خلال الدراسات التي قام بها على ضرورة اختيار العمال وتدريهم، واحتيار العمل المناسب لكل منهم لكي يستطيع تأدية مهامه وأدائه ب كفاءة وفعالية كما أشار الى ضرورة تحقيق التعاون بين المديرين والعمال، وضرورة تقسيم المسؤولية بين الجانبين والتخطيط للعمل وتنظيمه والاشراف عليه، لان مختلف هذه الإجراءات تؤدي إلى نقص التكلفة بالنسبة لصاحب العمل وإلى زيادة العائد للعمال.

كما عمل زملاء تايلور واتباعه مثل 'جلبرت وأم يرسون' على تصميم المصنع وتطبيق دراسة الحركة والزمن كلما كان هناك مجال لتطبيقها واتخذوا طرق مختلفة للأجور أهمها الاجر حسب الإنجاز والاجر حسب القطعة حيث يحاسب العامل على عدد القطع التي ينتجها ويزيد مكسبه بزيادة هذا العدد، وقد أوضح تايلور أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين طريقة أدائه للعمل، كما يرى تايلور أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يؤدي عمله بفعالية هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق الا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه.

وفي نفس السياق تبلورت طريقة اختيار تايلور للعمال بطريقة عشوائية وغير علمية متجاهلا بذلك الفروق الفردية وما تحمله من قدرات ودوافع مختلفة في إنجاز الاعمال، فإذا فشل العامل في أداء كما يجب فصله (تايلور) بطريقة تعسفية على أساس ان السرعة في الإنجاز هي

[1] -السيد علي شتى: "النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، سنة 1995، ص 36.

المعيار أو المقياس الذي بفضله يضع تايلور الانسان المناسب في المكان المناسب، كمت اعتبر أن الحافز ليس كفيل بمفرده لرفع فعالية الأداء وجعل العامل يعمل بفعالية أكثر.

ولاكن رغم ما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء والتالي زيادة الأرباح فقد وجهت له انتقادات عديدة أهمها اعتبار الانسان كآلة شأنه شأن بقية أدوات الإنتاج أي تجريده من الجوانب الإنسانية والاجتماعية مما أثر على أداء العامل ودوافعه، وأدى الى حدوث مشاكل سلوكية كالتغيب والاستقالة ودوران العمل.

بالإضافة الى ذلك تجاهل تايلور الظروف الفردية فقد تجاهل ما للقدرات والدوافع والفعالية في انجاز الاعمال واختلاف أدائها من فرد الى أخر.

6- 2- نظرية التكوين الإداري (الإدارة الرشيدة ورفع مستوى الأداء):

أ/- النشأة والتطور:

تعتبر نماذج نظرية التقسيم الإداري إحدى أبرز نظريات المدرسة التقليدية في الإدارة ولقد كان من أبرز ما يميز النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية لتكون أساسا لعمليات التنظيم والتصميم الإدارية. [1]

وقد جاء دعاة النظرية من بلدان مختلفة، حيث أن هنري فيول فرنسي، وليندل أروك بريطاني، أما لوثر جيوليك وموني ورايلي أمريكيون، والدي جمعهم بمدرسة واحدة هو أنهم كانوا معنيين بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة، ولدلك فإن أفكار هده النظرية كانت أكثر عمقا وتجريدا من نظرية الإدارة العلمية واسترشد كتابها بالتنظيمات الصناعية العسكرية للوصول إلى المبادئ التي اعتبروها أساسا لإيجاد علم إداري.

كان فيول أول الدين دعوا إلى وحدة أسس التنظيم، في الإدارة العامة وإدارة الاعمال الخاصة وقد وضع مؤلفات في الادرة الصناعية والإدارة العامة وظهرت كتاباته سنة 1916م، في كتاب بعنوان: (الإدارة الصناعية والعامة)، وقد تميزت كتاباته بالخبرة العملية والعلمية.

ويرى فيول أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية فيه، وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية على بعض الاشتراطات المتميزة التي أطلق عليها المبادئ أو القوانين أو القواعد، ويفضل فيول أن يستخدم مصطلح (مبادئ) بدلا من مصطلح قواعد أو قوانيين.

بحيث أنه وجد أن كافة الاعمال التي تؤدى في مشروعات العمل يمكن تقسيمها إلى ست مجموعات، والتي صنفها على النحو التالي:

1- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).
2- النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات والتبادل).
3- النشاطات التمويلية (الموارد المالية، الاستثمارات والمصروفات).
4- النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص).
5- النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات).

[1] -محضرات الدكتور بو قلقول الهادي: أساد محاضر بجامعة باجي مختار، عنابة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جدع مشترك 2012-2011، lmd.

6- النشاطات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة).

وقد بين فيول أن هده المهام توجد في كل منظمة مهما كان حجمها، كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا.

ومن أبرز مبادئ هده النظرية نجد:

1- مبدأ التخصص.
2- مبدأ السلطة والمسؤولية
3- مبدأ الانضباط.
4- مبدأ وحدة القيادة.
5- مبدأ وحدة التوجيه.
6- مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية.
7- مبدأ الاجر العادل.
8- مبدأ المركزية وتفويض السلطة.
9- مبدأ التسلسل وتدرج الرتبوي.
10- مبدأ الترتيب.
11- مبدأ العدل والمساواة في معاملة الافراد.
12- مبدأ حرية المبادرة.
13- مبدأ استقرار الافراد.
14- مبدأ وحدة الافراد.

أما عن أهم التقييمات التي وجهة لهده النظرية نجد:

- الكثير من المبادئ التي وضعها فيول على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل بلد حيث لا يمكن فصل القضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية.
- قد تتصادم هده المبادئ مع الواقع العملي ما يتطلب اللجوء إلى تعديلها بما يتلائم والواقع المعيشي.
- تتسم المبادئ المذكورة بالروتين والجمود وإعطاء صلاحيات للمديرين، بحيث يتم تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء (المرؤوسين) والسيطرة عليهم والتحكم فيهم.
- لا يمكن فصل القضايا الإدارية (التسييرية) عن المتغيرات المحيطة (السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والقانونية)، مما يؤدي إلى وجود خلافات في تطبيق المبادئ على أرض الواقع.

وكغيره من علماء الاجتماع، اهتم عالم الاجتماع ' فيول' كغيره من المفكرين بدراسة وإيجاد ووضع أسس وقواعد التنظيم والإدارة بهدف إيجاد السبل والوسائل الكفيلة لرفع فعالية الأداء وتحسينه في الواقع التنظيمي لتجسيد فعالية أكبر للأهداف التنظيمية، فدفع هذا التوجه 'فيول' الى تحليل العمليات ال أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا.[1]

[1]-اسمهان بلوم: " المستويات التنظيمية وأداء العامل"، دراسة مقارنة لمؤسسة عامة وخاصة، رسالة ما جستير في علم الاجتماع تنظيم، بدون سنة، 55.

ولأجل تحقيق اعلى مستويات الفعالية وضع 'فيول' مجموعة من المعايير والمكنزمات الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة نذكر منها:

- التأكد من التخطيط قد أعد بعناية كما يجب أن ينفذ بكل سرعة ودقة.
- وضع سلطة مفردة ومشجعة مع تكامل التنظيم الإنساني والمادي وتحقيق الانسجام وتنسيق الجهود وإصدار القرارات الحاسمة والواضحة.
- إيجاد وصيلة فعالة للاختيار مع تحديد الواجبات بوضوح.
- تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية الإدارية ومنح المكافئة العادلة.
- التأكد من تغلب المصلحة العامة على مصلحة الافراد مع رقابة كل ما في التنظيم.[1]

فلقد أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الافراد بالانتماء لجماعة تضمهم وشعوره بذاتية الجماعة ما ترتب عليها قواعد السلوك متفق عليها فيما بينهم، هذه الأخيرة لها الأثر الواضح على دوافعهم وتصرفاتهم وانتاجيتهم، فمثلا عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الافراد تخطيه فكان الافراد يمتثلون للاتفاق الجماعة فلا يزيدون الإنتاج عن هذا الحد رغم قدرتهم على ذلك والا خضعوا لروادع وعقوبات الجماعة.

فالعقلانية والرشد حسب منظور 'فيول' تجسدت في الأخذ بعين الاعتبار لمبدأ المساواة والمتطلبات الوظيفية الكفيلة بوضع العامل في المنصب الذي يتلاءم مع قدراته لتحقيق الاستقرار المهني للعامل المحدد بدوره لفعالية الأداء، وفي إطار هذه الفعالية ربط فيول السلطة بالمسؤولية

على اعتبار أن المسؤولية هي مصدر القوة في كل إدارة وازدواج الأوامر هو مبعث للضعف فلابد من وحدة الامر والتوجيه طقا لخطة واحدة ورئيس واحد، فتدرج السلطات ومركزية التخطيط هي بمثابة الأطر المحددة للجو التنظيمي الكفيل برفع الكفاية الإنتاجية.

فالأداء الفعال عند 'فيول' قائم على ضرورة توفير إدارة رشيدة قائمة على مبادئ واسس عملية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها، وهو ما يتفق به مع 'ماكس فيبر' الذي نادى بضرورة العقلانية والرشد في التنظيم من اجل رفع مستوى فعالية الأداء وذلك من خلال تركيزه على نسق التنظيمية القواعد وذلك بغية تحقيق التنظيم ورفع فعاليات الأداء.

6- 3- نظرية العلاقات الإنسانية (التنظيم غير الرسمي ورفع مستوى الأداء):

أ/- النشأة والتطور:

ظهر مدخل العلاقات الإنسانية نتيجة قصور الفكر الكلاسيكي عامة، ومدخل الإدارة العلمية ومبادئه خاصة قضايا الجانب الإنساني في المؤسسة.

ويعتبر "إلتون مايو" و "روتلسيرجر" من الرواد الأوائل لهده النظرية، ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري محور تركيز هدا المدخل الدي يقوم على افتراض مؤداه: أن العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج ومن ثم فإن زيادة ارتقاء الإنتاج يتحقق من خلال سلسلة من التجارب التي أجريت في مصنع ها ورثون التابعة لشركة " وسترن إلكتريك" بالولايات المتحدة الامريكية في الفترة ما بين 1927 حتى 1932 إلى أن الإنتاجية لا تتأثر فقط بالنواحي الفنية.

[1]-قباري محمد إسماعيل: "علم اجتماع الإدارة ومشكلة التنظيم في المؤسسات البيروقراطية" منشاة المعارف، الإسكندرية، مصر، بدون سنة، ص90.

أن الفرد لا يمكن معاملته كآلة، فالأفراد هم أحد عناصر الإنتاج لهم مشاعرهم الخاصة وحاجاتهم وأهدافهم وعلاقاتهم الاجتماعية. الخ، بالإضافة إلى بيئة العمل المادية (كالإضاءة والتهوية والضوضاء والأجور) كلها عوامل تؤثر على إنتاجية وأداء الافراد.[1]

وعرف هدا المدخل اتساعا أكبر في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، حينما قام مجموعة من رواد الإدارة بإبراز نتائج بحوثهم التي تؤكد أهمية هدا المدخل، ومن أبرز هؤلاء الرواد "كريس أرجيريس"، "ودوجلاس ماكجريجور"، و "رنسيس ليكرت"، و "أبرهام ماسلو"، وفريديريك هرزبرج"، و" فكتور فروم" و " منتسبرغ" وآخرون.

