

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



### عنوان المذكرة:

التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الصناعية  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية عياشي سعيد للبلاط - الطاهير -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل.

تحت إشراف الأستاذ:  
\* شتوي الربيع

إعداد الطالبتين:  
\* حسيب أميرة  
\* سيدهوم حنان

### أعضاء لجنة المناقشة

- 1- الأستاذ: كعواش عبد الرؤوف .... جامعة جيجل ..... رئيسا
- 2- الأستاذ: شتوي الربيع ..... جامعة جيجل ..... مشرفا ومقررا
- 3- الأستاذ: تالي جمال ..... جامعة جيجل ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الشكر والتقدير.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد  
المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من اصطنع إليكم معروفًا فجازوه فإن عجزتم  
عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الشاكر يحب  
الشاكرين".

وعليه لا يسعنا إلا أن نرفع أيدينا متضرعين بالدعاء والشكر لله سبحانه وتعالى،  
أن وفقنا لإتمام هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل والاحترام والتقدير لأستاذنا الفاضل الدكتور "شهيوي  
الربيع" على ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات ودعم لإتمام هذا العمل.  
كما نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين دعمونا ولم  
يبخلوا علينا ولو بالكلمة الطيبة، إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من  
قريب أو من بعيد .

ألفه شكر لكم.

# الفهرس

الموضوع

الشكر والتقدير

الفهرس

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

ملخص

مقدمة ..... أ - ب

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: الإشكالية.....5

ثانياً: فرضيات الدراسة.....7

ثالثاً: تحديد المفاهيم.....7

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.....16

خامساً: أهداف الدراسة.....17

سادساً: أهمية الدراسة.....18

سابعاً: الدراسات السابقة.....18

## الفصل الثاني: التسيير الإداري ونظرياته

تمهيد..... 23

أولاً: التسيير الإداري..... 24

1- أهمية التسيير الإداري وأهدافه..... 24

2- خصائص التسيير الإداري..... 25

3- عناصر التسيير الإداري..... 27

4- المبادئ العامة للتسيير الإداري..... 27

5- أسس التسيير الإداري..... 28

6- وظائف التسيير الإداري..... 29

7- المهارات التسييرية..... 31

8- أدوار المسيرين..... 32

9- مستويات المسيرين..... 34

ثانياً: النظريات المفسرة للتسيير الإداري.

1- النظرية البيروقراطية..... 35

2- نظرية الإدارة العلمية..... 37

3- نظرية التقسيم الإداري..... 39

4- نظرية العلاقات الإنسانية..... 41

5- نظرية الفلسفة الإدارية..... 43

6- نظرية الدافعية..... 45

خلاصة الفصل..... 48

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وأساليب تقييمه

تمهيد..... 50

أولاً: الأداء الوظيفي..... 51

1- مكونات ومحددات الأداء الوظيفي..... 51

1-أ- مكونات الأداء الوظيفي..... 51

- 1-ب- محددات الأداء الوظيفي.....52
- 2- أبعاد ومعايير الأداء الوظيفي.....52
- 2-أ- أبعاد الأداء الوظيفي.....52
- 2-ب- معايير الأداء الوظيفي.....54
- 3- الخصائص الجيدة لمعايير الأداء الوظيفي.....57
- 4- خطوات قياس الأداء الوظيفي.....58
- 5- نماذج قياس الأداء الوظيفي.....60
- 6- مستويات الأداء الوظيفي.....66
- 7- معوقات الأداء الوظيفي.....68
- 8- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.....69

### ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي.

- 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.....71
- 2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.....71
- 3- أهمية تقييم الأداء الوظيفي.....73
- 4- معايير تقييم الأداء الوظيفي.....74
- 5- خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي.....77
- 5-أ- خطوات تقييم الأداء الوظيفي.....77
- 5-ب- طرق تقييم الأداء الوظيفي.....80
- 6- استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي.....82
- 7- صعوبات تقييم الأداء الوظيفي.....84

88..... خلاصة الفصل

### الفصل الرابع: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

90..... تمهيد

91.....	أولاً: النظريات الكلاسيكية.....
91.....	1- النظرية البيروقراطية.....
92.....	2- نظرية الإدارة العلمية.....
94.....	3- نظرية التقسيم الإداري.....
97.....	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.....
97.....	1- نظرية العلاقات الإنسانية.....
98.....	2- نظرية سلم الحاجات.....
100.....	3- نظرية العاملين.....
101.....	4- نظرية التوقع.....
105.....	5- نظرية العدالة.....
106.....	ثالثاً: النظريات الحديثة.....
106.....	1- النظرية اليابانية "Z".....
107.....	2- نظرية حركة الجودة والتميز.....
109.....	خلاصة الفصل.....

## الجانب الميداني

### الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للدراسة

112.....	تمهيد.....
113.....	أولاً: مجالات الدراسة.....
113.....	1- المجال الجغرافي.....
117.....	2- المجال البشري.....
117.....	3- المجال الزمني.....
118.....	ثانياً: الإجراءات المنهجية.....
118.....	1- عينة الدراسة وطريقة اختيارها.....
119.....	2- منهج الدراسة.....

120.....	3- أدوات جمع البيانات.....
123.....	4- الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
124.....	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج.</b>	
126.....	تمهيد.....
127.....	أولاً: تحليل بيانات الدراسة.....
149.....	ثانياً: النتائج الجزئية للدراسة.....
153.....	ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة.....
153.....	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة.....
154.....	خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة.....
154.....	سادساً: التوصيات والاقتراحات.....
156.....	خلاصة الفصل.....
157.....	الخاتمة.....

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	يوضح عجلة التسيير .	الشكل (01)
32	يوضح تشكيلية المهارات تختلف حسب المستوى التسييري.	الشكل (02)
35	يوضح مستويات المسيرين من خلال خارطة تنظيمية جزئية.	الشكل (03)
59	بوضح نموذج لقياس الأداء.	الشكل (04)
62	يوضح النموذج الفكري لتحسين الأداء "الجمعية الدولية لتحسين الأداء".	الشكل (05)
64	يوضح النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه.	الشكل (06)
69	يوضح نموذج الأداء الفعال.	الشكل (07)
79	يوضح دورة عملية تقييم الأداء.	الشكل (08)
85	يوضح الأخطاء الشائعة في وضع معدلات تقييم الأداء.	الشكل (09)
95	يوضح المبادئ الإدارية وفق منظور فايول.	الشكل (10)
98	يوضح تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.	الشكل (11)

## فهرس الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	126
الجدول 02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	126
الجدول 03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	127
الجدول 04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	128
الجدول 05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل.	128
الجدول 06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل.	129
الجدول 07	يوضح مدى كفاية الأجر .	130
الجدول 08	يوضح مدى الخضوع لعملية الرقابة أثناء أداء العمل.	130
الجدول 09	يوضح طبيعة النظام الرقابي.	131
الجدول 10	يوضح تأثير النظام الرقابي المطبق على أداء العامل.	132
الجدول 11	يوضح إلى ماذا تؤدي الرقابة.	133
الجدول 12	يوضح الإجراءات التي يتبعها المسؤول في حالة التهاون في العمل.	134
الجدول 13	يوضح غياب المسؤول عن الرقابة وما ينتج عن ذلك.	135
الجدول 14	يوضح إلى أي مدى تؤدي المتابعة في الحد من الحرية في العمل.	135
الجدول 15	يوضح غياب الرقابة وعلاقتها باحترام مواقيت العمل.	136
الجدول 16	يوضح الوسائل المتبعة في الرقابة.	137
الجدول 17	يوضح أوقات الإتصال بالزملاء وعلاقته بالأداء.	138
الجدول 18	يوضح الإتصال مع المسؤول المباشر وزيادة الأداء.	139
الجدول 19	يوضح الوسائل التي يتم بها الإعلام عن القرارات التي يصدرها المدير.	140
الجدول 20	يوضح تدخل المسؤول المباشر في العمل وموضوعه.	141
الجدول 21	يوضح استشارة العامل في حالة حدوث تعديلات في العمل.	142
الجدول 22	يوضح منح المسؤول فرصة إبداء الاقتراحات.	142
الجدول 23	يوضح تقديم المؤسسة للحوافز ونوعها.	144
الجدول 24	يوضح شكل توزيع الحوافز .	145
الجدول 25	يوضح أساس منح المؤسسة للحوافز .	145
الجدول 26	يوضح عدالة توزيع الحوافز وعلاقتها بالجهد المبذول.	146
الجدول 27	يوضح مساهمة الحوافز المقدمة في الزيادة من الأداء .	147



:

يمكن اعتبار التسيير الإداري المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والموارد المختلفة المتاحة للمؤسسة والتنسيق فيما بينها، وهو المسؤول عن متابعة وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الخاصة بالإفراد والمؤسسات.

لقد تمحور موضوع دراستنا حول "التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الصناعية"، وقد تمت هذه الدراسة بمؤسسة عياشي سعيد للبلاط بالطاهير، حيث انطلقت هذه الدراسة من فرضية عامة مفادها: "يؤثر التسيير الإداري على أداء العامل في المؤسسة الصناعية".

لقد تفرعت تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية جاءت كالتالي:

\*يؤثر النظام الرقابي على الأداء الوظيفي للعامل.

\*يساهم الاتصال في الرفع من أداء العامل.

\*يؤدي التحفيز إلى زيادة أداء العامل.

كما اعتمدنا على مجموعة من المؤشرات أهمها الرقابة، الاتصال، التحفيز، باعتبارها متغيرات لها تأثير على أداء العامل في المؤسسة، وقد تضمنت دراستنا ستة فصول، تناول كل فصل عدة عناصر سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، كما وظفنا المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي في تشخيص بيانات الدراسة بالإضافة إلى تقنيات بحثية مختلفة تمثلت في الملاحظة، المقابلة والاستمارة، الوثائق والسجلات.

وقد جمعنا في هذه الدراسة بين الأسلوبين الكمي والكيفي، حيث أوصلنا التحليل الكمي والإحصائي للبيانات إلى مجموعة من النتائج والتي كان أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي.

# الجانب النظري

# مقدمة

إن التطورات السريعة التي يشهدها مجال العمل والمنافسة على الصعيد العالمي، انعكست على المنظمات والأفراد بشكل عام، حيث تسعى الدراسات للبحث وتطوير سبل زيادة فاعلية المؤسسات من جهة والرفع من كفاءة أداء العنصر البشري من جهة أخرى، وقد أصبح للتسيير الإداري أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات، باعتباره الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه في التنسيق بين مواردها البشرية والمادية والمالية من خلال مجموعة أنشطة تتمثل في التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة بمهارة وجودة عالية وذلك بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، كما يلعب التسيير دور كبير في بقاء واستمرار المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة العديد من التحديات التي من شأنها التأثير بصفة مباشرة على اداء المورد البشري والتحكم فيه.

ومن هذا المنطلق نحاول في هذه الدراسة ابراز علاقة التسيير الإداري بالأداء الوظيفي، وقد قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين: الجانب النظري ويتضمن أربعة فصول، أما الجانب التطبيقي فيتضمن فصلين.

فبالنسبة للفصل الأول خصصناه للإطار المفاهيمي للدراسة، وقد تضمن الإشكالية، فرضيات الدراسة أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة وفي الأخير التطرق إلى الدراسات السابقة. حيث تطرقنا في الفصل الثاني إلى موضوع التسيير الإداري و نظرياته، كما تناولنا فيه أهمية وأهداف التسيير ،خصائص وعناصر التسيير، مبادئ، أسس، وظائف التسيير، مهارات، أدوار ومستويات المسيرين، بالإضافة إلى النظريات المفسرة للتسيير. أما الفصل الثالث قد تضمن موضوع الأداء الوظيفي و أساليب تقييمه ،حيث تطرقنا فيه إلى مبحثين، مبحث الأداء الوظيفي و قد احتوى على مكونات ومحددات الأداء ، أبعاده ومعايير،خصائصه وخطوات ونماذج قياسه ، مستويات ، معوقات وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني فقد خصص لتقييم الأداء الوظيفي من مفهوم إلى أهداف وأهمية التقييم، معايير خطوات، طرق واستخدامات نتائج عملية تقييم الأداء وكذا أهم الصعوبات التي تقف أمام عملية تقييم الأداء.