وكغيرها من النظريات حظيت هده الأخيرة بمجموعة من المبادئ التي نذكرها كالآتي:

- يتأثر الافراد في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية في الانتماء الى الاخرين.
- يشعر الافراد بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية في العمل.
- يتأثر الافراد بهده العلاقات الاجتماعية أكثر من تأثر هم بأنظمة العمل والرقابة المفروضة من خلال المؤسسة.
- يختلف الافراد في حاجاتهم، وقيام المؤسسة بالمساعدة في اشباع هده الحاجات يساعد على ابراز طاقاتهم.
- يسعى الافراد إلى النضج والنجاح، وإدا كانت وظائفهم مصممة بشكل سليم فإنهم سينجحون في أعمالهم، وينجح عملهم بهم.
- لدى الافراد قدر مناسب من الشعور بالانضباط التالي، وأن أساليب الرقابة والاشراف المباشر يمكنها أن تؤدي إلى هدا الشعور، ومن الأفضل أن تكون الرقابة والاشراف غير مباشرين، ودلك لتعميق الإحساس بالانضباط الذاتي.

حيث لا تخلو كل نظرية من تقييمات موجهة لها حالها حال كل نظرية فنظرية العلاقات الإنسانية هل الأخرى تلقت مجموعة من التقييمات نذكرها كالاتي:[2]

ادا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولت اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني في مجال العمل، وأثرت بدلك على السياسات التي تتعامل بها المؤسسات مع العاملين مقر أنظمة المشاركة في اتخاد القرارات، وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات، والأنشطة الترفيهية فإن ما يعيب هده المدرسة أنها تتمادى في استخدام العلاقات الإنسانية، الامر الدي قد يصل إلى التدليل أو الافساد، كما أن هده النظرية لم يثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين، إضافة إلى إغفالها الجانب الرسمي للتنظيم، وعدم إشارتها إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الافراد وصاحب العمل، ولدلك فإن ما قدمت من علاج لمشكلات التنظيم لم تكن شاملة، وعليه فلقد تلق أشد الانتقادات من ممثلي الصراع، لرؤيتها للتنظيم على أنه بيئة تتصف بالسلام والتناغم الداخلي بين مكوناته أدا ما تحقق للجماعات الرسمية الإحساس بالانتمائية.

[1] - نورة ديب: " التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته"، رسالة ماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، سنة 1988-199، ص 15-16.

[2] - عبد السلام أبو قحف: " أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 44-45.

حيث قام "التون مايو" بسلسلة من الدراسات الإنسانية خلال تجاربه التي كانت بدايتها في أحد مصانع النسيج في فيلاديلفيا، حيث ركزت على ظاهرة زيادة معدل دوران العمل ومدى تأثير فترات الراحة على زيادة الإنتاج في المصنع.[1]

أما تجارب اللاحقة التي قام بها "التون مايو" في مصنع "الهاو ثورن " شكلت القاعدة الأساسية التي استند عليها في تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية، ولقد ركزت هذه التجارب على اظهار الاثار التي تسببها ظروف العمل ومعنويات العاملين لزيادة معدلات الإنتاج ورفع فعالية الأداء، ف تفطن "التون مايو" في تحليلاته التنظيمية الى وجود عوامل غير مادية تؤثر على أداء العاملين، ف إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو الملائم السائد بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة ثانية، وبمدى قدرة المدير على تحفيز وادماج اهداف المؤسسة.

وبهذا تعتبر الميولات والاتجاهات الفردية عاملا مهما في تشكيل السلوك الإنساني وبلورته في الواقع التنظيمي، فالعامل ليس مجرد انسان اقتصادي يمكن ان يكتفي بالحوافز المادية فقط وانّما يتأثر سلوكه بالحوافز المعنوية أيضا في إطار تجسيد أهمية التنظيم الغير رسمي - تشكيل اجتماعي غير رسمي -على نشاطات المنظمة وعلى حركة التنظيم عموما وإذ استند هذا التشكيل الاجتماعي في ما بين الافراد والجماعات داخل المنظمة إذ يلعب دورا مهما في رفع مستويات الأداء، فالجمعيات غير الرسمية لها تأثير واضح على تحديد معدلات الإنتاج ما تمارس ضغطا على العامل الكسول ليرفع من مستوى أدائه.

7-تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم أداء الموظفين في أي مؤسسة من بين أحد الوظائف المتعارف عليها في الإدارة والمنظمات الحديثة، ومن خلال هذا المطلب مهدف للتعريف هذه الوظيفة وإبراز أهميتها وأهدافها واهم مراحلها وغيرها.

7- 1- تعريف تقييم الموارد البشرية (الأفراد):

يقصد تقييم أداء الموارد البشرية او الافراد في المنظمة هو" دراسة تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل، وذلك من اجل الحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام أعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانية نمو وتقدم الفرد في المستقبل ومدى تحمله لمسؤوليات أكبر والترقية لوظيفة أخرى."[2]

من خلال ملاحظتنا لهذا التعريف نجد أنه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وان التقييم يشتمل على نجاح الفرد

[1] -جمال الدين عويصات: " السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه للنشر، الجزائر، سنة 2002، ص111.

[2] -صلاح الدين عبد الباقي (أ): "الموارد البشرية من الناحية العلمية والعلمية والعملية"، الجامعية، مصر، سنة 2005، ص285.

ومدى توفقه في وظيفته الحالية من ناحية ومن جهة أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكننا أن نقول بأن تقييم أداء الفرد هو" عبارة عن قياس مدى كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم."[1]

كذلك جاء على لسان أحمد ماهر الذي اعتبر" أن تقييم الأداء هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين."[2]

ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " ما هو إلا الطريقة او العملية التي يستخدمها أرباب الاعمال لمعرفة أي من الافراد انجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدى ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستولى كفاية او جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)".[3]

كذلك تعتبر عملية تقييم الأداء " هي عملية تقدير أداء كل العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير نوعية ومستوى أدائه، [4]وتنفيذ الاعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه."[5]

" هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلاف الفردي بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم والنهوض بالأعباء ومسؤوليات وضائف الحالية من الناحية وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتهم في تحقيق الأهداف."[6]

في حين يعرفه البعض الأخر بأنه " يعني قياس أداء العامل نسبة لإنتاجه وسلوكه، ومعارفه وتقديره ومدى توافر مهارات وصفات معينة."[7]

ينظر توفيق عبد المحسن الى التقييم على أنه "قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحقق النتائج المطلوب تحقيقها او الممكن الوصول اليها حتى تتكون صورة حية لما حدث وماذا حدث فعلا

ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء."[8]

---

[1] -محمد سعيد أنور سلطان(ب):" إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003، ص294.

[2] -احمد ماهر(ج):" إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005، ص 284.

[3] -عبد الغفار حنفي (ب): " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، سنة 2006، ص362،361.

5-حسونة فيصل : "إدارة الموارد البشرية "، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2005، ط2 ص164.

6-أبو بكر، مصطفى محمود :" الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003، ط1، ص317.

7-عقيل وصفي عمر : " إدارة القوة البشرية"، سوريا، سنة 1993، ط2، ص225.

[8]-توفيق محمد، عبد المحسن: "تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، سنة 1988، ط1، ص3.

ويعرف أيضا على انّه "نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد اللارائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لفائدة الفرد والمؤسسة والمجتمع."[1]

وبهذا يمكننا القول ان تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

2- عملية تقييم الأداء الوظيفي:

بما أن عملية تقييم الافراد هي عملية قديمة، إلا أنها تعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءا من الإدارة العليا وانتهاءا بالعاملين في اقل المراكز الوظيفية وخطوط الإنتاج الدنيا.

وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة وعلى أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي، بما هو مستهدف بالإضافة الى انها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية وفي عديد المواقف، فمثلا نحكم على شخص على أنه شخص اجتماعي وآخر انطوائي، وشخص ذكي وآخر ناقص وغيرها من عمليات التقييم.

تطورت عملية التقييم في المنظمات وعلى مستوى مؤسسات الأعمال حتى أصبحت مع الوقت وظيفة متخصصة لها قواعدها، يقوم بها أفراد متخصصون مدربون ومؤهلون على أدائها وتعتمد على مقايس رسمية تتكون من أسس علمية وموضوعية، وعندما كان الافراد بطبيعتهم الفطرية يحلمون دوما نحو الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية بصفة خاصة كان لابد من المنظمات تقييم أعمالهم.

ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات ولم تضعه في الحسبان- خاصة المنظمات الصناعية- الا في آواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب.

وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل[2]

وتعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها" عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه."[3]

---

[1] -عبد الناصر موسى:" نظام مفتوح لتقييم أداء الافراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية"، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، سنة 2004-2005 ص14.

1-محمد سعيد أنور سلطان(ب): " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، سنة 2003، ص294.

2-حنا نصر الله:" إدارة الموارد البشرية "، دار زهران للنشر، ط1، جامعة الزيتونة، الأردن، سنة 2009، ص 169.

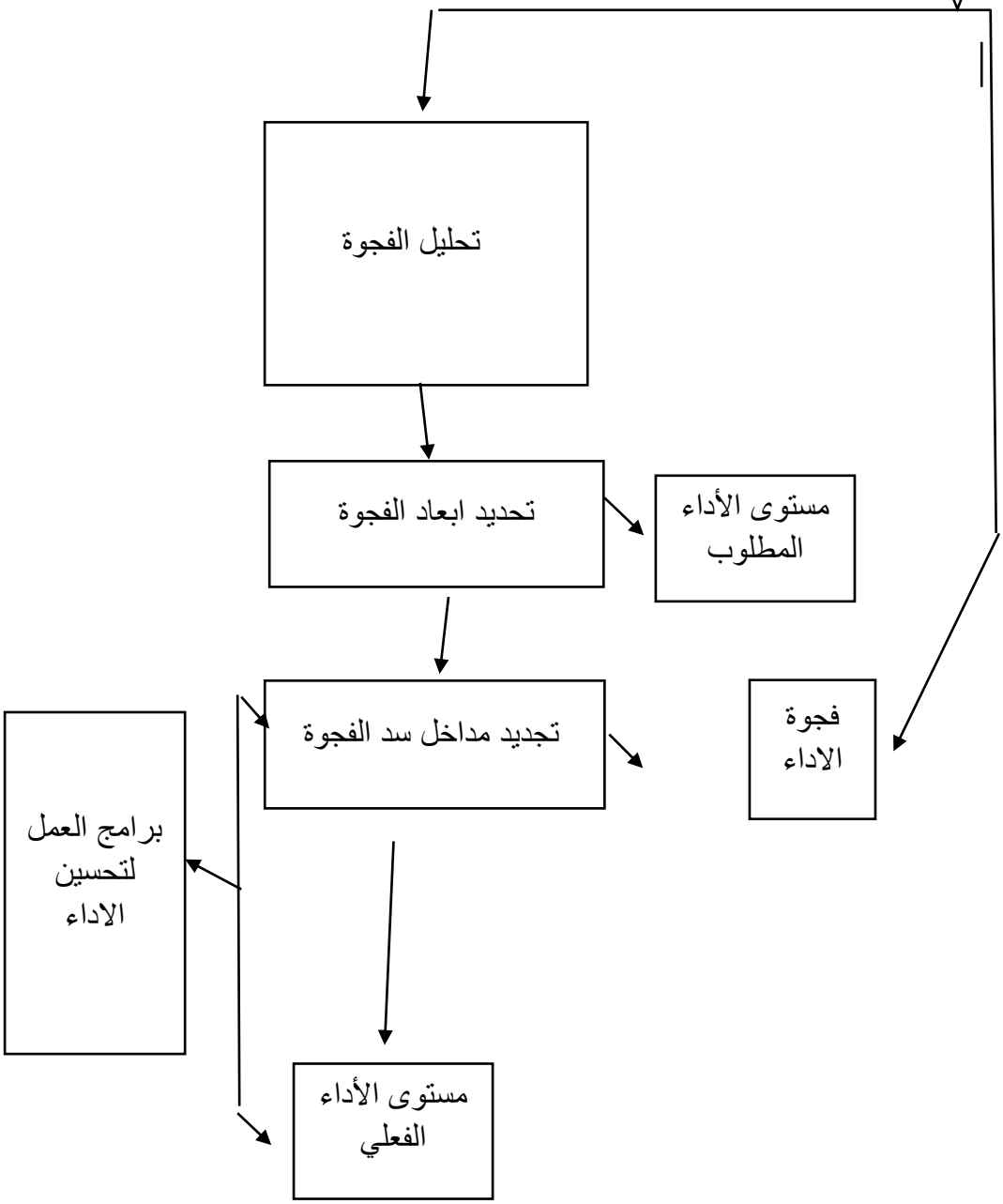
3-حمداوي وسيلة:" إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، سنة 2004ص123.