بينما تناولنا في الفصل الرابع النظريات المفسرة للأداء الوظيفي في ثلاث تصنيفات النظريات الكلاسيكية والمتمثلة في النظرية البيروقراطية، الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، إضافة إلى النظريات النيوكلاسيكية والمتمثلة في نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية سلم الحاجات،نظرية العاملين

نظرية التوقع والعدالة، بالإضافة إلى النظريات الحديثة والتي تمثلت في النظرية اليابانية ونظرية حركة الجودة والتميز.

في ما يخص الجانب الثاني فقد تضمن فصلين، ففي الفصل الخامس تناولنا الإجراءات الميدانية للدراسة، والتي شملت المجال الجغرافي، المجال البشري و المجال الزمني، بالإضافة إلى عينة الدراسة، منهج وأدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة.

كما تطرقنا في الفصل السادس إلى عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج الجزئية ومناقشتها في ضوء: فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، أهداف الدراسة، وعليه تم استخلاص النتيجة العامة لها مع اقتراح بعض التوصيات والاقتراحات.

وفي الأخير أنهينا دراستنا بخاتمة كانت حوصلة لبحثنا بالإضافة إلى قائمة المراجع، الملاحق الاستمارة والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: تحديد المفاهيم.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: أهمية الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

### أولاً: الإشكالية.

يتميز كل مجتمع في يومنا هذا بالتزايد المستمر في أعداد وأحجام المؤسسات التي أصبحت تغطي مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والرياضية والتعليمية والدينية والتي تسعى لتحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، وتعتبر عملية التسيير في المؤسسة من أبرز القضايا التي يتناولها علم الاجتماع التنظيم والعمل، وهي بذلك تعتبر مظهراً من مظاهر السير الحسن أو السيئ، للمؤسسة لأن عملية التسيير تعد مصدر الأوامر والقواعد والتشريعات، تختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف المبادئ والأهداف المسطرة وكذا التنظيم المعمول به من أجل ضمان الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ولعرض إنجاز هذه الأهداف فإن المر يتطلب من هذه المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد بفعل التسيير الذي تتبعه الإدارة داخل المؤسسة، والتسيير يعتبر الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية المادية والمالية، وتتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والإدارة والرقابة للعمليات أما الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات باختلاف مستوياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل وذلك بواسطة تكليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة وتوفير لهم الجو الملائم الذي يحفزهم إلى أداء تلك الأعمال بفعالية أكبر، فالأداء يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وكل هذا لا يكون إلا من خلال إتباع التسيير الإداري الفعال لتحقيق الأداء المتميز والأهداف العامة للمؤسسة، ويكون ذلك من خلال إتباع نظام رقابي متميز يساعد المؤسسة على توجيه وإرشاد الأفراد إلى الوصول إلى درجة متميزة من الأداء تضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف وكذا بإتباع نمط اتصال معين يساعد في التواصل الجيد بين العمال والإدارة وأقسامها أو داخل فرق العمل نفسها، كما يجب على المؤسسة تحفيز العمال بطرق مختلفة سواء كانت معنوية أو مادية من أجل تشجيع ودعم الأفراد العاملين، وتفجير أقصى ما لديهم من قوة كامنة تتجسد في الأداء الفعلي داخل المؤسسة.

وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يؤثر التسيير الإداري على أداء العامل في المؤسسة الصناعية؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يؤثر النظام الرقابي على الأداء الوظيفي؟
- 2- هل يساهم الاتصال في الرفع من أداء العامل؟
- 3- هل يؤدي التحفيز إلى زيادة أداء العامل؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة:

بعد اختيار الموضوع والإطلاع عليه وتحديد إشكالية يتكون لدينا أول عنصر من عناصر التفكير حول موضوع البحث، ومثل هذه الأفكار تطرح في صيغة تسائل أو مجموعة تساؤلات، وتحديد مشكلة نقوم بالإجابة عليها كفرضية محتملة تخضعها للاختبار.

والفرضية هي عبارة عن فكرة مبدئية، تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها، كما أنها إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث<sup>(1)</sup>.

واستناداً إلى ما طرح من تساؤلات توصلنا إلى الافتراضات التالية:

**الفرضية العامة:** يؤثر التسيير الإداري على أداء العاملين في المؤسسة.

### الفرضيات الفرعية:

1- يؤثر النظام الرقابي على الأداء الوظيفي للعامل.

2- يساهم الاتصال في الرفع من أداء العامل

3- يؤدي التحفيز إلى زيادة أداء العامل.

### ثالثاً: تحديد المفاهيم:

#### 1- التسيير الإداري:

\* **التسيير:** يعرف تايلور التسيير بأنه: علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

- **تعريف سيمون:** يعرف سيمون التسيير بأنه عمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل يمكن أن يعرف على أنه طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق أهداف المؤسسة للتوفيق بين مختلف هذه الموارد.

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2008، ص145.

- يعرف أيضا على أنه التنظيم المستمر للأفراد والموارد لإنجاز أهداف ديناميكية هذا يستدعي أن نقوم بالتخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف على تسيير جميع الأجزاء المختلفة بطريقة تنفيذ جميع المهام بفعالية بالإضافة إلى تجنيد الأفراد لتحقيق الهدف المشترك<sup>(1)</sup>.
- نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أنهما ركزا على أن:
- التسيير مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسات كفاءات خاصة (تكوين سمات القائد، القدرة على الاتصال، معرفة المهام، قدرة التأثير).
- التسيير مبني على وظائف يتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة وهكذا للوظائف الأخرى.
- **التعريف الإجرائي:** هو حسن استغلال الموارد البشرية والموارد المادية قصد تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد المرجوة عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالتوفيق بين مختلف هذه العمليات والموارد.

### 2- الإدارة:

- هي نشاط يعتمد على التفكير والعمل ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة والإمكانات المادية وفقا للأسس والقواعد العلمية<sup>(2)</sup>.
- يعرفها هنري فايول: أن الإدارة هي تتنبأ، تخطط، وتنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب.
- تعريف جون: الإدارة فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع<sup>(3)</sup>.

(1) صلاح الشنواني: التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، (دط)، مصر، 1986، ص341.

(2) ماسية النيبال ومدحت عبد الحميد: علم النفس الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط)، مصر، 2013، ص178.

(3) محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص

- نستنتج من التعريفين أن هنري فايول ركز على الوظائف الأساسية للإدارة وأما جون بيري بأن الإدارة فن وأداة لتحقيق أهداف كل من صاحب العمل والعاملين.

\* **التعريف الإجرائي:** هي الجهاز الإداري للدولة تتضمن مجموعة من العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تستهدف تحقيق أهداف ثم تحديدها مسبقاً.

- **التسيير الإداري:**

يعني التسيير الإداري هيكله النشاط الخاص بالجهاز الإداري، سواء كان جهاز عام أو خاص إلى عدة قطاعات وإدارات وأقسام بهدف القيام بذلك النشاط بسهولة ويسر وترتيب ومن تم تحقيق الأهداف التي يطمح الجهاز الإداري الوصول إليها<sup>(1)</sup>.

- وفي تعريف آخر: التسيير الإداري هو الجمع بين مختلف الوسائل المادية المالية

والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك وترتيبها في شكل سلم إداري<sup>(2)</sup>.

- هو مجموعة القرارات التنافسة للإدارة وتوجيه الأنشطة لمؤسسة ما لتحقيق هدف أو أهداف منقح عليها من طرف المعنيين والمهام الأساسية للتسيير تتمثل في التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة.

- نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن التسيير الإداري عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية، المتاحة لها. والتي تكون في خدمة الوظائف الأساسية، من التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.

- **التعريف الإجرائي:** يعتبر التسيير الإداري القاعدة الأساسية في المؤسسة، إذ يعتبر المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة عالية وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال القيام بمجموعة من الوظائف المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

**2- الأداء الوظيفي:**

(1) محمد حسن احمد: إدارة التخطيط والتنظيم، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص86.

(2) يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، (دط)، الجزائر، 2013، ص263.

\* الأداء: عرفه سمير الشويكي في معجم المصطلحات الإدارية بأنه: الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقاً لمعايير ومواصفات ومبادئ توجيهية معينة، أو في تحقيق النتائج وفقاً للأهداف أو الخطط المعلنة<sup>(1)</sup>.

ويعرفه طارق شريف يونس في معجم المصطلحات للعلوم الإدارية والمحاسبة والأنترنث

بأنه: المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه، ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد<sup>(2)</sup>.

ويعرفه عمار بن عيشي الأداء بأنه المستوى الذي يحقق الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه<sup>(3)</sup>.

- نستنتج من التعريف الأول أن الأداء نشاط يقوم به الفرد لتحقيق الأهداف المخطط لها.

والتعريف الثاني المقياس الأساسي والذي أساسه يتم الحكم على فعالية وكفاءة الأفراد، أما عمار بن عيشي يرى بأنه المستوى الذي يحقق به الفرد وكفاءته في العمل، وتتشرك هذه التعاريف أن الأداء معيار للحكم على فعالية الأفراد.

- **التعريف الإجرائي:** نشاط أو جهد يقوم به المورد البشري لإنجاز عمله، ومعيار أساسي للحكم على فعالية الأفراد.

- **مفهوم الأداء الوظيفي:**

يعبر مفهوم الأداء الوظيفي على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية العمل المقدم من طرفه، والأداء الوظيفي هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين.....<sup>(4)</sup>.

(1) سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، ط1، الأردن، 2006، ص16.

(2) طارق شريف يونس: معجم المصطلحات للعلوم الإدارية والمحاسبة والأنترنث (انجليزي-عربي)، دار وائل للنشر، ط1، الأردن 2005، ص91.

(3) عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص13.

(4) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط)، الجزائر، 2004، ص123.

ويعرفه zahar-pearce في إيرادهما لمفهوم الأداء الوظيفي على البعد الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء الوظيفي هو النتائج المحققة كنتيجة تفاعل العوامل الإنتاجية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

- نستنتج من التعريف الأول أنه ركّز على أن الأداء الوظيفي هو الجهد أو مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد العامل في عمله، وأما التعريف الثاني اقتصر على تفاعل العوامل الإنتاجية والتأثيرات الخارجية للمنظمة في تحقيق أهدافها.

- **التعريف الإجرائي:** هو المجهود الذي يبذله كل فرد داخل المؤسسة، والذي يعتبر في نفس الوقت عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من حيث الكمية أو جودة العمل المطلوبة في الوقت المحدد.

\* **العامل:** الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويناسب قدراته مقابل تعويض مادي وعيني ووفق شروط ولوائح العمل<sup>(2)</sup>.

- ويعرف أحمد زكي بدوي العامل على أنه "كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل لمصلحة صاحب العمل، وتحت سلطته وإشرافه"<sup>(3)</sup>.

- نستنتج مما سبق أن العامل هو الشخص الذي يؤدي عمل ما لفائدة صاحب العمل مقابل تعويض مادي.

- وفي تعريف أحمد زكي يتضح أنه ركز على كون العامل شخص يقوم بعمل مقابل أجر معين.

- **التعريف الإجرائي:** العامل هو كل شخص طبيعي يعمل لمصلحة صاحب العمل، وتحت إدارته وإشرافه مقابل أجر.

(1) طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، ط1 الأردن، 2007، ص478.

(2) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي- انجليزي)، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 1997، ص112.

(3) احمد زكي بدوي: معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان، ط2، لبنان، 1997، ص89.

\* **المؤسسة:** هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات.

وتعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي والصناعي، التجاري أو الخدماتي<sup>(1)</sup>.

- نستنتج من التعريفين أن المؤسسة مجموعة أعضاء متفاعلة فيما بينها تقوم بأعمال ونشاطات، وتهدف إلى تحقيق هدف وهو الربح.

- **التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعياً لإنتاج السلع أو الخدمات، هدفها تحقيق الربح والمحافظة على استمرارها.

- **تعريف المؤسسة الصناعية:**

هي التي تظم مجموعة من الوحدات والأقسام والمصالح المرتبطة ببعضها البعض، كما يمكن اعتبارها كنظام بمعنى أنها تشكل وحدة متكاملة مبنية على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف الأجزاء المتكونة منها، والمؤسسة الصناعية تنفرد بخاصية اقتصادية جوهرية وهي إنتاج المواد والسلع الجاهزة للاستهلاك، وكذلك توفير المعدات والآلات التي تنتج وسائل الإنتاج بالإضافة إلى توفير الوسائل المادية والبشرية التي ترتبط بالعملية الإنتاجية<sup>(2)</sup>.

**الرقابة:** هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المنظمات وفي كل المستويات الإدارية بغرض التثبيت من أن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له<sup>(3)</sup>.

(1) إسماعيل عرياجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، موفم للنشر، ط3، الجزائر، 2013، ص15.

(2) يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحول الكبري في المجتمع

الجزائري، (دط)، الجزائر، (دس)، ص8.

(3) محمد الصيرفي: العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، (دط)، مصر، 2007، ص231.

- حسب هنري فايول: هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بهدف الكشف عن مواطن الضعف وتصحيحها<sup>(1)</sup>.

- كما عرفها ألدريج: Aldrish: الرقابة بأنها عملية مستمدة لمقارنة الإنجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء كانت هذه العمليات جملة أم تفصيلاً واتخاذ الإجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك.

- كما عرفها Dew: بأنها عملية اتخاذ القرارات أن يتم تجنبه أو عملية الحد من الانحرافات الحاصلة في الأداء التنفيذي للخطط القائمة<sup>(2)</sup>.

\* نستنتج من خلال ما سبق أن التعريف الأول للرقابة ركز على اعتبارها وظيفة من وظائف الإدارة، بينما تعريف ألدريج أكد على كون عملية الرقابة فعالية مستمرة في إنجاز المهمات وأهداف المنظمة، أما Dew فقد ركز اهتمامه على اعتبار العملية الرقابية وظيفة أساسية لاتخاذ القرارات وتجاوز السلبيات المتحققة أثناء التنفيذ.

- **التعريف الإجرائي:** الرقابة هي كل نشاط يتمثل في المتابعة والتحقق والتقييم من أجل التوافق بين الأعمال المنجزة والبرامج المقررة وهي التعرف بصورة دائمة على نقاط القوة والضعف في التنظيم وإقرار نظام تستطيع من خلاله جعل نشاطات أعضاء التنظيم منطبقة على أحكام القواعد المقررة.

### التحفيز:

\* هي ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة أو تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة<sup>(3)</sup>.

(1) أحمد عبد الرحمن الشميمري: مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، ط2، السعودية، 2005 ص324.

(2) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2009 ص290.

(3) صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور العالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص459.

\* هي تلك العوامل التي تهدف لإثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة والمستمرة.

\* كما يعتبر التحفيز عملية تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل في تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.

\* هي عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل أو أداء أعلى<sup>(1)</sup>.

- من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن التحفيز ممارسة تختص بها الإدارة بغرض التأثير في العاملين وإشباع حاجياتهم المختلفة.

- كما أنها عملية تهدف لتطوير سلوك العمل والاستقرار في قيم العمل من خلال إشباع الاحتياجات المتزايدة والمستمرة للعامل.

- **التعريف الإجرائي:**

يعتبر التحفيز مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

**الاتصال:**

وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة، ويعني تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة<sup>(2)</sup>.

\* يمكن إيضاح مفهوم الاتصال من خلال تناوله لبعض العلماء كما يلي:

- حسب علماء الاجتماع: الاتصال يعني الممارسات الثقافية من عادات وتقاليد.

(1) خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005، ص252.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2004، ص237.

- وهو عملية التبنى أو التخلي عن قيمة معينة.
- حسب علماء النفس: الاتصال عملية يقوم بها الفرد لنقل مثير معين بهدف تعديل سلوك الآخرين.
- حسب علماء الإدارة: الاتصال هو منح أو الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد المدير في اتخاذ القرار وأداء مهامه الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة<sup>(1)</sup>.
- حسب تعريف Ross: تتضمن عملية الاتصال تصنيف وانتقاء وإرسال الرموز بأسلوب يعين المستقبل على الإدراك والاستحضار الذهني للمرسل.
- حسب تعريف Rusech و Basteson: تشير إلى نقل الرسائل في صورتها اللفظية أو الصريحة فقط، بل تتضمن جميع العمليات التي يمكن للأفراد أن يمارسوا بها التأثير في الآخرين<sup>(2)</sup>.
- نستنتج من خلال التعاريف السابقة:
  - أنه في التعريف الأول اعتبر الاتصال وظيفة إدارية لتبادل الأفكار والآراء والمعاني.
  - أما من خلال تعريف العلماء فنلاحظ أن علماء الاجتماع ركزوا على أن الاتصال ممارسة ثقافية خاصة بالعادات والتقاليد، فيما ركز علماء النفس على أن الاتصال عملية يقوم بها الفرد للتأثير في الآخرين بينما اعتبروه علماء الإدارة أنه الحصول على المعلومات من أجل التخطيط والرقابة والتوجيه.
  - ومن خلال التعريفين الموليين فقد ركز Ross على أن الاتصال عملية إرسال الرموز وللإدراك الذهني للمرسل.
  - فيما ركز كل من Rusech و Basteson على أن الاتصال هو نقل الرسائل بصورة لفظية بغرض التأثير في الآخرين.

التعريف الإجرائي:

(1) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، (دط)، مصر، 2005، ص ص.359،360.

(2) عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، دار وفاء للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2014، ص137.

يعتبر الاتصال تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقى المعلومات والبيانات الضرورية في صور تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي.

### رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

#### أ/ الذاتية:

- الميل الشديد لموضوع التسيير وعلاقته بأداء العامل داخل المؤسسة دون غيره من الموضوعات الأخرى.

- التطرق إلى الموضوعات الجديدة ومحاولة دراستها ولفت الانتباه لها.

- زيادة الوعي بشتى جوانب الظاهرة يؤدي إلى قابلية تطوير أداء الموارد البشرية.

- نقص الدراسات والأبحاث السابقة في الموضوع على مستوى قسم علم الاجتماع.

- تأثير الظاهرة على نفسية وصحة المورد البشري وبالتالي تنعكس على مستوى أداءه وفعاليتيه.

- كون ظاهرة التسيير ملازمة لمختلف مناصب العمل التي يشغلها الأفراد في المنظمة.

#### ب/ الموضوعية:

يتمثل اختيارنا لهذا الموضوع على الصعيدين العلمي والعملية من أجل إشباع الفضول العلمي والاضطلاع على ما يحدث في هذا المجال ومعرفة فعالية التسيير القائم في المؤسسة من خلال ما كتب في هذا الموضوع انطلاقاً من هذه الدراسة يمكن إعطاء فرصة لتعميق البحث في هذا الموضوع من جانب آخر.

- أما على الصعيد العملي فبحثنا استقصاء ميداني من أجل الكشف عن صحة المشكلة ميدانياً، وهذا من خلال الاتصال بمسيري المؤسسات، كما يمكن أن تعتبر أن الظروف التي تعيشها المؤسسات الصناعية

الجزائرية في ظل التغيرات التي يشهدها المجتمع الجزائري كأحد الأسباب الموضوعية التي دفعتنا إلى الاهتمام بهذا الموضوع.

### خامسا: أهداف الدراسة:

- إن هدفنا من خلال دراستنا لموضوع التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة هو تبيان الدور الذي يلعبه التسيير السائد في المؤسسة في تحسين أداء العاملين فيها هذا بالنسبة للهدف العام أما الأهداف الأخرى تتمثل في:
- محاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى زيادة وتحسين أداء العاملين.
- معرفة مدى ارتباط التسيير بأداء العاملين داخل المؤسسة.
- فتح المجال للانطلاق في دراسات علمية مختلفة تنطلق من الموضوع الذي تطرقنا له.
- جلب أنظار الباحثين إلى الاهتمام بالتسيير ودفعمهم إلى إدراك مدى أهميته في رسم مسار المؤسسة.

### سادسا: أهمية الدراسة:

- محاولة معرفة مستوى أداء العاملين نتيجة التسيير المتبع في المؤسسة، والتسيير كنشاط إجرائي موجود في كل مؤسسات العالم دون استثناء، فتعتبر دراسته من الموضوعات الهامة والحيوية في الأبحاث العلمية الحديثة لكونه يتناول بالبحث والدراسة موضوعا يهم المدير والعمال على حد سواء، وعلى وجه الخصوص العمال، لأن موضوع التسيير يسهم بالدرجة الأولى نظرا لعلاقتهم الدائمة بالمسير أو المدير ومدى ارتباطهم وارتياحهم في عملهم داخل هذه المؤسسة.
- كما تكمن أهمية الموضوع أيضا في معرفة أهم المشاكل التي تعانيها المؤسسة الجزائرية في هذا المجال بوجه عام وخاصة تلك المشاكل المتعلقة بالطريقة التي يدير بها المدير المؤسسة وبكيفية التعامل مع العمال، فتزداد أهمية بحثنا أيضا انطلاقا من قلة الدراسات التي اتهمت بموضوع التسيير داخل المؤسسة في قسم علم الاجتماع.

سابعاً: الدراسات السابقة:

1- دراسة جزائرية:

دراسة صالح حميدات:

أجريت هذه الدراسة من قبل "صالح حميدات"<sup>(1)</sup> في اختصاص إدارة أعمال المؤسسات بجامعة جيجل بعنوان « أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية » في سنة 2006 وقد تمت الدراسة في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بولاية جيجل والتي تضم بناية إدارية وورشات الإنتاج والعمل ومحطة تحلية مياه البحر، وتدور إشكالية هذه الدراسة حول دراسة التسيير بالمشاركة وأثره في المؤسسة بشكل عام من خلال اهتمامه بمشاركة العمال في التسيير كاتخاذ القرارات مع الإدارة، والتي تكون مباشرة أو غير مباشرة، وكذلك اهتمامه بتطور التسيير بالمشاركة في المؤسسات الجزائرية من خلال محاولة معرفة أثر هذا الأسلوب على أداء شركة سونلغاز للإنتاج، ويرى الباحث أنه من الصعب دراسة الموضوع من خلال منهج واحد، لهذا كان التفكيك والتركيب من التقنيات التي وظفها في دراسته.

فالتفكيك أو التحليل أفاده في الحصول على معرفة جديدة من خلال كشف جوهر الظاهرة وهيكلتها إذ ساعده في الكشف عن العناصر المكونة لأسلوب التسيير بالمشاركة ولتحديد علاقته بمحددات أداء المؤسسة كأداء العمال وولائهم لها، وأما التركيبي فساعدته في إعادة تكوين الكل لأجل فهم هذا الأسلوب الإداري لعناصره ومعامله كما نجد أيضا اعتماده على المنهج التاريخي بهدف استخراج المعنى ومدى التأثير بالأحداث التاريخية وربطها منطقيا بالواقع الاجتماعي المطبق فيه أسلوب التسيير، واعتمد كذلك على منهج دراسة الحالة من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبيانات الموجهة إلى أفراد العينة البحثية كما استعان الباحث بالاستبيان الذي تضمن ثلاثة أجزاء:

(1) صالح حميدات: أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل 2006 ص ص. 88،87.

أ- جزء تعريفي بموضوع الدراسة.

ب- جزء يتناول معلومات تعريفية عن الأفراد المبحوثين.

ج- جزء أخير يتضمن متغيرات الدراسة، كالمشاركة في العملية الإنتاجية والمشاركة المالية ووجهة نظر كل من المسير والعامل في التسيير بالمشاركة وكذلك أداء المؤسسة.

واختيار الباحث في دراسته الإمبريقية عينة وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وكان في العينة مستويان وطبقتان وهما المسيرون، (إطارات + عمال مهرة+ عمال تنفيذ) واعتمد على 60% من المجتمع الأصلي.

## 2- الدراسة العربية:

### 1- دراسة محمد علي محمد:

أجريت هذه الدراسة في مصر من قبل "محمد علي محمد"<sup>(1)</sup> سنة 1970 تحت عنوان "دراسة مجتمع المصنع" إذ امتدت هذه الدراسة ميدانيا منذ بداية شهر أوت 1969 إلى آخر جانفي 1970، وقد تمت هذه الدراسة في شركة النصر للأصواف والمنتجات الممتازة، وتدور إشكالية دراسته حول التنظيم الصناعي المصري الذي عرف تغيرات جذرية مع انتقال مصر من الملكية الخاصة إلى الملكية العامة، حيث أصبح للعمال الدور الكبير في عملية التسيير والمشاركة في فعالية المؤسسة.

ونجد أن الباحث في هذه الدراسة قد اعتمد على المنهج الاستطلاعي من أجل معرفة طبيعة التنظيم الصناعي المصري وكيفية التسيير داخل المصنع، واعتمد أيضا على المنهج الوصفي من خلال وصفه وتشخيصه لمشكلة بحثه محاولا إبراز الارتباطات بين متغيرات وأبعاد بحثه بالإضافة إلى استعانه

(1) محمد علي محمد: مجتمع المصنع (دراسة في علم الاجتماع التنظيم)، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1972، ص 82.

بالمنهج التاريخي الذي أفاده بمعلومات حول تطور وتغير البناء التنظيمي المصري، أما فيما يخص الأدوات المتبعة في جميع البيانات فقد استخدم:

أ- الملاحظة المباشرة، التي تساعده في الكشف عن طبيعة العلاقات السائدة والمواقف المختلفة، وكذلك الكشف عن سلوك جماعات العمل أثناء تأديتها أعمالها.

ب- المقابلة، حيث استخدم الباحث المقابلة الحرة التي يرى بأنها تساعده بشكل كبير في الكشف عن الحقائق نظرا لاتسامها بالمرونة المطلقة.

ج- الاستبيان، اهتم الباحث في دراسته الميدانية بخمسة أقسام إنتاجية، إذ اختار عينة تتكون من 250 عاملا موزعة على تلك الأقسام وفق تدرجها داخل المؤسسة، وقد كان هدفه من ذلك هو محاولة الكشف عن كيفية توازن البناء التنظيمي وتوصل الباحث إلى نتائج عديدة من خلال اهتمامه بدراسة علاقة العمال بالمستويات الإشرافية المختلفة، وبدراسة المركزية واللامركزية التي ترتبط بنمط وكيفية التسيير داخل المؤسسة ومدى ارتباط المتغيرين السابقين بمتغير الرقابة التي تعد إحدى الآليات التي تساهم في الاستقرار والرضا عن العمل، وبالتالي زيادة الإنتاج واستقرار البناء التنظيمي<sup>(1)</sup>.

### - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أهمية الدراسة السابقة في توجيه مسار البحث، كما تساهم في تقديم مساعدات لتحديد الإطار النظري للموضوع، فالدراسات السابقة تمكن الباحث من الإلمام بأبعاد مشكلة بحثه وتبيان المتغيرات المرتبطة بها، وهذا يعين الباحث على تحديد المجال النظري الذي يبني في إطار دراسته والخلفية التي يناقش في ضوءها.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين لنا بأنها تتفق مع الدراسة الحالية، حيث نجد أنها اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، كما أنها اختلفت

(1) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص ص.84،83.

باختلاف الأهداف والنتائج التي سعت إلى تحقيقها في البعض منها، واختلفت في ربط متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى مثل التسيير بالمشاركة ومجتمع المصنع، كما أنها اختلفت في تحديد واختيار العينة.

ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في الإطلاع على الجانب النظري الذي يساعدنا في فهم ووضع معالم وأهداف دراستنا.

**ملاحظة:** ننوه إلى قلة الدراسات التي تتناول موضوع التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال، حيث لم نجد سوى دراستين متقاربتين من موضوع دراستنا.

## الفصل الثاني: التسيير الإداري ونظرياته.

تمهيد.

أولاً: التسيير الإداري.

- 1- أهمية التسيير الإداري.
- 2- خصائص التسيير الإداري.
- 3- عناصر التسيير الإداري.
- 4- المبادئ العامة للتسيير الإداري.
- 5- أسس التسيير الإداري الإداري.
- 6- وظائف التسيير الإداري.
- 7- المهارات التسييرية.
- 8- أدوار المسيرين .
- 9- مستويات المسيرين.

ثانياً: النظريات المفسرة للتسيير الإداري.

- 1- النظرية البيروقراطية.
- 2- نظرية الإدارية العلمية.
- 3- نظرية التقسيم الإداري.
- 4- نظرية العلاقات الإنسانية.
- 5- نظرية الفلسفة الإدارية.
- 6- نظرية الدافعية.

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

يعتبر التسيير الإداري مجموعة العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، من خلال التنسيق لجهود الأشخاص لبلوغ الأهداف المرسومة للمؤسسة. والتسيير عملية منتجة، يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع الأخرى بالاعتماد على الموارد المادية والبشرية المتاحة.

أولاً: التسيير الإداري.

1- أهمية التسيير الإداري وأهدافه:

يعتبر التسيير هو المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وإنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد و المجتمع و المؤسسة بوجه عام، وتتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

01- يقوم التسيير بتحديد الأهداف وتوجيه الفرد إلى تحقيقها، مع توفير مقومات النتائج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الفوضى في المحيط.

02- التسيير مسؤول عن بقاء واستمرار المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات، ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج والتطور التكنولوجي.

03- التسيير مسؤول عن تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط و المؤسسة و عن توفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة مع بعضها البعض.

04- التسيير مسؤول عن التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف.

05- التسيير له مسؤولية تحقيق كل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية.

06- التسيير له مسؤولية التعامل مع الغير.

07- يهتم التسيير بالمسؤولية و الاستقرار لأنهما تعتبران من المهام الأساسية في الوقت الحاضر<sup>(1)</sup>.

**انطلاقاً من أهمية التسيير يمكن تلخيص أهدافه في عدة نقاط أهمها:**

1- الهدف الأساسي للتسيير هو إيجاد المنافع وتسهيل الحصول عليها بدءاً من الموارد المتاحة في المؤسسة.

2- يعمل التسيير على تحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.

<sup>(1)</sup> Google ; <http://www.dgelfa-info/vb;10/02/2016;14:00h>.

- 3- يسعى التسيير إلى تحقيق الأهداف بفعالية وذلك بعمل أشياء صحيحة في الزمن المناسب.
- 4- يسعى التسيير إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة و الإشراف لضمان مستوى عالي من الأداء.
- 5- تعتبر الكفاءة والفعالية هدفين معينين للتسيير، حيث يرتبطان بمستوى وحدة النتائج المترتبة عند استخدام الموارد<sup>(1)</sup>.

### 2- خصائص التسيير الإداري:

1- **التسيير علم وفن:** يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة: ( تكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال، ومعرفة المهام، قدرة التأثير). إن التفكير التسييري عرف تطوراً هائلاً بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم النفس علم الاجتماع، العلوم السياسية والاتصال، الإعلام الآلي، الأنثروبولوجيا).

2- **التسيير مبني على وظائف:** تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة وهكذا الوظائف الأخرى حسب الشكل (1) المسمى بعجلة التسيير المنقسمة إلى أربعة مراحل وكل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية، وبذلك نصل إلى اثنا عشر عنصر<sup>(2)</sup>.

3- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب المستويات المطلوبة.

4- التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.

5- للتسيير تطابق مع الأداء وهذا يتضمن ثلاث عناصر:

- تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أكثر من عامل واحد.

- دور المسير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما.

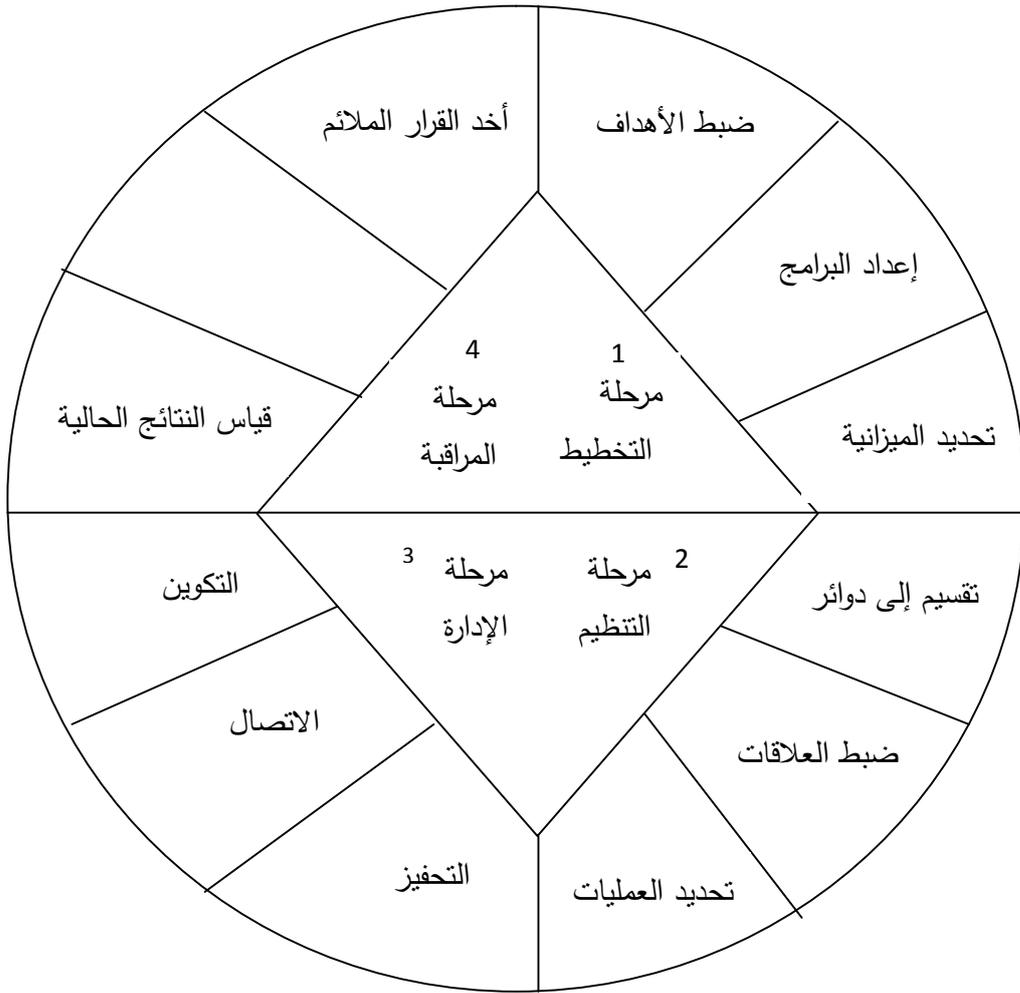
<sup>(1)</sup> Google ;<http://www.dgelfa.info/vb-10/02/2016> ;14.00h.

<sup>(2)</sup> عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009، ص ص.107،108.

- إن البحث عن فعالية إنتاجية كلية هي من متطلبات الكل في كل لحظة.

6- للتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية.

7- نستنتج أن للتسيير مناهج عدة عامة وخاصة تكون تابعة للمشكل المدروس<sup>(1)</sup>.