كما أنها هي "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلا".[1]

بالإضافة إلى أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط باستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة كما انها تعد، استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات عمل.

ومن هنا نجد أن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو عدة أشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك من أجل الوصول الى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن، ويمكن التعبير عن عملية تقييم الأداء بالشكل التالي:

الشكل رقم 2 عملية تقييم الأداء:



- المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر العولمة، مصر، دار بدر للطباعة والنشر، بدون سنة، ص 275.

7- 2- أهمية تقييم الأداء:

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء العاملين بها ومن هنا يمكننا ان نلخص أهميته في النقاط التالية:[1]

- رفع معنويات العاملين: يعتبر الجو الذي يسود المنظمة من تفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون ان جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضوع تقدير الإدارة، وان الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع المعنويات.
- دعم إجراءات الترقية والنقل: اثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية وضع العلاوات، كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات بحيث تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة من هم الذين بحاجة الى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
- يساعد في مدى فعالية المشرفين والمديرين: بحيث يقوم بتنمية وتطوير الافراد الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجيهاتهم.
- استمرار الرقابة والاشراف: ان تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارة تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على حصة التقييم والتقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والاشراف.
- يمكن ان تؤدي نتائج تقييم الأداء الى اجراء تعديلات في الرواتب والأجور بالنسبة للعاملين.
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
  - يزود إدارة الافراد بالمعلومات اللازمة عن الأداء وأوضاع العاملين فيها بحيث يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وانتاجيتهم ومستقبل المؤسسة، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي في المؤسسة، الإضافة الى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

7-3-أهداف تقييم الأداء:

هناك عدة اهداف لعملية تقييم الأداء وهذا نظرا لأهميتها في سياسات إدارة شرية ومن بين هذه الأهداف ما يلي: [2]

أولا: على مستوى المؤسسة:

-

[1] -شحادة نظمي: " إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2002، ص77.

[2] -مهدي حسن زليف: " إدارة الافراد (مدخل كمي)، " دار محد لاوي للنشر، عمان، الأردن 1998، ص204.

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس الموضوعية والامر يستلزم من الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم مما يساعد على التقدم والتطور.
- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء وبذلك يكون جزاء العامل مما يستحقه من الترقية او علاوة او مكافئة على أساس الجهد وكفاءة العامل في عمله.
- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى المستخدمين اتجاه المؤسسة.
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.

ثانيا: على مستوى المديرين:

- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم التوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي.
- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.[1]
- التعرف على كيفية أداء العاملين علميا وموضوعيا.

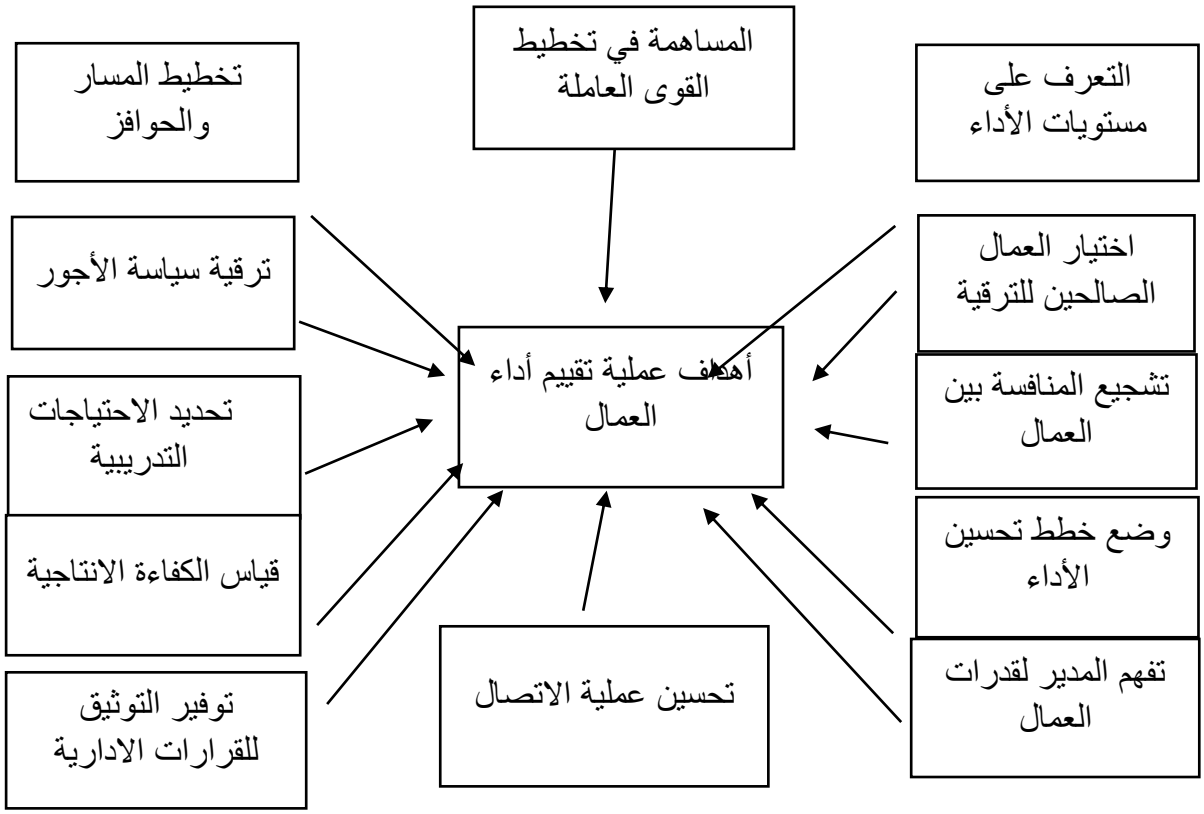
ثالثا: على مستوى المستخدمين:

- من أبرز الأهداف التي يسعها المقيمون لتحقيقها على مستوى المستخدمين هي:
- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم.
- ان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل للفوز بالمكافآت واجتناب العقوبات.
- اقتراح الطرق المناسبة لتطور سلوك المستخدمين وتجديد بيئتهم الوظيفية.
- توفر نتائج التقييم لأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة

أدائه بإجا بياته وسلبياته فيتوقع ان يتولد لديه دافع الرغبة لتطوير أدائه وتحسينه.

1-صلاح الدين عبد الباقي:" الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، مصر، سنة 2002، 369.

الشكل رقم 3 أهداف تقييم أداء العاملين:



- المصدر: رابح يخلف، "نحو تقييم فعل الأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، سنة 2007، ص3

8- خطوات تقييم الأداء:

لقد اشارت الدراسات على 98 °/° من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على الفرضية القائلة بان الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم.[1]

لقد وجهت الانتقادات الى دور الرئيس في عملية التقييم لان ذلك يعطه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه وردا على ذلك دعا بعض الكتاب الى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه، لكن ذلك غير عملي لان الافراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

ومن الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم، هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيز الشخصي لعملية التقييم ويتم على هذا الأساس تخصيص اوزان معينة ومهما كان المسؤول عن عملية تقييم الأداء فأنها تمر بالمراحل التالية:

- تحديد معايير الأداء: ويقصد بها الأساس الذي ينسب اليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه او هي المستويات التي يعتبها الأداء فيها جيدا او مرضيا، وبصورة عامة فان هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1- موضوعي: يعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

2- ذات سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليها وعلاقة الرؤساء والمديرين.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته ان يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

- صدق المقياس: ان العوامل الداخلة في المقياس يجب ان تعبر عن تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة او نقصان.
- ثبات المقياس: يعني ان يكون نتائج اعمال الفرد خلال المقياس الثابت عندما يكون اداؤه ثابتا، كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات او مستويات أدائه.[2]
- التمييز: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فتميز بين أداء الفرد ومجموعة من الافراد.
- سهولة استخدام المقياس: ونعني به ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.
- القبول: يجب ان تكون المعايير مقبولة من قبل الافراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

---

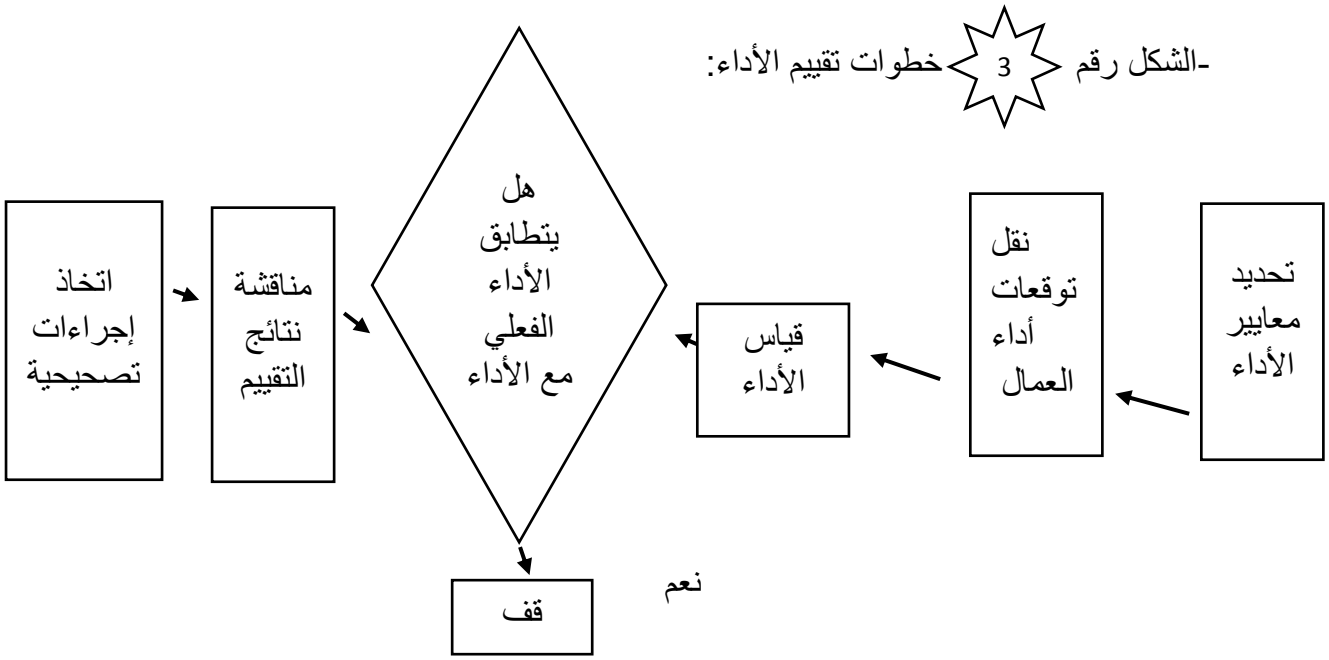
[1] -خالد عبد الرحيم الهيتي: " إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2000، 180-181.