الشكل (01) يوضح عجلة التسيير.

### 3- عناصر التسيير الإداري:

- **التخطيط:** يستند فايول بالنسبة للتخطيط على بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وفي التحضير له بإعداد الخطة المناسبة ويستوجب التخطيط السليم في رأيه الوحدة والمرونة والاستمرار والدقة، أما فقدانه أو فشله فهو دليل على عدم الكفاية التسييرية.
- **التنظيم:** يعني إمداد المنشأة أو المشروع بكل ما يلزم لتأدية وظيفته مثل المواد والمعدات ورأس المال والمستخدمين وكذا إقامة العلاقات المادية والبشرية الملائمة.
- **اصدرا الأوامر:** لا تقتصر هذه المهمة على مجرد إصدار الأوامر إنما هي عملية توجه وقيادة، وتستدعي القيادة توفر شروط معينة في المدير مثل: المعرفة الواسعة بموضوعية، القدرة عن استبعاد الأشخاص غير الأكفاء، القدوة الحسنة، عدم القابلية للضياع في التفاصيل والجزئيات.
- **الرقابة:** إتباع ما قرر من خطط وتعليمات ومبادئ.
- **التنسيق:** أي إيجاد الانسجام بين أوجه النشاط للتأكد من النجاح<sup>(1)</sup>.

### 4- المبادئ العامة للتسيير الإداري:

- أورد فايول أربعة عشر مبدأ ذاكرا أنه استخدمها في حياته العملية، مركزا على أنها ذات صفة عامة أي تطبق على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات و أعمال كالتجارة والسياسة والأعمال الخيرية وحتى الحرب، وعلى أنها ليست ثابتة أو مطلقة.
- 1- **تقسيم العمل:** ينطبق على الأعمال كافة فنية كانت أم تسييرية.
- 2- **السلطة والمسؤولية:** إذ السلطة التي تعطي المسير الحق في إصدار الأوامر يجب أن تتساوى مع المسؤولية التي هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة له.
- 3- **الانضباط:** أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر وهو يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.

(1) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص95.

- 4- وحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط هو رئيسه المباشر.
- 5- وحدة التوجيه: يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.
- 6- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون الأهداف المنشأة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين فيها.
- 7- تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلاً يتناسب مع الأعمال التي يؤدونها لصالح المنشأة.
- 8- اللامركزية أو تفويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.
- 9- التدرج الرتبوي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل.
- 10- النظام: يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معين وأن يكون مناسب.
- 11- الإنصاف والمساواة: أي معاملة العاملين في المنشأة بالعدل بحسن نية، وهو أمر يتطلب الكثير من الخبرة من جانب الرؤساء المعنيين.
- 12- استقرار الأشخاص: يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتاً.
- 13- المبادرة: تحتاج المنشأة إلى القدرة على التنظير وعلى تصور الخطة مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها، ويتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيهـم.
- 14- روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته، وأن يتجنب لفريقها لأن ذلك يشكل خطأ جسمياً، حيث تكمن قوة المجموعة في الإتحاد، ويستلزم تأمين روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة<sup>(1)</sup>.

### 5- أسس التسيير الإداري:

لا ينبغي أن نعتبر التسيير عملية تقنية فقط لكي لا يفصل من المؤسسة ككل وهذا بدمجه كل أبعادها.

(1) محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص.96،97.

والتسيير يقوم على أسس وهي (1):

أولاً: الاقتصاديون والتقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج أي يتبعون التيار الكلاسيكي التيلوري المبني على الإنتاجية.

ثانياً: المنظرون في التنظيم يعتبرون المؤسسة منظمة اجتماعية هنا نجد مدرسة النظام الاجتماعي (beranard ; Simon) التي تنظم إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وتريد تحقيق الإنتاجية بواسطة العامل الإنساني الرأسمالي البشري.

ثالثاً: الاجتماعيون والسياسيون ينظرون للمنظمة كنظام سياسي.

### 6- وظائف التسيير الإداري:

تعد هذه الوظائف بمثابة محاور رئيسية للنشاط التسييري والمتمثلة في التخطيط وتنظيم، التوجيه الرقابة.

**1- وظيفة التخطيط:** تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العملية الإدارية، وتتناول عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف. ويشمل ذلك وضع خطط على عدة مستويات تنفيذية أدنى تتسجم مع الأهداف العليا(2).

كما يعرف التخطيط بأنه التقرير المعد سلفاً، بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، أو هو عمل يسبق التنفيذ ويمثل إحدى وظائف المدير(3).

إلا أن نجاح وظيفة التخطيط رهن بتأمين الموارد اللازمة والكفيلة بمواكبة ما خطط وما وضع مسبقاً من أهداف إلى جانب حث أعضاء المؤسسة على التقيد بالإجراءات بمواكبة لمتابعة الخطوات التنفيذية

(1) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص114.

(2) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف- دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2006، ص163.

(3) محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص15.

لتحقيق تلك الأهداف المتفق عليه، بالإضافة إلى مشاركة كل من المدير والوحدات والأقسام في عملية اختيار الأهداف القابلة للتنفيذ<sup>(1)</sup>.

**2- وظيفة التنظيم:** لقد عرف التنظيم بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد للجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف<sup>(2)</sup>.

ويتم تقسيم العمل داخل المنظمة إلى أقسام ودوائر للأسباب التالية:

**أولاً:** العمل في المنظمة أكبر من أن يؤديه شخص واحد، لذلك يتم تقسيم العمل بتوزيعه على عدد من العاملين ليتمكنوا من إنجازه.

**ثانياً:** تقسيم العمل يحقق الرغبة لدى العاملين في الحصول على مزايا التخصص في العمل<sup>(3)</sup>.

**3- وظيفة التوجيه:** وهي الوظيفة التي تبدأ بتفعيل نشاط المنظمة وتبقى القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها، خلال حياتها العملية والتي يعود لها الفضل في إنجاح تلك الأنشطة إذا ما أحسن استخدام هذه الوظيفة، والتوجيه هو إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم ووفق سياسة المنظمة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا يتعارض مع أهداف المنظمة<sup>(4)</sup>.

وتعتمد وظيفة التوجيه على العناصر التالية:

\* **القيادة:** وهي تركز على طبيعة العلاقات ما بين الرئيس والمرؤوسين.

\* **الحفز:** وهي عملية تحفيز العاملين بالوسائل المادية والمعنوية لتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية كما ونوعاً.

\* **الاتصال:** وهي عملية تبادل المعلومات والأفكار بين مستويات الإدارة المختلفة.

(1) حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005، ص28.

(2) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2007، ص21.

(3) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص94.

(4) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص171.

\* السلطة والمسؤولية: وهي أمر ضروري لأن العامل بغض النظر عن مستواه الإداري لا يزاول أعماله دون وجود سلطة تمكنه من ذلك<sup>(1)</sup>.

4- وظيفة الرقابة: وهي الوسيلة التي تستطيع بها الإدارة أن تحدد هل الأهداف وخطط البرامج أو الأنشطة قد تحققت بكفاءة في الوقت بالإمكانات المادية والبشرية التي حددت لها سلفاً أم لا.

وتقيم الرقابة في الإدارة في قياس كل من أداء العاملين وإنتاج الآلات، وتقييم النتائج، وبالتالي دراسة الانحرافات عن المعدلات المعيارية، والعمل على اكتشاف الأسباب ومعالجتها أولاً بأول، وذلك لضمان تحقيق الإنجازات المستهدفة في الخطط الموضوعية<sup>(2)</sup>.

ويرى تومسون بأن الرقابة هي " جعل الأشياء تتم طبقاً للطريقة أو الخطط الموضوعية<sup>(3)</sup>."

### 7- المهارات التسييرية:

1- المهارة التقنية: وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب يشترط فيه أن يكون قادراً على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

2- المهارة الإنسانية: تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادراً على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاوناً معه حيويًا وضروريًا لنجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

(1) صفوان محمد المبيضن وعائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن، 2012، ص34.

(2) محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات بويجان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص176.

(3) عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، (دط)، مصر، 2005، ص472.

3- المهارة النظرية: تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين هذه المتطلبات البيئية الخارجية، إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية، أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحلي من أجل خدمتها.

وتزداد أهمية المهارة التقنية النظرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة كما نلاحظ في

الشكل (02)<sup>(1)</sup>.

المهارة النظرية	المهارة النظرية	المهارة النظرية
المهارة الإنسانية	المهارة الإنسانية	المهارة الإنسانية
المهارة التقنية	المهارة التقنية	المهارة التقنية
إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة قاعدية

الشكل (2): يوضح تشكيلية المهارات تختلف حسب المستوى التسييري.

وذلك أن أهمية المهارات التقنية تتناقض مع ارتفاع المستوى التسييري بينما تزداد أهمية المهارة الإنسانية، ومن تم المهارة النظرية، أن عمل المسير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة، وقدرة عالية لتوزيع الاهتمامات بين مواضيع مختلفة، فبينما نجد المسير القاعدي تقنيا، يعرف الكثير بخصوص مجال معين من العمليات، يصبح المسير في مستوى القمة عموما، يعرف قليلا عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية هذا الأخير يجب أن تكون له قدرة على التجربة وبناء إطار متجانس ومتكامل إبتداءا من أفكار مختلفة، وأن تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك واتخاذ القرار.

8- أدوار المسيرين:

تتبع منتزيرج Mintzberg سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة الخاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. ولقد وجد أن

(1) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، ص34.

المسيرين لا يؤديون هذه الوظائف كلها، وقد رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة، صنفها في ثلاث مجموعات<sup>(1)</sup>:

**1- الأدوار العلائقية:** تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة، وهي:

**الواجهة:** الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه المسير وهو الممثل، أو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته.

**القائد:** يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.

**الرابط:** حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين داخل التنظيم وخارجه.

**2- الأدوار الإعلامية:** تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:

- **الملتقط:** للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.

- **الموصل:** لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور.

- **المتحدث:** مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

**3- الأدوار التقريرية:** تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة لتطوير وزيادة الإنتاجية.

- **معالج المشاكل:** يتفادى المشكلات قبل حدوثها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.

- **موزع الموارد:** فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام.

- **المفاوض:** هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.

(1) محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص-ص 17-35.

### 9- مستويات المسيرين:

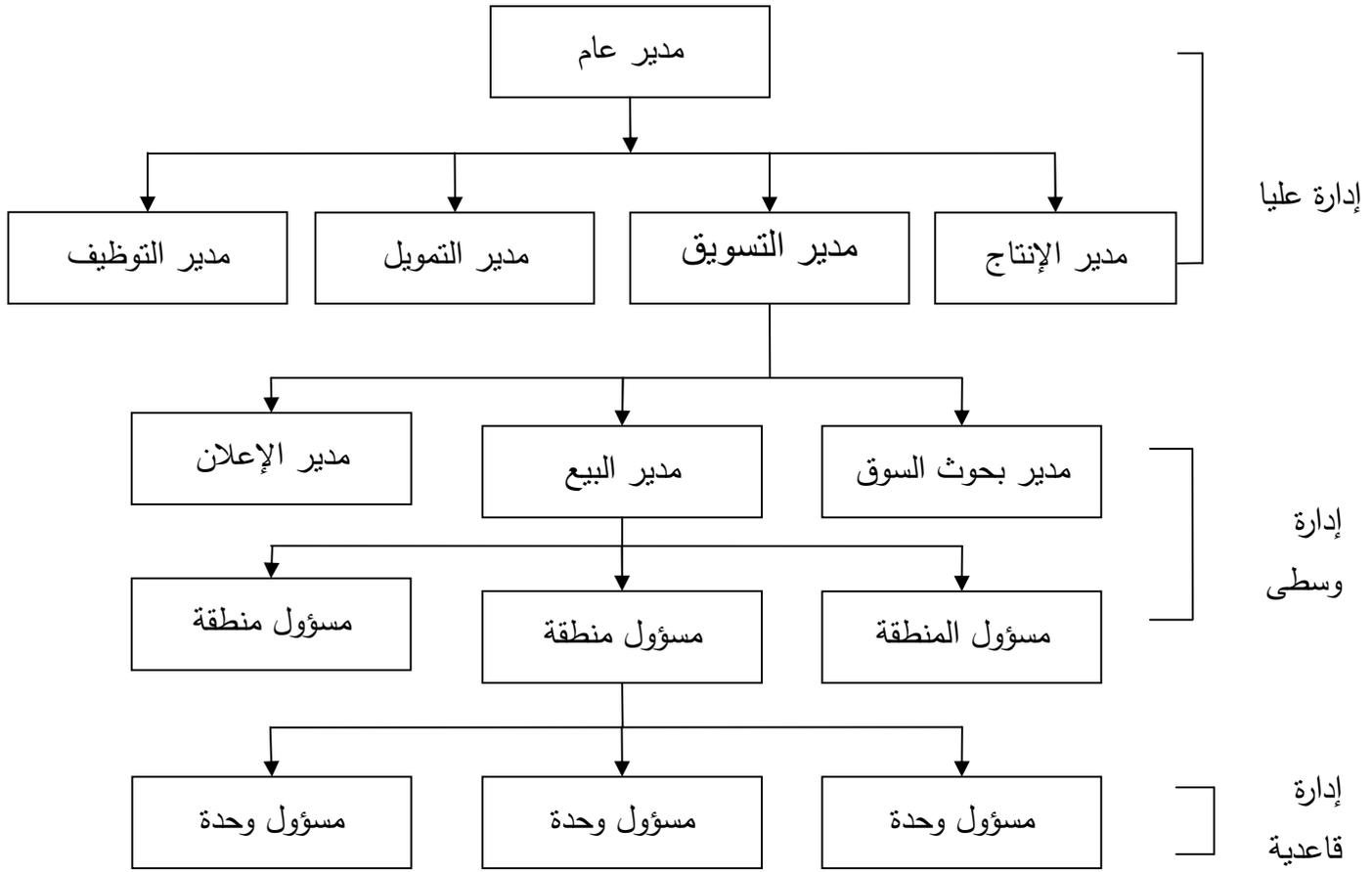
يمكن التمييز ثلاث مستويات<sup>(1)</sup>:

**1- المسيرين القاعديون:** يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهاراتهم التقنية، حيث يتعرفون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم، فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمؤوسيتهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

**2- المسيرون الأواسط:** يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى. ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات، وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

**3- الإدارة العليا:** يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون برسم المسار العام للمنشأة أما عملهم الأساسي، فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة، وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل والبيع.

<sup>(1)</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 14.



الشكل (3) مستويات المسييرين من خلال خارطة تنظيمية جزئية<sup>(1)</sup>.

ثانيا: النظريات المفسرة للتسيير الإداري:

1- النظرية البيروقراطية: تزامنت تجارب فريدريك تايلور مع دراسات عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي كان يعمل أستاذا في الجامعات الألمانية، حيث كان فيبر بصفته عالما اجتماعيا معنيا بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات. حيث كان يبحث عن جواب يفسر سبب تخلف بلده ألمانيا في القرن العشرين عن الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال دراساته وزياراته للدول المختلفة توصل إلى تصور أو نظرية عامة حول تطور المجتمعات حيث قسم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية فيها على ثلاث مراحل:

(1) محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 13.

1- مرحلة السلطة التقليدية.

2- مرحلة السلطة الكارزمية.

3- مرحلة السلطة القانونية.

- تتسم المجتمعات التي تمر في مرحلة السلطة التقليدية بأن شرعية القادة السياسيين الإداريين تتبع من أصول تقليدية مثل الوراثة، والجاه والنسب، أما أداة الإدارة في هذه المرحلة فيكون بدائيا وغير كفاء.

- **مرحلة السلطة الكارزمية:** تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بأن السلطة تكون فيها لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد مما يؤدي وجود إدارة جيدة نوعا ما. ولكن المشكلة الرئيسية للدول والمجتمعات في هذه المرحلة هي عدم وجود مؤسسية إذ أنه وما يختفي مثل هؤلاء القادة حتى يعود مستوى الإدارة إلى مستوى متدن من حيث الكفاءة والدقة.

- **مرحلة السلطة القانونية:** يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين. وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بمرحلة البيروقراطية بالكفاءة والإنجاز والدقة في العمل. فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كان الإنتاج عاليا. وقد كان فيبر في دراساته معنيا بالإدارة الحكومية على مستوى الدول وليس على مستوى المصنع أو الورشة، كما كان شأن فريدريك تايلور، وقد اعتبر فيبر النمط البيروقراطي نمطا مثاليا افتراضيا، وليس صورة للإدارة في بلد معين، إذ لم تكن النظرية البيروقراطية تصورا لواقع إداري موجود في دولة ما.

وقد حدد فيبر خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

- تقسيم العمل والتخصص.

- التسلسل الرئاسي.

- وضوح خطوط السلطة.

- إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2010، ص ص. 79، 80.

- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات.
- الرسمية في علاقات العمل داخليا و خارجيا.
- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين<sup>(1)</sup>.

### 2- نظرية الإدارة العلمية:

بدأت حركة الإدارة العلمية مع بداية القرن الماضي ومازال تأثيرها حتى الوقت الحالي ومن أهم أعلامها المهندس فريدريك تايلور. الذي كان يعتبر أحد رجال الإنتاج والإدارة لأنه كان يهتم أساسا وهو كمستشار إداري بكيفية الحصول على إنتاجية عالية في الصناعات الحديدية، وقام بتوسيع هذا الهدف عن طريق إدخاله ما أصبح يعرف بدراسة العمل، لما كان يلاحظ من أنه يغلب على هذه الأعمال طابع التكرار والروتين، وأنها لا تحتاج إلى بدل مجهود ذهني كبير من العامل الذي يقوم بها وقد وضع لكل عمل من الأعمال معيار لأدائه يلتزم به كل العمال دون النظر إلى مستوياتهم.

ومن بين التقنيات التي طورها في الدراسة المنهجية للعمل وذلك بتقسيم الطريقة الأسرع والأكفأ وذات الفعالية الأكبر لإنجاز العمل بالقطعة، رابطا الأجر المباشر لأي فرد بالمنتج النهائي، وبذلك يصبح للعمال حوافز لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع بالجهد الذي يستطيعون، أي حسب جهودهم وإمكانيتهم، وفي وقت محدد، أي في أسرع وقت ممكن وقد حددت هذه الحركة خصائصها الجوهرية في:

1- تقسيم العمل الذي ينظر إليه على أن يقوم بوظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات التنظيمية، وتحديد نشاطاتها.

2- ترتيب العمليات الوظيفية قصد توصيل الأوامر وتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص80.

3- البناء التنظيمي الذي يعتبر نسقا أو نمطا معيناً من الوظائف، بل يتميز ذلك البناء ببناءات فرعية لها دورها الوظيفي الهام.

4- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تعدد المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية.

وتمثلت أهم نتائج تجارب تايلور في تطوير عدد من القواعد المرنة التي تمكن الإدارة، دون الرجوع إلى العمال، من تحديد حجم العمل اليومي في الحقيقة تمثل هدف تايلور الأساسي في تمكين الإدارة من تحقيق الضبط والتحكم الفعلي في قوة العمل، لذلك يطلق البعض على حركة الإدارة العلمية اسم التايلورية وذلك لما تتمتع به من هذه الخصائص.

وقد قدم تايلور بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع، ويمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي كان معتمداً خلال تلك الفترة.

ويمكن تلخيص الإجراءات المحددة التي ينبغي أن تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل وتتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1- وضع أساس علمي للعمل وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السابقة للعمل بأساليب علمية جديدة، واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.

2- يكون اختيار العمال وفقاً لأسس علمية وبعد ذلك يتم تدريبهم وتعليمهم.

3- يكون التعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث لتنظيم العمل.

4- يكون تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

(1) راجع كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، (دط)، الجزائر، 2006، ص ص. 101، 102.

إن نظرية الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل ومن خلال الحوافز المادية<sup>(1)</sup>.

### 3- نظرية التقسيم الإداري:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الإدارة هي ما يتولاه المدير من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات وتنسيق ورقابة بصرف النظر عن مستواه الإداري وبصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل فيها.

فقد قدم هنري فايول إسهامه في الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة، وهو بذلك كان الأول في كتابه عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية، وفيما يلي المبادئ التي اقترحها فايول والتي يراها أساسية لنجاح أي إدارة وتتمثل في<sup>(2)</sup>:

1- مبدأ تقسيم العمل.

2- مبدأ السلطة والمسؤولية.

3- مبدأ النظام والانضباط.

4- مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة.

5- مبدأ وحدة التوجيه.

6- مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.

7- مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها إلى المنظمة.

8- مبدأ المركزية.

9- مبدأ تدرج السلطة.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص39.

(2) لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، (دط)، الجزائر، (دس)، ص-ص. 53-56.

10- مبدأ الترتيب والتنظيم.

11- مبدأ المساواة والعدل.

12- مبدأ ثبات العاملين: ويقصد به أهمية استمرار العاملين بالعمل.

13- مبدأ المبادرة.

14- مبدأ التعاون والعمل الجماعي.

وقد قدم فايول خمس وظائف للإدارة التي يرى بأنه لا بد من تطبيقها وتنفيذها وهي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

1- التخطيط: التصرف الذي يحقق للمنظمة أهدافها.

2- التنظيم: يرى فايول أن التنظيم يتحقق من التوافق بين البشري والمادي، أي وضع الفرد المناسب في الأعمال المناسبة له.

3- إصدار الأوامر: محاولة تنفيذ الخطط والتنظيم المحددين على نحو أمثل.

4- التنسيق: التأكد من أن الموارد والأنشطة والأفراد تعمل بنوع من التوافق والانسجام لتحقيق أهداف المنظمة.

5- الرقابة: وهي عملية التأكد من توافق الخطط الموضوعية مع ما لم تنفذ، وترمي إلى الكشف عن نقاط الضعف كي تتمكن المنظمة من تعديلها والعمل على عدم تكرارها مستقبلاً<sup>(1)</sup>.

ويخلص فايول إلى نتيجة مفادها: أن كافة الأعمال التي تؤدي في مشروعات العمل يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات تتمثل في<sup>(2)</sup>:

(1) علي الضلعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص ص. 48، 49.

(2) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، (د ط)، مصر، 1994، ص 142.

- 1- الأنشطة الفنية (الإنتاج، والتصنيع).
  - 2- الأنشطة التجارية (التبادل، الشراء، البيع).
  - 3- الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال).
  - 4- الأنشطة المتعلقة بالأمن.
  - 5- الأنشطة الحسابية.
  - 6- الأنشطة الإدارية (كالتخطيط، التنسيق، التنظيم، الرقابة).
- 4- نظرية العلاقات الإنسانية:**

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل لاتجاه الإدارة العلمية، والتكوين الإداري، وتركز هذه المدرسة أبحاثها على الأفراد باعتبار أنهم جزء من الإدارة. ويستند هذا الاتجاه إلى أن طبيعة الإنسانية إنسانية اجتماعية، فهو على اتصال مع غيره من الناس مكونا معهم شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

وفي مجال الإدارة يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها مجموعة السياسات والاتجاهات التي تهدف إلى تحسين علاقات المنظمة مع جمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف، بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منها بصورة متوازنة، وينظر هذا الاتجاه إلى الإنسان باعتباره محور العملية الإدارية، وأنه العنصر المهم في العملية الإنتاجية، وتهتم هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين، وتعتبرها عنصر من عناصر التحفيز، وينشط المديرون إلى تنمية ما يعتقدون بأنه مظهر أو علاقة من مظاهر الروح المعنوية الطيبة، ويهتمون بالسلوك الذي يعتبرونه دليلا على انخفاض الروح المعنوية.