[2] نفس المرجع الساق.

- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب ان يعملوا وما يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من

- المدير لمرؤوسيه، ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام، عن أية جوانب غير واضحة لهم.
- قياس الأداء: وهذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:
  - ملاحظة الأفراد العاملين.
  - التقارير الإحصائية.
  - التقارير الشفوية.
  - التقارير المكتوبة.
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: تعتبر هذه ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة.
- مناقشة نتائج التقييم مع الافراد العاملين: يجب ان تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم او المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العمل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.
- الإجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة وسريعة دون ان يتحقق من الأسباب التي أدت الى هذه الانحرافات، وانما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد أكثر في المستقبل.

-الشكل رقم 3 خطوات تقييم الأداء:



- المصدر: دافيد هنجر، " الإدارة الاستراتيجية "، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37.

وهذا الشكل يوضح خطوات تقييم الأداء، وذلك بتحديد معايير الأداء التي تنقل للعاملين لمعرفة ما يجب ان يعرفوا وماهي توقعاتهم ثم نقوم بقياس أدائهم وذلك للوصول الى نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للفرد، بعد ذلك نقوم بمناقشة نتائج التقييم السلبية والايجابية لتوضيح أمور هامة لا يدركها الفرد وفي الأخير نقوم بالإجراءات التصحيحية وذلك بتعديل الأداء وتحديد السبب الرئيسي الذي حصل فيه الانحراف.

9- معايير تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء العملين باستخدام معايير محددة يستند اليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية والمعايير نوعان:

1- العناصر: وتشمل الصفات التي يجب ان يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ك الاخلاص، المواظبة في العمل، التعاون.....[1]

يتضح هذا التعريف العناصر نوعان:

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات...، حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.
- عناصر تتعلق بسلوك الفرد اثناء الوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند اليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

2- معدلات الأداء(النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:
   - الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.
   - النوعية: ماهي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين المنية والنوعية.[2]
   - الوقت: مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وان كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم الى سوء في التخطيط والإدارة.

[1] -احمد صقر عاشور: "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، ط2، بيروت، سنة 2002، ص248.
[2] - نفس المرجع السابق.

- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة الفعلية المستهدفة.

وتجدر الإشارة الى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الاعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية انتاج، او رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء في شكل كمية انتاج، او رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء الى الوظائف الإدارية والاشرافية، اين اصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال اصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي تحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنوية...

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن ان تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة واساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الأخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.[1]

10-أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمة جاهدة وراء بناء واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاث أنواع من الأغراض استراتيجية كانت ام إدارية أو تنموية ومن خلال بحثنا سوف نحاول التطرق بالشرح المفصل الى كل عنصر على حدىّ على النحو الآتي: [2]

أ- أغراض استراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والاهداف والغايات والتنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الى تحديد النتائج المرغوبة، وانماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية او المطلوبة للتنفيذ ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تعمل على تدعيم او بالأحرى تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير انماطهم السلوكية بصفة خاصة للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فان النظام يجب ان يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فان النتائج وانماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة واسوء الحظ فلن معظم أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الاستراتيجي.

[1]- نفس المرجع السابق.

[2] -جمال الدين محمد المرسي: " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الابراهيمية، سنة 2006، ص 407-408.

ب- أغراض إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة، خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية من بينها: الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، إدارة المرتبات والأجور، الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي، وبالرغم من أهمية هذه القرارات الاّ ان العديد من المدراء والذين يعتبرون أن المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون أن عملية تقييم الأداء باعتبارها شيء لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الاخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين، ومن ثم فانهم قد يميلون الى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية ومما يفقد نظام التقييم موضعيته و بالتالي أهميته بصفة عامة.

ج- أغراض تنموية:

يتمثل العنصر الأخير في أغراض إدارة تقييم الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على أكمل وجه او على النحو المتوقع، فان إدارة الأداء تسعى الى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.[1]

ومن الناحية المثالية، فان أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع الى قصور في المقدرة أو التحفيز أو علاقات العمل...الخ.

ومن الغريب أن يشعر المديرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

مما ذكر نستخلص أن أغراض النظام الفعال للإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، وكذلك تزويد العاملين بمعلومات مرتدة أي (التغذية الربعة) تفيد في تحقيق أغراضهم.

ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء فانه يمكن تحديد بعض أغراض أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الافراد الصالحين للعمل وكذا الافراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية: زيادة الأجور...الخ.
- تنمية المناقشة بين الافراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا الى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون الى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت اشرافهم وتحسين الاتصال بهم

[1]-نفس المرجع السابق.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

- تشخيص الحاجة الى التدريب.
- واعداد البرامج اللازمة لذلك.
- تشخيص المشاكل التي تنجم عن العمل وممارسة الافراد له.
- مكافأة الأفراد ذو المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.

11- طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل أي أن التقييم كان يركز على صفات الشخص وخصائصه على سبيل المثال قدرته على أداء العمل، الانتظام، التعاون مع زملاء العمل وغيرها من الصفات والخصائص ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد ظهرت وتطورت أساليب التقييم الى أن أصبح يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم، وفيما يلي سوف نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والطرق الحديثة في تقييم الأداء.

1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ/- طريقة التدرج البياني: وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل: الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءا من غير مرضية وغير فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها الفرد في جميع الخصائص.[1]

ب/- طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراده وبتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.[2]

ج/- طريقة المقارنة المزدوجة: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدّدّ على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

[1]-جاري ديستلر: "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، سنة 2007، ص324.

[2] -عمار بن عيشي: "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة بوضياف بالمسيلة، سنة 2006، ص26-27.

عدد المرات=عدد الافراد $\left(\frac{\text{عدد الأفراد-1}}{2}\right)$

وتتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون الى نفس النتائج تقريبا كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم ومن عيوبها البساطة والسهولة، كما يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا، ولا تصلح لأغراض التدريب والترقية والغرض منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسن.[1]

د/- طريقة التوزيع الاجباري: تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءتهم على شكل منحنى طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تندرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى وهكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه أن غالبية الموظفين يكنون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا.[2]

ويمكن ايجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- أن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند الى أسس موضوعية.
- أنه يركز على سمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في افادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.
- أن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج immature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج mature، وعدم استخدامها أو استغلالها.
- أن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك اداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

2/- الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت لطرق التقييم التقليدية المذكورة سابقا، فقد توصل رجال الفكر الإداري الى مجموعة من الطرق الحديثة لتفادي العيوب أو للتقليل منها ومن بين هذه الطرق نجد:

[1] -نفس المرجع السابق، ص 28.

[2] -صلاح الدين عبد الباقي(ب): "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر اللازراطية، الإسكندرية، سنة 2002، ص 387.

أ/- طريقة الاختيار الاجباري forced choix:

هذه الطريقة تقوم على عدد من الاعتبارات التي تصف أداء العمل، بحث يتم توزيع هذه الاعتبارات في مجموعات، عادة ما تكون ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم الاعتبار أو العبارة بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطرقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما أن العبارات من هذا النوع تحتاج الى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وقدراتهم، بمعرفة الرئيس.[1]

ب/- طريقة الأحداث الحرجة **critical incidents:**

تكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الأخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.[2]

وهكذا يتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل وبعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير، وفي بعض الأحيان قد تترجم هده الوقائع المسجلة الى خصائص أو سمات معينة مثل: المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبدأ...الخ.[3]

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة نجد: تركيزها على تقييم أداء العامل والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت ترتكز على السمات الشخصية للأفراد،

[1] -نفس المرجع السابق، ص 388.

[2] -جمال الدين محمد المرسي: " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الابراهيمية، سنة 2006، ص 425-426.

[3]- فاروق عبده، محمد عبد المجيد:" السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، سنة 2005، ص277.

كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها.

كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.

ج/- طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتناع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه، ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في احتيار وتحديد صفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.

رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

د/- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه الى الاهتمام بأداء المستقبل، الى جانب الأداء في الماضي ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى.[1]

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية أي المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لأعلى السمات والمميزات الشخصية.