وتهتم هذه المدرسة كذلك بأثر جماعات العمل والجو الاجتماعي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم<sup>(1)</sup>.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، (د ط)، مصر، 2004، صص 72، 73.

وقد كانت هذه الدراسة في البداية تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيكية للعمل (إنارة، تهوية، ضوضاء، تلوث) وعلاقتها بالإنتاج، وكذا تصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل<sup>(1)</sup>.

وتنطوي العلاقات الإنسانية على العديد من المبادئ نذكر منها<sup>(2)</sup>:

- مبدأ عدم توجيه الانتقاد علناً أمام الآخرين (الزملاء أو المرؤوسين أو غيرهم).
- مبدأ عدم انتقاد الموظفين لبعضهم.
- مبدأ تنمية الموظفين.
- مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة.
- مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة.
- مبدأ عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء.
- مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية لأفراد الجماعة.
- مبدأ الإشادة بالعمل الجيد للموظف.

ومن أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية دراسات التون مايو في مصانع وسترن إلكتروك في الولايات المتحدة. وكان الغرض الأساسي لهذه الدراسة تحديد تأثير المتغيرات المادية في العمل (الإضاءة، الأجر، الراحة، التهوية، التدفئة.... إلخ). على إنتاجية العمل، وقد أثبتت نتائج التجارب أن نقص الإنتاج يرجع إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين، وعدم حل مشاكلهم، وأنه عندما بدأ الاهتمام بحل المشكلات والتحرر من وطأة الإشراف الإداري والضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل وتنظيماته زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية<sup>(3)</sup>.

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال بالبحث والترجمة، (دط)، قسنطينة 2006، ص150.

(2) محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2007، ص140.

(3) نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002، ص75.

### 5- نظرية الفلسفة الإدارية.

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لدوكلس ماغريغور Douglas magregor إلى افتراض يقوم على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، ومن هنا يمكن القول بأن التصرفات الإدارية لكل مستوى إداري تقوم على فلسفة إدارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى ويرى ماغريغور أن الاتجاه السلوكي للمدراء، سواء حصل بوعي وإدراك منهم أم بدون ذلك، إنما يعتمد على المبادئ والأطر الفلسفية والفكرية للمدير، كما أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى. وقد تناول ماغريغور كلا من الدراسات التقليدية الإنسانية بالبحث، وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية (x) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (y) التي يؤمن بها هو. ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين حسب افتراضات دوكلس ماغريغور على الوجه الآتي:

أولاً: نظرية (x): تستند نظرية (x) على عدد من الافتراضات الأساسية حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها<sup>(1)</sup>:

أ/ أن الأفراد العاملين يكرهون في المتوسط العمل بصورة متصلة في تكوينهم السلوكي ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان، والمبرر الذي يستند عليه دعاء هذا الاتجاه الفكري هو ما يظهر من تصرفات الأفراد من خلال تجنب الأعمال الجديدة وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.

ب/ نظراً لكراهية الأفراد العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه.

وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه بل والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة.

ج/ يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه بل من قبل أشخاص آخرين، كما يتسمون أيضاً، برغبة كبيرة نحو الاستقرار والأمن وتقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية. لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد في مضمار الوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

<sup>(1)</sup> خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص70.

- وتستمد هذه الافتراضات (التي أوردها ماغريغور لنظرية (x) أبعادها الفكرية من الاتجاه التقليدي من حيث النظرة إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده حسبما أورده في نظرية (x) لا يحقق الأهداف المطلوبة). كما أشار أيضا إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب أو ما يدعوه ماغريغور بتعبير بنظرية "العصا و الجزر"، لا تشكل خطر على طريق إشباع حاجات ورغبات الأفراد ولا تحقق حافزا له نحو الأداء الأفضل ولذا فإن الوسائل الإنسانية وتعميق أبعادها وتهيئة سبلها في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة عن طريق تحقيق أهدافها.

ثانيا: نظرية (y):

لاحظ ماغريغور أن هناك انعطافا جديدا في تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين انطلق من تشخيص سلبيات عمل الإدارة والمشكلات التي واجهتها من خلال الكساد الاقتصادي الكبير في مطلع (1929-1933) وغيرها من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الأخرى، وقد شكل ذلك توجهها جديدا في تغيير معالم الإدارة، وقد طرح ماغريغور سمات لهذه النظرية تمثلت فيما يلي<sup>(1)</sup>:

أ- إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، ويعتبرون الجهد المبدول في العمل بمثابة اللهو واللعب، أما الكراهية للعمل فتتجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة.

ب- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل أن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثير في هذا المجال. هذا خصوصا إذا اقتنع الفرد بالعمل وانسجم معه. لأن موافقته الذاتية ستكون ذات أثر كبير في هذا الاتجاه. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى العوائد المحققة للفرد من الإنجاز الأفضل.

ج- إن متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويجتنبون السلوك الذي ينجم عنه الفشل في إشباعها. ومن هنا يتضح بأن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار

(1) خليل محمد الشماع وخيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 71، 72.

إذا ما توافرت له السبل الكفيلة بإشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينما لا يحقق من خلالها أهدافه المطلوبة وطموحاته.

د- إن متوسط الأفراد يتمتع بقدرة عالية على استخدام إمكانياته الفكرية ويحاول جاهدا الإبداع في حل المشكلات المنظمة. أي أنه يتسم بقدرة ملحوظة في استثمار جوانب الخلق والابتكار.

\* ومن هنا يتضح بأن ماغريغور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين معا<sup>(1)</sup>.

### 6- نظرية الدافعية:

تمثل نظرية الدافعية لصاحبها "رئيسيس ليكرت" نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من البحث الميداني في تنظيمات فعلية، وتستند النظرية إلى مفهوم أساسي يؤكد أهمية العنصر البشري في الإنتاج وتأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم في فعاليته وإنجازاته، وقد نشأت هذه النظرية نظرا للملاحظات والمشاهدات الكثيرة والمتكررة عن اختلاف متباين الكفاءة الإنتاجية في مختلف التنظيمات، وبالتالي فقد صمم برنامجا طويلا لأجل البحث في هذه الظاهرة ومحاولة معرفة العوامل المسببة للاختلاف في الإنتاجية بين التنظيمات، وقد توصل "رئيسيس ليكرت" إلى فكرة مفادها أن العامل الأساسي وراء هذه الاختلافات في الإنتاجية هو المديرين، لأن التنظيمات التي يتبع فيها مدراؤها نظاما حديثا في الإدارة يحصلون على إنتاجية أعلى عكس المدراء الفاشلين الذين يتبعون النظام التقليدي في الإدارة، وتدور الفكرة الأساسية لهذه النظرية حول مفاهيم أساسية أهمها<sup>(2)</sup>:

(1) خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص72.

(2) لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص93.

أ/ الدافعية: حيث يشير "رنسيس ليكرت" إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي (1):

- الدوافع الذاتية.

- دوافع الأمان والطمأنينة.

- دوافع حب الإطلاع والابتكار.

- دوافع اقتصادية.

ب/ الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية: وذلك بغية تحديد الهيكل الرسمي للمنظمة، والمستوى التنظيمي، ومركز اتخاذ القرار، واستخدام أساليب قياس الأداء التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف، والمراقبة وتوفير شبكة الاتصالات.

ج/ جماعة العمل: التي لها أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل انعكس ذلك سلباً على الفعالية التنظيمية.

د/ النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة.

هـ/ الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد.

و/ المسؤولية ومتطلبات الموقف.

بالإضافة إلى ذلك اهتم "رنسيس ليكرت" وزملاؤه ينظم القيادة والإشراف وأثرها في زيادة الإنتاجية، توصلوا إلى وجود نمطين من الإشراف وهما:

- نمط الإشراف الأول: يفترض أن عملية الإشراف في العمل يجب أن تكون وظيفة اجتماعية ونفسية أكثر منها وظيفة إدارية رسمية.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، (دط)، مصر، ص 67.

- نمط الإشراف الثاني: ويدور هذا النمط حول كيفية الرفع من الإنتاج من خلال الحرص على أداء العمال بكل ما هو مطلوب منهم بغض النظر عن مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعمال<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن ، مرجع سابق، ص 67.

### خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن التسيير هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغ الأهداف الخاصة بالمؤسسة وأهداف الأفراد، وهو مجموعة من الوظائف المختلفة. وتقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لأجل التنسيق بين الموارد المادية والمالية والبشرية. وقد تناولنا في هذا الفصل أهمية وأهداف التسيير بالإضافة إلى خصائص ومبادئ التسيير وأهم الوظائف والمهارات التسييرية، بالإضافة إلى أهم النظريات المفسرة للتسيير.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وأساليب تقييمه.

تمهيد.

### أولاً: الأداء الوظيفي.

- 1- مكونات ومحددات الأداء الوظيفي.
  - 1- أ- مكونات الأداء الوظيفي.
  - 1- ب- محددات الأداء الوظيفي.
- 2- أبعاد دو معايير الأداء الوظيفي.
  - 2- أ- أبعاد الأداء الوظيفي.
  - 2- ب- معايير الأداء الوظيفي.
- 3- الخصائص الجيدة لمعايير الأداء الوظيفي.
- 4- خطوات قياس الأداء الوظيفي.
- 5- نماذج قياس الأداء الوظيفي.
- 6- مستويات قياس الأداء الوظيفي.
- 7- معوقات الأداء الوظيفي.
- 8- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

### ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي.

- 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.
- 2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
- 3- أهمية تقييم الأداء الوظيفي.
- 4- معايير تقييم الأداء الوظيفي.
- 5- خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي.
  - 5- أ- خطوات تقييم الأداء الوظيفي.
  - 5- ب- طرق تقييم الأداء الوظيفي.
- 6- استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء.
- 7- صعوبات تقييم الأداء.

خلاصة الفصل.

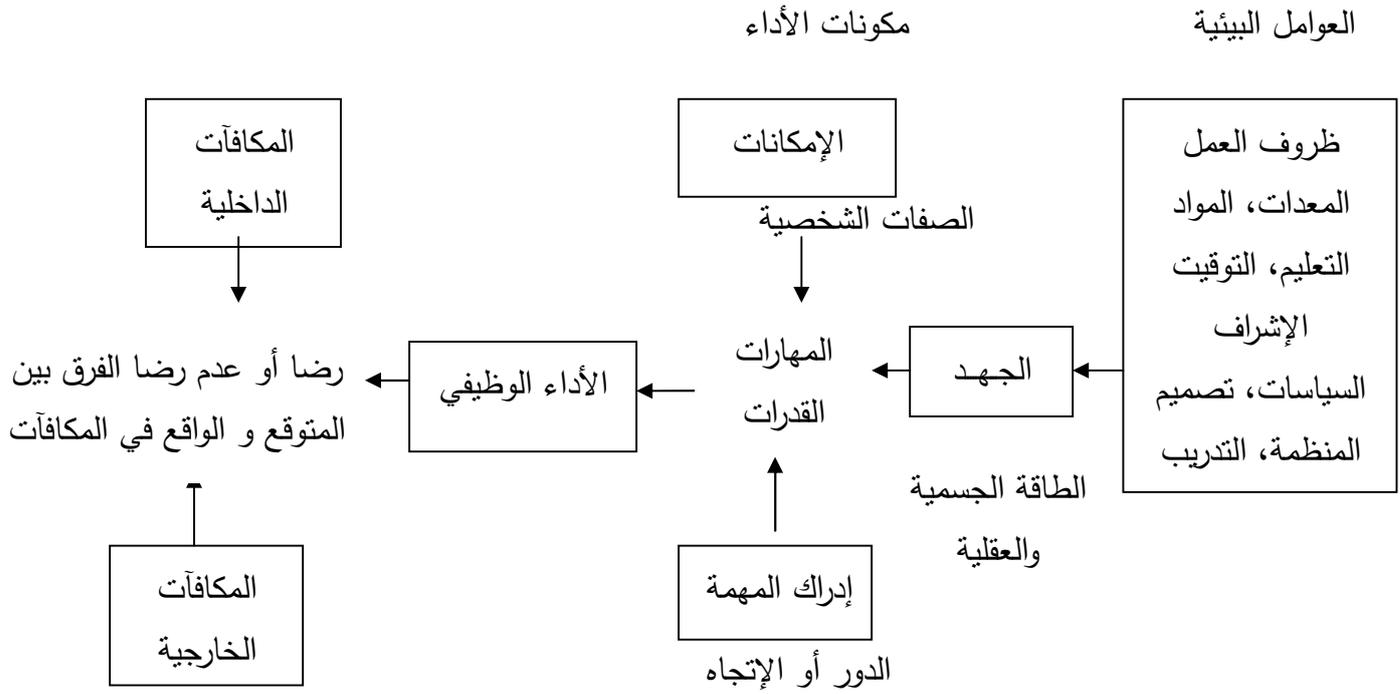
تمهيد:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، بحيث يرتبط بجملة من التغييرات والمحددات الموجودة في محيط العمل، والتي من شأنها التأثير وبصفة مباشرة على الأداء وتتحكم فيه.