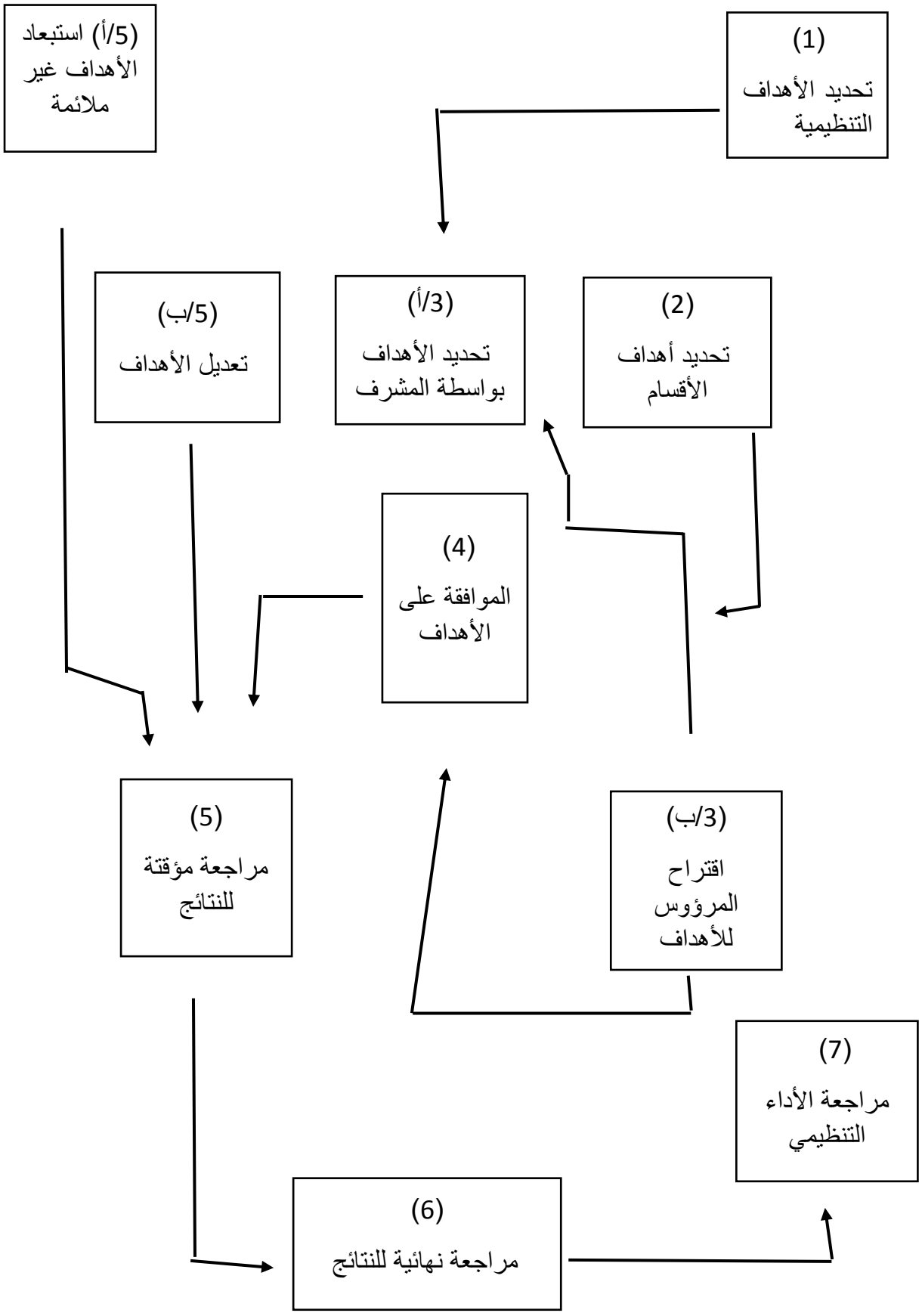
[1] -نفس المرجع السابق، ص 276.

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لأعلى السمات والمميزات الشخصية.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دور كبير في مساعدة مرؤوسيه فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعة، حيث ينصح، ويوجه لتفادي المشاكل التي تعرقل التنفيذ ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.

ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الاشرافية والإدارية- بحيث أنه من الممكن لهذه الوظائف أن تساهم في وضع أهداف عمله ومعالجة المشروعات الجديدة، التوصل الى طرق جديدة لحل المشاكل وغيرها-....[1]

[1] -جمال الدين محمد المرسي: " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الابراهيمية، سنة 2006، ص 425-426.

الشكل رقم 4 إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف:



ويمكننا القول بأن لطريقة الإدارة بالأهداف عدة مزايا نذكر منها:[1]

- ان الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذي جهده لتحقيق هذه الأهداف وقد أوضحت احدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض الى ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم الفرصة.
- التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.

وبالرغم من هذه المزايا الاّ أن لهذه الطريقة عدة عيوب نذكر بعضها على النحو التالي:[2]

- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فان هناك صعوبة ان لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة، حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعة للأداء في الوظيفة الحالية وهي بدورها، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى.

وبالرغم من هذه العيوب الاّ أن هده الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

ه/- النموذج المغلق لتقييم الأداء:

- يرتبط هذا النموذج الفكر الكلاسيكي، الذي ينظر للمؤسسة على أنها نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على عدة اعتبارات أهمها:
- مبدأ الترشيد والمنطق Rationality
- مبدأ الرجل الاقتصاد Economic Man
- مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج نجد:

- التقييم الاقتصادي للأداء Economic Evaluation
- التقييم القانوني والتسريعي للأداء Judicial Evaluation
- تقييم القيم المتعارضة Value Coinflict Evaluation

من عيوب هذا النموذج بالإضافة الى اهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.[3]

[1] - نفس المرجع السابق، ص 434.
[2]- نفس المرجع السابق، ص 437.
[3] -فاروق عبده، محمد عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، سنة 2005، ص 276-277.

و/- النظام المفتوح لتقييم الأداء:

هذا النظام يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة، وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والادراك والميول على عملية التقييم.[1]

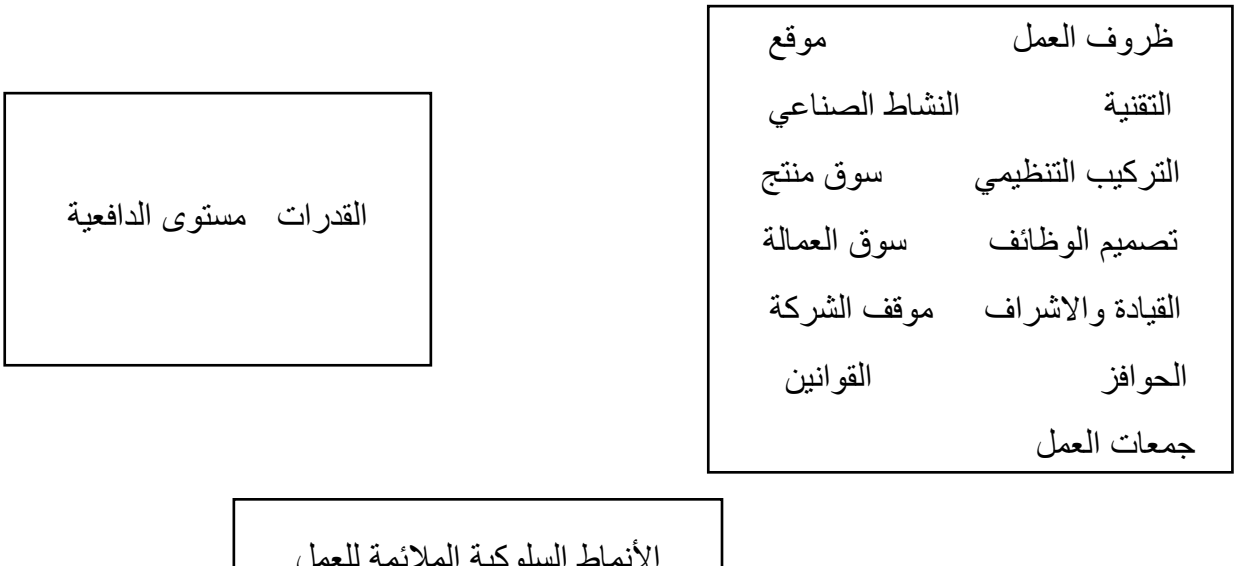
ي/- طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار مما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين.... الخ.

الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل الى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم لقد أصبح، هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللاعتماد على هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

[1] -نفس المرجع السابق.

شكل رقم 5 الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء:



- المصدر: سيز لاقي ولاس: "السلوك التنظيمي والأداء " ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة السعودية، سنة 1991، ص39.

12- مسؤولية تقييم الأداء:

أبرز الأطراف التي يمكن أن تمارس أو تقوم بعملية تقييم الأداء هي:

أ- المشرف المباشر: يعتبر أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات، ومن حيث تقييم قدراته وانجازاته وسلوكياته.

يضاف الى ذلك أن الرئيس المباشر هو أدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوس ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه، ومع ذلك فان الرئيس قد يتحيز لصالح أو لضد هذا المرؤوس أو ذلك وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحاباة.

ب- رئيس المشرف المباشر: تتطلب بعض المنظمات أن يقوم بمراجعة تقييم الأداء أو حتى بعملية التقويم أحيانا رئيس المشرف المباشر، بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها، سواء كان ذلك يتفق مع رغبات الإدارة أم لا و من هنا فان فكرة أن يقوم الرئيس المباشر بعملية المراجعة والتقييم نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة العليا التي تحرص على أن يحقق الموظف الأهداف في اطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا، وأن هذا الموظف قادر على تحمل المسؤولية وقبولها ولديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل.[1]

ج- التقييم عن طريق الزملاء: يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في موقف خاصة مثل المجالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم خبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل هي ذات الوقت، الا أنه لا يوجد من يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.[2]

د- اللجان: تشكل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين، تتكون من رؤساء أقسام يعملون مباشرة في المسؤولية، ولهم صلة ومعرف مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم.

ولا يمنع تشكيل اللجنة من مستويات إدارية مختلفة طالما كانت على صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين وطبيعة أعمالهم وانجازاتهم السابقة، وإذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو

---

[1] - مؤيد سعيد السالم، عادل حر حوش: " إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي- " ط2، عالم الكتاب الحديث، الأردن، سنة 2006، ص 120-121.

[2]- جمال الدين محمد مرسي: " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" الدار الجامعية، مصر، سنة 2006، ص 445.

الحرص على تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم فان احتمالات التحيز الشخصي مع بعض أعضاء اللجنة يظل قائما.[1]

إن المعلومات الكثيرة التي تتوفر في اللجنة وبشكل صريح سوف يخيم على بعض أعضاء المجموعة الجهل بما يجري في حقيقة الأمر.

ه- التقييم الذاتي: اتجهت العديد من المنظمات الى جعل الفرد يقيّم نفسه ذاتيا، ثم مناقشة هذا التقييم مع مرؤوسيه فيما بعد.

وتشير البحوث الميدانية إلى أن هذا الأسلوب يحقق مزايا عديدة فهو يقوي الشعور بالمسؤولية، والقدرة على الرقابة الذاتية ويعمل في الوقت نفسه على تحفيز العامل أو الموظف نحو تحسين أدائه خاصة عندما يكون أدائه متدنيا، وبالمقابل فان تقييم الذات يقود الى التساهل أكثر في عملية التقييم مقارنة مع الطرف الأخر، حيث أنه يسبب بعض المشاكل عندما يستخدم لأغراض معينة كاتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة الى اختيار العاملين.

و- خبراء إدارة الموارد البشرية: يستعان أحيانا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل المنظمة أو خارجها في تقييم أداء الموظفين.

بالإضافة الى مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية، وأهدافها وطريقة اجرائها ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجازها القائم عليها، ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم ثم شرح مضامينه والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب القياس والتقدير.

ويطلب بعدئذ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في التقييم الميداني

13- مشكلات تقييم أداء العاملين:

بالرغم من أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد إلا أنه عادة ما يتعرض لعده أخطاء أو أوجه الضعف.

وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن بعضها الأخر، ومن أبرز هذه الأخطاء التي غالبا ما نجدها سوف نحاول التطرق إليها على النحو آتي:[2]

[1] - نفس المرجع السابق.

[2] - نفس المرجع السابق، ص 453-454.

- تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تأثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة.

فهنالك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

- الميل للتساهل أو التشدد: هنا نجد أن معظم أو بالأحرى بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهم، إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم.

الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير، ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب، والتالي يمكن أن يتوصلوا الى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيهم.

- الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيهم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملي عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة ، فإنه ينيل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجع إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم، وفي مثل هذه الحالات فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

- العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز): إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء: [1]

[1]- نفس المرجع السابق، ص 455.

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

14- إجراءات تحسين مستوى الأداء:

من بين أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الاعتماد على الخطوات التالية: [1]

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: هنا لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، ف الإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين؟، أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي.
  كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الاشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل....الخ.
  إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.
- تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين

[1] - سهيلة محمد عباس: " إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط1، سنة 2003، ص 157-158.

الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية بالغة في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ- تحسين الموظف: وهومن أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على ما بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤذونها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب- تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.
وبتالي فان تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأداءه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

خلاصة الفصل:

لقد استعرضنا موضوعا هاما جدا، نظرا لما له من أهمية بالغة، ألا وهو الأداء الوظيفي والذي يعد عبارة عن مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، حيث تم التطرق إلى مختلف الجوانب الخاصة به ك محدّداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة.

كما سلطنا الضوء بشيء من التفاصيل على عملية تقييم الأداء والتي يوصى بها وللقيام بإجراءاتها للمختصين ذو الخبرة في هذا المجال لما تحتويه من أثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون هذه الأخيرة عملية ضرورية لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه. ومن خلال ما تم تناوله، إلا أنه لابد من الإشارة إلى ضرورة ابراز أهمية قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن ما يسمى بعالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي بدوره يفرض على المؤسسة أو المنظمة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي والأساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد

1- مجالات الدراسة.

2- أهمية ميدان الدراسة.

3-المنهج المستخدم.

4- العينة

5- أدوات جمع البيانات

6-التصور العلمي بجانب تطبيقي

7- استنتاج عام

تمهيد:

بعد أن قمنا باستعراض الجانب النظري، تم الانتقال إلى مرحلة أخرى من مراحل البحث العلمي التي تعد أساسه الدي يبنى عليه ألا وهو الجانب الميداني للدراسة، حيث تم التعريف بميدان الدراسة، كما يضم المنهج المستخدم والعينة وكدلك أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى إعطاء تصور علمي حول الجانب الميداني، والدي يعتبر من أهم الخطوات التي يجب أن يقوم بها الباحث، لأنه عن طريق التصور يصل إلى النتائج التي تقرر مدى صحة الفروض وأخطائها، وبالتالي يتضح مدى أهمية هدا البحث من خلال النتائج التي نصل إليها.

1-مجالات الدراسة:

- **المجال المكاني:**

هي مؤسسة عمومية للصحة الجوارية تقع ببلدية العزيزية شرق ولاية المدية تقدر مساحتها بحوالي 2000م2 تقع في وسط المدينة، تتوفر على عدة مصالح منها: مصلحة الأشعة، مصلحة جراحة الاسنان، مكتب طبيب السكري، مصلحة الوقاية، مصلحة الأرط فونيا، مصلحة المخبر، مكتب طبيب مختص بالجلد. مصلحة الاستعجالات وغيرها من المصالح الضرورية والمهمة، ويعود اسمها إلى المجاهد شايب الدراع علي الدي سمية المؤسسة باسمه.

- **المجال البشري:**

تضم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 80 عاملا منهم 64 رجلا و16 إمرة موزعين على النحو الآتي:

-10 أطباء عامون: يوجد 05 أطباء يعملون في مصلحة الاستعجالات بالتناوب بنظام 24 ساعة/ 05 أيام، بالإضافة إلى 05 أطباء يعملون بنظام الدوام الجزئي، في مكاتب موجهة للمريض الغير مستعجل.

-10ممرضين: يوجد 10 ممرضين يعملون بمصلحة الاستعجالات بنظام 24/ساعة/أيام، يوجد 05 ممرضين يعملون كمراقب شبه طبي لمصلحة الاستعجالات يعملون بنظام 24/ساعة/ 05أيام.

- كما يوجد ممرضتين (02 نساء) يعملون في مصلحة الاستعجالات بنظام2/2(يومين/ يومين).

- يوجد 04 ممرضين وممرضة يعملون في مصلحة الاشعة يعملون بالتناوب.

- يوجد في قاعة العلاج أربعة ممرضين، 02 جنس دكر يعملون بنظام 2/2(يومين /يومين)، و02 جنس أنثى يعملون بنظام 2/2 (يومين/يومين).

-أما في مصلحة المخبر: نجد 04 ممرضين يعملون بنظام 24/ساعة، يوجد 04 ممرضين: 02 جنس أنثى يعملون بنظام 2/2، كما يوجد عملان من جنس دكر يعملون بنظام 2/2.

– مصلحة جراحة الاسنان يوجد بها 05 أطباء مختصين في جراحة الاسنان يعملون بنظام دوري، 03 رجال و02 أنثى، الإضافة إلى وجود ممرضتين يعملان بنظام 2/2.

–يوجد طبيب مختص في داء السكري، يعمل بنظام تحدده الإدارة في كل مرة بتغيير.

– أما عن الاخصائية النفسية فتوجد طبيبتان يعملان بنظام المناوبة.

– وجود طبيبة مختصة في الجلد تعمل بنظام مرة في الأسبوع.

– بالإضافة إلى مصلحة الوقاية وجود عاملان رجل وأنثى.

– مصلحة الارط فونيا يوجد طبيب واحد مختص يعمل بنظام تحدده الإدارة.

– سائقي سيارة الإسعاف 04 رجال بنظام التناوب 24/ساعة، وعامل بنظام 8 ساعات.

– وجود عمال النظافة 07 عمال يعملون بنظام التناوب، 04 نساء بنظام 2/2 في فترة النهار 02 رجال نظام 2/2 في فترة الليل.

– أعوان أمن داخل المبنى 08 رجال بنظام 2/2.

–الحراس وجود 04 رجال يعملون بنظام التناوب (الخاص بالباب الخارجي للمبنى)

02- أهمية ميدان الدراسة:

نظرا لموضوع البحث ألا وهو السلوك التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الجزائرية، فقد تمثل الجانب النظري في التعرف على أهم ما يتعلق بالسلوك التنظيمي، أنواعه، خصائصه، أبعاده...الخ بالإضافة إلى المتغير الثاني ألا وه الأداء الوظيفي الدي تطرقنا فيه إلى خصائص، أبعاده، نظرياته .... الخ.

أما الجانب الميداني فقد تم اختيار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، باعتبارها إحدى المؤسسات العمومية كجانب ميداني فالنسبة لمجتمع الدراسة وتماشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة، ونظرا لصغر مجتمع الدراسة الدي يضم 80 عاملا داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، فقد اعتمدنا على طريقة المسح الشامل لجميع الافراد داخل المؤسسة، أي لم نقم بأخذ جزء معين من عدد العينة بل اعتمدنا على الطرقة المذكورة سلفا.

03- منهج المستخدم:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هدا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في دلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهدا يعتبر المنهج العلمي الطريق الدي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكدلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.[1]

ويعتبر المنهج هو الطريقة التي تساعد في البحث ولا يمكن للباحث الاستغناء عنه وبدون المنهج، يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات التي لا علاقة بها بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث بالإضافة إلى اختلاف الباحثين وقدراتهم وامكاناته.

واستنادا إلى كتب المنهجية فإن المنهج يعرف على أنه، هو: فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار والإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الدين لا يعرفون.[2]

وبما أن الموضوع وطبيعته هي التي تحدد المنهج الدي يجب على الباحث إتباعه وتناوله، ومن خلال هدا المنطلق فإن المنهج المناسب لهده الدراسة هو المنهج الوصفي الدي يحاول معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المؤسسة العمومية.

ويعرف أيضا بأنه: هو الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة.[3]

---

[1] - حميدة عميرا وي: " مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث"، الباحث الاجتماعي، جامعة منثوري، قسنطينة، ط1، بدون سنة، ص 96.

[2]- صلاح الدين شروح: "منهجية البحث العلمي"، دار العلوم لنشر والتوزيع، حجار عنابة، سنة 2003، ص19.

[3] - محمد شفيق: " البحث العلمي وخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، دار الجامعة، ط1، بيروت، لبنان، سنة 1985، ص 80.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة العمومية، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

04- العينة:

العينة هي ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعي تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الدي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل بمعنى أخر هي مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير دلك ، حيث يضم مجتمع الدراسة ثمانون (80) عاملا، 64 رجلا و 16 إمرة كل موزع حسب مهنته كما سلف الدكر في عنصر المجال البشري الدي ينتمي إلى مجالات الدراسة، حيث استعملنا تقنية الحصر الشامل ودلك لصغر حجم أفراد المؤسسة.

05- أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف عليها أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد للوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة طبيعة السلوك التنظيمي السائد بمؤسسة (المؤسسة نذكرها) وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة العمومية، وتماشيا مع مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على:

الاستمارة: حيث تعتبر هده الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شسوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف الاستمارة على أنها" نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الافراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع بحصنا، بحيث تم تقسيم الاستمارة الى ثلاث محاور:

- المحور الأول: تناول البيانات العامة، وضمت 5 بنود كل بند يتناول عنصر ما وكل عنصر يحتوي على4 بنود تتمحور حول الحالة الشخصية.

- المحور الثاني: تناول الضغوط المهنية وضم 10 بنود، من البند 1 إلى البند 10 تتمحور حول الضغوطات المهنية بكل أنواعها سواء كانت داخل المؤسسة. بين العامل ومرؤوسه أو بين العمال فيما بينهم أو ضغوطات خارجية.
- المحور الثالث: تناولنا فيه الاتصال الرسمي، وعدد بنوده 12 بند كأسلوب لمعرفة نوع الاتصال الدي يتم داخل المؤسسة، وكيف يكون الاتصال بين العمال فيما بينهم، والعامل ومرؤوسه.

وتكون الإجابة على بنود الاستمارة متدرجة بين نعم، لا، أحيانا، بالإضافة الى في حالة الإجابة بنعم يرجى التعليل أو الشرح.

الفصل الخامس

06- تقديم تصور علمي للجانب الميداني للدراسة:

ليس من اليسير بما كان أن يقدم الباحث في العلوم الاجتماعية تصورا ابستيمولوجيا لدراسة تطبيقية وميدانية دون القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي لمعطيات وبيانات الدراسة.

وبما أن الدراسة في علم الاجتماع تتطلب الموضوعية والانحياز والتجرد من الأحكام القيمية في إثبات صدق فرضياته أو نفيها وفق الأدوات والميكانزيمات العملية المتاحة، ونظرا للظروف الوبائية الاستثنائية التي تعرفها المعمورة وبلادنا أيضا والمتمثلة في جائحة كورونا وإجراءات الحجر الصحي المطبق على جميع المؤسسات والإدارات العمومية اللازمة للتحليل العلمي في إثبات صدق فرضياتنا أو نفيها.

وبناءا على توصيات ومخرجات اجتماع نائب العميد للبيداغوجيا ولجان التكوين ومسؤول الميدان، حيث تم الاتفاق على الغاء الجانب الميداني، مع الالتزام بالتطرق للمجتمع الأصلي للبحث كما هو موضح في المجالين المكاني والبشري للدراسة وتحديد نوع الأداة المستعملة في الحصول على جمع المعطيات وإعطاء تصور علمي للجانب الميداني، حاولنا وبعد الحصول على مجموعة من الملاحظات المستوفاة من ميدان الدراسة.

بالنسبة للفرضية الأولى:" للاتصال الرسمي تأثير على السلوك التنظيمي".

تلعب عملية الاتصالات دورا حيويا في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات من خلال تأثيرها على السلوك الأفراد. حيث أن الاتصال الرسمي يؤثر على السلوك التنظيمي من خلال عملية تواصل العمال مع الإدارة والمشرفين والعمال فيما بينهم عبر خطوط اتصال محددة ومعروفة مراعين عدم تخطي بعض المستويات الرئاسية، الإدارة تكون مقتنعة بأهمية العلاقات مع العاملين داخل المنظمة وعلى استعداد لمشاركتهم في المعلومات المختلفة، استخدام لغة بسيطة يفهمها العاملون بأسلوب يتناسب ومستواهم الفكري عدم إعطاء المعلومات دفعة واحدة حتى لا يصعب فهمها بل يجب أن تعطى على دفعات متعددة، اختيار الوقت المناسب لتوصيل المعلومات إلى فتح مجال لمشاركة العمال في قرارات المؤسسة وفرض الابداع وكدا الحق في تقديم الشكاوي التي تضايقهم.

الفرضية الثانية: " للضغوط المهنية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمة".

إن الهدف من الاهتمام بموضوع الضغوط المهنية داخل المنظمات هو معرفة مسبباتها وتأثيرها على أداء العمال وايجاد حلول لها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

فالضغوط المهنية تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال من خلال تحديد متطلبات الدور الدي يقوم به العامل بما يصنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى، بالإضافة إلى تحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة، وكدلك توفير بيئة هادئة وكافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بوظيفته بأريحية، وتطوير طرق الاختيار والتعيين في المنظمة بما يتناسب ومؤهلات كل عامل وميوله لنوع العمل.

غير أن موضوع الضغوط المهنية لم يدرس من جانبه السلبي فقط بل له آثار إيجابية على أداء العمال باعتباره محفز للعمل ويجعل الفرد بإخراج قدراته وابداعاته في العمل.

- **الاستنتاج العام:**
- يعتبر الانسان أهم حلقة وعنصر في التنظيم ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل، لدا من مصلحة الإدارة أن تعرف لمادا ومتى وكيف يتصرف هدا العنصر الإنتاجي.
- فهم السلوك التنظيمي يتيح المزيد من التفهم للفرد ولدوافعه ولمكوناته الشخصية، وما يهدف نفسية من القلق والصراع الدي يتعرض له نتيجة عدم تكيفه مع البيئة التنظيمية.
- المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في دلك الانسان، وهي في حالة تفاعل مستمر ببعضها داخليا ومع بيئتها الخارجية هده التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك الفرد.
- المنظمات أصبحت تستعمل أساليب التقنية الحديث، الامر الدي أضفى على المنظمات جانبا كبيرا من التعقيد حيث أصبح الافراد أكثر تخصصا مما أوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الاتصالات وحل النزاعات لكي يتم توفير نظام اتصال رسمي مناسب داخل التنظيم، يجب أن يتم تنظيمه بدقة في ضوء تحقيق الهدف وتكون قنواته لجميع العامليين في المؤسسة ويعمل الجميع في التنظيم من خلال إطار المشاركة الجامعين في الإدارة.
- تتوقف فعالية التنظيم ودرجة نجاحه في تحقيق أهدافه على مرونة ودرجة تدفق المعلومات من خلال عملية الاتصال داخل المنظمة.

- إن قدرة المنظمة على إدارة الضغوط ونتائجها بالنسبة للأفراد وأهداف المنظمة يعني قدرتها على التكيف والمرونة والإنتاجية، وهدا يعني قدرتها على المحافظة على صحتها العامة.
- أن سوء إدارة الضغوط داخل الداخل المنظمة يترتب عليه أثار سلبية منها مباشرة ومنها الغير مباشرة.

خاتمة

يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري خصوصا الجانب السلوكي منه، أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها وتقدمها، ولا شك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي الإيجابي له أثر إيجابي على أدائه ومن ثم على أداء المنظمة،

حيث أننا ومن خلال هده الدراسة، فقد حاولنا الإلمام بفكرة وجود علاقة بين السلوك التنظيمي وأداء العمال داخل المنظمة العمومية لبعدين من أبعاد السلوك التنظيمي فقمنا بمحاولة معرفة علاقة كل من الاتصال التنظيمي والضغوط المهنية بالأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، وقد تبين لنا من خلال هدا البحث أن العملية الاتصالية من أهم المكونات البيئية الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك و أداء العمال وتشكل دافعا نحو الإنجاز، أي أن الاتصال التنظيمي من أهكم محددات نجاح أو فشل المنظمة، خاصة وإدا وفرت المؤسسة الوسائل الاتصالية الحديثة والتقنيات المتطورة، أي أن هناك علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة على عكس الضغوط المهنية التي تعتبر عائق للسلوك التنظيمي وتنعكس سلبا على أهداف المنظمة وعلى الحالة النفسية والبدنية للعامل وتجبره على بدل مجهود أكبر وتكريس أوقات كثيرة للتغلب على هده الضغوط.

ومن خلال هده الدراسة تبين لنا أنه من أجل الحصول على مؤسسة ناجحة يجب الاهتمام بالعامل وفتح له مجال حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاد القرارات في المؤسسة، وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل.

- **التوصيات**
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وخلق ظروف تساهم في اشباع حاجات الافراد وتحقيق أهدافهم، الخاصة، وخلق مناخ يسوده الاحترام، التقدير، الجدية في العمل، الأداء المتميز وغيرها من القيم التي تضفي مزيد من أداء العمل داخل المنظمة.
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات، لدى الأفراد والابتعاد عن اعتبار العاملة آلة (النظرة التيلورية).
- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي ليساهم فعالية في عملية التنمية والتطوير الإداري ودلك من خلال تطوير المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء الوظيفي، حيث تركز هده المعايير على الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء الوظيفي.
- العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظف لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى أدائه.
- العمل على منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض تحفيز العملين وتشجيعهم على اشباع حاجاتهم وتحقيق مستوى من الرضا الدي يدفعهم إلى بدل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط هده المكافآت بمستوى أداء الافراد مع مراعاة الفروق الفردية والجهود المبذولة لأن العدالة في منح الحوافز والمكافآت تعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مرضي داخل المنظمة.
- تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة دورية للوقوف على الأخطاء والنقائص.

- **ملخص الدراسة:**
- **عنوان الدراسة:** السلوك التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة العمومية.
- **أهداف الدراسة:**
- التعرف على مدى علاقة الضغوط المهنية بالحراك المهني.
- تحديد أسباب الضغوط المهنية المتعلقة العمل بالخصائص الشخصية.
- محاولة لفت انتباه المؤسسات الجزائرية الى الضغوط المهنية يمكن أن تكون السبب الرئيسي للحراك المهني.
- **الإشكالية:**
- السؤال العام: هل للسلوك التنظيمي تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة العمومية؟
- الفرضية العامة: للسلوك التنظيمي تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة العمومية.
- **الأسئلة الفرعية:**
- هل للاتصال الرسمي تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة؟
- هل لضغوط العمل تأثير على أداء العمال داخل المؤسس؟
- الفرضيات الفرعية:
- للاتصال الرسمي تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة.
- لضغوط العمل تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة.
- العينة: تتكون عينة البحث من 80موظف وموظفة (64 رجل و16 امرأة) بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية (بلدية العزيزية ولاية المدية).
- **منهج الدراسة:** اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أنسب
- **أداة الدراسة:** تم اعداد الاستبيان (الاستمارة)، كأداة لجمع المعلومات.
- **الاستنتاجات والتوصيات:**

بعد انجازنا هدا البحث حول عنوان المدكرة هناك جملة من الاستنتاجات والتوصيات:

- استنتجنا من الدراسة ما يلي:
- يعتبرالانسان أهم حلقة وعنصر في المؤسسة ويؤثر سلوكه داخل المؤسسة على كفاءة أدائها ككل لدا من مصلحة الإدارة أن تعرف لمادا ومتى وكيف يتصرف هدا العنصر الإنتاجي.
- فهم السلوك التنظيمي يتيح المزيد من التفهم للفرد ولدوافعه ولمكوناته الشخصية، وما يهدئ نفسيته من القلق والصراع الدي يتعرض له نتيجة عدم تكيفه مع البيئة التنظيمية.
- المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في دلك الانسان، وهي في حالة تفاعل مستمر ببعضها داخليا ومع بيئتها الخارجية هده التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك الفرد.
- تتوقف فعالية التنظيم ودرجة نجاحه في تحقيق أهدافه على مرونة ودرجة تدفق المعلومات من خلال عملية الاتصال داخل المنظمة.
- إن سوء إدارة ضغوط داخل المنظمة يترتب عليه آثار سلبية منها مباشرة ومنها الغير مباشرة.
- المنظمات أصبحت تستعمل أساليب التقنية الحديثة، الامر الدي أضفى على المنظمات جانبا كبيرا من التعقيد حيث أصبح الافراد تخصصا مما أوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الاتصالات وحل النزاعات.
- لكي يتم توفير نظام اتصال رسمي مناسب داخل التنظيم يجب أن يتم تنظيمه بدقة في ضوء تحقيق الهدف وتكون قنواته لجميع العاملين في المؤسسة ويعمل الجميع في التنظيم من خلال إطار المشاركة الجماعية في الإدارة.

- **التوصيات:**
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وخلق ظروف عمل تسهم في اشباع حاجات الافراد وتحقيق أهدافهم الخاصة، وخلق مناخ يسوده الاحترام، التقدير، الجدية في العمل، الأداء المتميز وغيرها من القيم التي تضفي مزيد من أداء العمال داخل المنظمة.
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات، لدى الافراد والابتعاد عن اعتبار العاملة آلة (النظرة التيلورية).
- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي ليساهم فعالية في عملية التنمية والتطوير الإداري ودلك من خلال تطوير المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء الوظيفي، حيث تركز هده المعايير على الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء الوظيفي.
- العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظف لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى أدائه.
- العمل على منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض تحفيز العملين وتشجيعهم على اشباع حاجاتهم وتحقيق مستوى من الرضا الدي يدفعهم إلى بدل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط هده المكافآت بمستوى أداء الافراد مع مراعاة الفروق الفردية والجهود المبذولة لان العدالة في منح الحوافز والمكافآت تعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مرضي داخل المنظمة.
- تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة دورية للوقوف على الأخطاء والنقائص.

Résumé de l'étude

Titre de l'étude:

Comportement organisationnel et sa relation avec la performance de l'emploi des travailleurs dans l'entreprise publique.

- Sont d'identifier comment les pressions professionnelles liées à la mobilité professionnelle.
- Identifier les raisons des pressions professionnelles liées au travail avec des caractéristiques personnelles.
- Essayer d'attirer l'attention des institutions algériennes sur les pressions professionnelles peuvent être la principale raison de la mobilité professionnelle.

Le problème:

Est de savoir si le comportement réglementaire a un impact sur la performance des travailleurs au sein de l'entreprise publique؟

Sous-questions:

- La communication officielle a-t-elle une incidence sur le rendement des travailleurs au sein de l'institution publique؟
- Les pressions de travail affectent- elles le rendement des travailleurs au sein de l'entreprise ؟

Sous-revendications:

- La communication officielle a-t-elle une incidence sur le rendement des travailleurs au sien de l'institution publique.
- Les pressions de travail affectent -elles le rendement des travailleurs au sein de l'entreprise.

Echantillon:

La recherche d'échantillons comprend 80 employés et employés (64 hommes et 16 femmes) de la fondation générale de la santé juarius.

Programme d'études:

Nous nous sommes appuyés sur l'approche analytique descriptive comme meilleure solution pour l'étude.

Outil d'étude:

L'enquête(formulaire) a été préparée comme outil de collecte.

Conclusions et recommandations :

Après avoir terminé cette recherche sur le titre de la note, il y a un certain nombre de conclusion et recommandations :

Nous avons tiré de l'étude :

- L'être humain est et l'élément le plus important dans l'organisation et son comportement au sein de l'organisation affecte l'efficacité de sa performance dans son ensemble, il est donc dans l'intérêt de l'administration de savoir pourquoi, quand et comment cet élément productif se comporte.
- Comprendre le comportement organisationnel permet une meilleure compréhension de l'individu, de ses motivations et de ses composantes personnelles, et de sa psyché de l'anxiété et des conflits auxquels il est exposé en raison de son incapacité à s'adapter à l'environnement organisationnel.
- L'organisation est un système ouvert composé de nombreux éléments, y compris l'être humain, et elle est dans un état d'interaction continue les uns avec les autres en interne et avec son environnement externe. Ces interactions affectent, négativement ou positivement, le comportement de l'individu.
- L'efficacité de l'organisation es son degré de réussite dans la réalisation de ses objectifs dépendent de la flexibilité et du degré de circulation de l'information à travers le processus de communication au sein de l'organisation.
- Une mauvaise gestion des pressions au sein de l'organisation a des effets négatifs, directs et indirects.
- Les organisations utilisent des méthodes technologiques modernes, ce qui a donné aux organisations une grande complexité au fur et à mesure que les individus se sont spécialisés, créant ainsi le besoin d'une compréhension plus approfondie des processus de communication et de la résolution des conflits.
- Afin qu'un système de communication formel approprié soit fourni au sein de l'organisation, il doit être soigneusement organisé à la lumière de la réalisation de l'objectif et ses canaux sont pour tous les employés de l'organisation et tout le

monde travaille à l'organisation dans le cadre de la participation collective à l'administration.

Recommandations :

- La nécessité de prêter attention aux ressource humaines et de créer de travail qui contribuent à satisfaire les besoins des individus et à atteindre leurs propres objectifs, créant un climat de respect, de reconnaissance, de sérieux dans le travail, rendement exceptionnel et autres valeurs qui donnent aux travailleurs plus de rendement au sein de l'organisation.
- Reconnaitre les compétences, la créativité, l'intelligence et l'expérience des individus et s'éloigner de la considération du travailleur comme un instrument (angluriste).
- Elaborer un système d'évaluation de carrière pour contribuer à l'efficacité du perfectionnement et du perfectionnement en gestion en élaborant des normes pour un système d'évaluation de carrière.
- Développer les capacités créative et innovantes de l'employé afin de créer la capacité de générer des idées créatives qui développent son rendement.
- Offrir des récompenses et des incitations pour motiver et satisfaire les besoins du personnel et atteindre un niveau de satisfaction qui les motivera de faire des efforts importants.

المراجع

- **قائمة المراجع:**
- **الكتب:**

1. أبو بكر، مصطفى محمود: الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى المعاملة للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1983.

- أحمد صقر عاشوري ادارة القوى العاملة الأسس السلوكية أدوات البحث التطبيقي، سنة 1986.

3. أحمد ماهر(ج): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005.
4. إسماعيل محمود حسن: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العلمية للنشر التوزيع، مصر، سنة 2003.
5. راوية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والتوزيع الإسكندرية، مصر، سنة 200
6. راوية حسن: إدارة المورد البشري، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1999.
7. زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، سنة 1980.
8. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
9. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، سنة 2003.
10. السيد علي شتى: النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، سنة 1995.
11. سيز لافي ولاس: السلوك التنظيمي والاداء والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، السعودية، سنة 1991.
12. شحادة نظمي: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، سنة 2002.
13. صلاح الدين عبد الباقي(أ): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2005.

أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، الإسكندرية، سنة 1979.

- الكتب:
- المراجع العربية

14. الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2002.
15. صلاح الدين عبد الباقي(ب): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر اللازراطية، الإسكندرية، سنة 2002.
16. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد الشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، سنة 2002.

17. صلاح الدين شروح: منهجية البحث العلمي، دار العلوم لنشر والتوزيع، حجار، عنابة، سنة 2003.
18. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، سنة 2007.
19. عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
20. عبد الغفار حنفي (ب): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، سنة 2006.
21. علي غربي، بلقاسم سلطانة، إسماعيل قيره: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، سنة 2002.
22. فاروق عبده، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، سنة 2005.
23. قباري محمد إسماعيل: علم اجتماع الإدارة ومشكلة التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، بدون سنة.
24. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004.

25. بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للتوزيع، عمان، سنة 1991.
26. جاري ديستلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، سنة 2007.
27. حسن فلاح عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، سنة 2000.
28. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان سنة 2005.
29. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، سنة 2004.
30. حمدي ياسين: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفلاح للنشر، ط3، القاهرة، سنة 2008.
31. حميدة عميرا وي: مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منثوري، قسنطينة، ط1، دون سنة.
32. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، ط1، جامعة الزيتونة، الأردن، سنة 2009.
33. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، سنة 2000.
34. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، سمة 2003.
35. ماريو أي هانز: إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة، السعودية، سنة 1988.

36. محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2001.
37. محمد حسن محمد حامدات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007.
38. محمد سعيد أنور سلطان(ب): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003.
39. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، ط1، سنة 2003.
40. محمد شفيق: البحث العلمي وخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار الجامعة، ط1، بيروت، لبنان، سنة 1985.
41. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة 2007.
42. مهدي حسن زليف: إدارة الافراد (ندخل كمي)، دار محد لا وي للنشر، عمان، الأردن، سنة 1998.
43. موفق عبد الله بن عبد القادر: منهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية، دار التوجيه للنشر، ط1، سنة 2011.
44. مؤيد سعيد السالم، عادل حر حوش: إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي-، عالم الكتاب الحديث، ط، الأردن، سنة.
45. ناصر محمد العدلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2003.
46. ناصر محمد العدلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 1995.

- **مدكرات تخرج:**

1. اسمهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل، دراسة مقارنة لمؤسسة عامة وخاصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، دون سنة.
2. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة عنابة، سنة 2008-2009.
3. حجاج أمال: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2013-2014.

دارعو فاطمة: علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء،

4. رابح يخلف: محو تقييم فعل الأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، سنة 2007.
5. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، سنة 2002.

6. عبد الناصر موسى: نظام مفتوح لتقييم أداء الافراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، سنة 2004-2005.
7. عمار بن عشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة بوضياف، المسيلة، سنة 2006.
8. غريدي وسام: الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، سنة 2016-2017.
9. ماجستير، جامعة وهران، سنة 2015-2016.
10. المعشر عيسى إبراهيم عيسى: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة سوريا، ط1، سنة 2009.
11. نورة ديب: التحفيز بوحدة نوميديا للدوان الشرقي للحليب ومشتقاته، رسالة ماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الاخوة متنوري، قسنطينة، سنة 1988-1999.

- **المجلات:**

1. عبد المالك مزهدة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، نوفمبر، سنة 2001.

2.يوسف نصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، عدد7، جويلية، سنة 2014.

- **المعاجم:**

المنظمة العربية للتربية والثقافة: المعجم العربي الأساسي الآرووس، سنة 1989.

- **المراجع باللغة الفرنسية:**

Youn pesqueuxM la notion de performance global l’archive ouverte hal- shs(hyprer article en ligne- science de l’homme et de la sociètè).

Page 6.05/07/2005.http:// halshs arichives.

Ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/pdf/performance tuinis.pdf.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- قسم: العلوم الاجتماعية.
- تخصص: علم اجتماع العمل والتنظيم السنة الثانية ماستر

- استمارة البحث:

السلوك التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالعزيزية

- من إعداد الطالبتين
- عفرون ابتسام
- لكحل حنان

- تحت اشراف:
- د. هواري بلعباس.

- إن نجاح هدا البحث العلمي يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة هده الاستمارة، كما نؤكد أن اجابتكم ستظل في سرية تامة، ولا تستعمل، إلا لأغراض البحث العلمي، وشكرا على حسن تعاونكم.

- ملاحظة: من فضلك ضع علامة (×) في المكان المناسب لاختيارك.

السنة الجامعية: 2020/ 2121.

- المحور الأول: خاص بالبيانات العامة

- الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

- السن:

25 سنة أو أقل ☐

26إلى 35 سنة ☐

36 إلى 45 سنة ☐

46 سنة فأكثر ☐

- الحالة الاجتماعية:

متزوج ☐

أعزب ☐

مطلق/ة ☐

أرمل/ة ☐

- المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

- سنوات الخبرة:

5 سنوات أو أقل ☐

6 إلى 10سنوات ☐

11إلى 15 سنة ☐

15 سنة فأكثر ☐

- المحور الثاني: خاص بالضغوط المهنية:

1/- هل تتناسب عدد ساعات العمل مع طاقتك وظروفك؟

نعم ☐ لا ☐

إدا كانت الإجابة "لا" وضح؟

2/- تتناسب كمية العمل ونوعيته مع:

- تخصصك ومؤهلك العلمي ☐

- قدراتك وطاقتك ☐

3/- هل تتناسب كمية العمل مع عدد الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

4/- يوجد ضغط من الرئيس أو رب العمل عليك؟

نعم ☐ لا ☐

إدا كانت الإجابة " بنعم"، وضح دلك؟

5/- هل تفتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليك:

نعم ☐ لا ☐

6/- يتوزع مهام العمل بين العمال بشكل غير متكافئ هو ما يجعلني أبحث عن عمل آخر يراعي توزيع المهام؟

نعم ☐ لا ☐

7/- هل تشعر بالرضى عن وضعك الوظيفي داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

8/- توجد مرونة بين المسؤولين والموظفين في إعطاء المهام؟

نعم ☐ لا ☐

إدا كانت الإجابة ب "لا"، كيف دلك؟

9/- توجد الوسائل والتسهيلات التي تنهي العل بمجهود، ووقت أقل؟

نعم ☐ لا ☐

10/- كيف هي علاقتك مع الإدارة وزملاء العمل؟

سيئة ☐ حسنة ☐ جيدة ☐

- المحور الثالث: خاص بالاتصال الرسمي:

1/- هل يقتصر تواصلك مع العمال في المؤسسة على الأمور المهنية فقط؟

نعم ☐ لا ☐

2/- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب؟

نعم ☐ لا ☐

3/- يتم إبلاغك بالتعليمات المهنية عن طريق:

مسؤولك المباشر ☐

الاجتماعات ☐

اللوائح الاعلامية ☐

4/- تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

إدا كانت الإجابة ب "نعم" كيف دلك؟

5/- في حالة عدم فهمك لمعلومات أو أوامر المؤسسة هل تستفسر عن طريق؟

المسؤول ☐

الزملاء ☐

6/- يعتبر تقييم الإدارة عملية مهمة؟

نعم ☐ لا ☐

7/- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم؟

دائما ☐ أحيانا ☐

8/- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك؟

نعم ☐ لا ☐

ولمادا؟

9/- تشارك في عملية اتخاد القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

10/- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في أداء عملك؟