أولاً: الأداء الوظيفي.

1- مكونات ومحددات الأداء الوظيفي.

1- أ- مكونات الأداء الوظيفي<sup>(1)</sup>.



المصدر:

Don hellriegel and john slocum, Management, 6thed ,

Mass.,Addision–Wesley Publishing co.,1991,p.445.

Also, see : Rymond Noe at.al,Human Resource Managment ,Boston :

Mass., 1994.p.236.

(1) موفق حديد محمد: الإدارة العامة (هيكله الأجهزة وضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، دار الشروق للنشر والتوزيع ط1،

ويشتمل على **الجهد** مقدار الطاقة (العقلية والجسمية) التي يستخدمها الشخص في إنجاز المهمة، أما **الإمكانات** فتعني الصفات الشخصية المستخدمة في إنجاز الوظيفة، فالإمكانات والصفات لا تتغير كثيرا في المدى القصير أما **إدراك المهمة** أو الدور فيعني الإتجاه الذي يتبناه في توجيه جهودهم نحو إنجاز أعمالهم، فالنشاطات والسلوكيات التي يعتبرها الأفراد ضرورية لإنجاز أعمالهم هي التي تحدد إدراكهم لأدوارهم.

### 1- ب- محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1- الجهد، 2- القدرات، 3- إدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبدلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور<sup>(1)</sup>.

### 2- أبعاد ومعايير الأداء الوظيفي:

#### 2- أ- أبعاد الأداء الوظيفي:

لقد لاحظنا أن الأداء متعدد الأبعاد مما يعني أننا ينبغي أن نفكر في أنواع عديدة مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء، على الرغم من أننا نستطيع أن نحدد سلوكيات عديدة محددة فهناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء بارزان: أداء المهمة والأداء الضمني، يستخدم بعض المؤلفين أيضا السلوكيات الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التضمينية للإشارة إلى الأداء الضمني.

(1) رواية حسن: إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، (دط)، مصر، 2005، ص210.

يجب التفكير في أداء المهمة الضمني بشكل منفصل لأنهم لا يهتموا بالضرورة على نحو متصل يمكن أن يكون الموظف كفؤاً بدرجة كبيرة في عمله ومهمته ولكنه يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني، يتم تعريف أداء المهمة كالتالي:

- الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع و الخدمات التي تنتجها المنظمة.

-الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام الإشراف أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة.

كما يتم تعريف الأداء الضمني على أن هذه السلوكيات التي تسهم في فعالية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة، ويشتمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل:

- الإصرار على الحماس وبدل مجهود إضافي كما ينبغي لانجاز أنشطة مهمة الفرد الخاصة بنجاح مثل: (المواظبة، والغياب النادر، زيادة المجهود)

- التطوع لانجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر رسمياً جزء من الوظيفة مثل (اقتراح تحسينات تنظيمية عمل اقتراحات بناءه).

- المساعدة و التعاون مع الآخرين.

- إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات.

- المساعدة و التدعيم و الدفاع عن الأهداف التنظيمية<sup>(1)</sup>.

ويركز البعض على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل وتتمثل الأبعاد فيما يلي:

**1- البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية

<sup>(1)</sup>هرمان أقونيس ترجمة سامح عبد المطلب: إدارة الأداء، درا الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011، ص116.

التنظيمية ، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية.

2- البعد الاجتماعي: يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا وفق بحاجات العاملين فيها<sup>(1)</sup>.

2-ب- معايير الأداء الوظيفي:

تنطوي هذه الخطوة تحت مرحلتين أساسيتين هما:

المرحلة الأولى: تتضمن وصف الوظيفة لتحديد الأبعاد التي تساعد في التفوق عليها ومن أهم هذه الأبعاد:

1- اسم الوظيفة.

2- تعريف عام للوظيفة.

3- موقعها في الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات الرأسية والأفقية والاستشارية مع الأفراد والوحدات.

4- المهام التفصيلية التي تتضمنها.

5- الآلات والمعدات والتسهيلات المستخدمة في إنجاز الوظيفة.

6- الظروف والمناخ المادي الذي تؤدي فيه الوظيفة.

7- المخاطر المرتبطة بالوظيفة.

المرحلة الثانية: هي تحديد المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد مدى فعالية إنجاز هذه الوظيفة

ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى معايير موضوعية ومعايير ذاتية:

أولا/ المعايير الموضوعية: ويصنفها البعض إلى ستة أنواع هي:

أ- مقدار الإنتاج في وحدة زمن: وينقسم بدوره إلى: عدد الوحدات المنتجة.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013 ص 109، 108.

- مقدار المبيعات.
- عدد العناصر التي يتم ترميزها أو تشفيرها.
- عدد الكلمات التي تكتب على الآلة الكاتبة.
- مقدار ما تم لحصيلة من فواتير أو شبكات.
- ب- نوع الإنتاج: وينقسم إلى: مقدار الأخطاء في الإنتاج:
  - تكلفة الأخطاء.
  - أخطاء الترميز أو القيد أو التسجيل أو الحفظ في الملفات.
  - مقدار المرتجعات.
  - شكاوي العملاء.
- ج- الفقد من الوقت: وينقسم إلى: أيام الحضور.
  - عدد ساعات العمل الفعلية.
  - أيام الإجازات المرضية والفعلية.
  - فترات الإجازات أو الغياب بدون إذن.
- د- طول فترة البقاء في العمل: وينقسم إلى: طول فترة الخدمة.
  - حالات الطرد أو الفصل.
  - حالات الاستقالة.
  - حالات النقل العادي<sup>(1)</sup>.

(1) محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، (دط)، مصر، 2004، ص ص. 99، 100.

- حالات النقل نتيجة لسوء الأداء.

ه- الوقت المستغرق في التدريب والقابلية للترقي: وينقسم إلى:

- وقت التدريب اللازم للوصول إلى المستوى المعياري للأداء.

- عدد الوظائف التي يصلح الموظف لأدائها.

و- الرضا عن العمل: وينقسم إلى: عدد مرات الشكاوي التي صدرت منه:

- حالات الروح المعنوية.

- عدد مرات الإحالة على التحقيق.

- درجة المشاكل في نشاط البنك خارج العمل.

**ثانيا/ المعايير الذاتية:** لا تتوفر المعايير الموضوعية السابقة في عدد كبير من الحالات ولذلك فإن معظم المعايير التي تستخدم في هذه الحالة لتحديد الكفاية المهنية، تكون من نوع التقديرات الذاتية التي تتخذ صورة الحكم عن الآراء الكلي للعمل، أو أداء بعض جوانبه.

وتظهر الحاجة إلى المعايير الذاتية في المستويات الإدارية العليا بالبنك فلا يكون الحكم على مدى فعالية الخطط والإستراتيجيات أو النجاح في إقناع العملاء أو القدرة على استيعاب التغيرات المفاجئة بأساليب مرنة أو مبتكرة، هذه وغيرها مما هو مطلوب ومن مستويات القمة القيادية العليا بالمعايير الموضوعية المشار إليها وقد يتطلب الأمر تصميم برنامج للبحوث لأغراض تقويم الكفاية في هذه الأحوال<sup>(1)</sup>.

- بالإضافة إلى هذا هناك معايير أخرى منها:

- **التوافق الإستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.

(1) محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص- ص. 101- 103.

- **الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء وتقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيبا فاسدا.

- **الاعتمادية:** ويتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين.

- **القبول:** يتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعه به<sup>(1)</sup>.

### 3- الخصائص الجيدة لمعايير الأداء الوظيفي:

من الخصائص التي تتجلى بها معايير الأداء الوظيفي ما يلي:

- **الصدق: Reliability:** ويعني اتساق نتائج القياس في كل موقف من المواقف التي يفترض أن يستخدم فيه المقياس.

- **الواقعية: Réalisme:** أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.

- **الموضوعية: Objectivity:** تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز.

- **القابلة للتطبيق: Applicability:** سهولة تطبيق المقياس.

- **الشمول: Comprehensiveness:** أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء الموارد تقويمها كافة.

- **الاقتصاد: Economy:** أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت والجهد والأجهزة والأفراد التطبيقية<sup>(2)</sup>.

(1) سامح عبد المطلب: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011، ص ص. 223، 224.

(2) أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضن: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة للتنمية الإدارية، (دط)، مصر، 2001 ص48.

- **الوضوح:Clear:** والتي تشير إلى أن المقياس من المفترض أن يعطي معلومات بطريقة تسهل على الجميع فهمها واستيعابها<sup>(1)</sup>.

**التوافق مع إستراتيجية وأهداف المنظمة:** أن أي نظام إدارة الأداء يجب أن يحرص على تحقيق سلوكيات ومهارات واتجاهات العامل التي تسهم في تحقيق ودعم إستراتيجية المنظمة وأهدافها وثقافتها.

- **القبول:** أي أن يكون المقياس المستخدم في تقرير الأداء يستوفي معيار القبول من كل من المقيم الرئيس والعامل.

فمثلا أن لا يشعر الرئيس/ المدير الذي يستخدم المقياس بأنه يستنزف وقتا طويلا بالنسبة للعامل أن يشعر أن المقياس عادل.

- **تغذية راجعة محددة:** أن يتيح مقياس الأداء لجميع العاملين ما هو متوقع منهم، وكيف يمكن استقاء تلك التوقعات ومن فوائد التغذية الراجعة المحددة أنها تساعد إدارة الأداء في تحقيق الأهداف المساندة للإستراتيجية وتطوير العاملين<sup>(2)</sup>.

### 4- خطوات قياس الأداء الوظيفي:

ويمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالتالي:

**الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

**الخطوة الثانية:** تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:

1- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.

<sup>(1)</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1 الأردن، 2009، ص88.

<sup>(2)</sup> حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، (ط1)، الأردن، 2013، ص ص. 253، 254.

- 2- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل كعدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها، وما إلى ذلك من وحدات العمل.
  - 3- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معها وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.
  - 4- قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.
- الخطوة الثالثة:** إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- الخطوة الرابعة:** اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة<sup>(1)</sup>.

(1) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط)، الجزائر، 2010، ص- ص. 345-347.

5- نماذج قياس الأداء الوظيفي:

الشكل (04) يوضح نموذج لقياس الأداء.

أ	المعيار	درجة ضعيفة جداً.	درجة ضعيفة.	درجة مقبولة.	درجة جيدة.	درجة جيدة جداً.	درجة ممتازة.
1	تنظيم سندات الصرف				o		x
2	تنظيم سندات القبض				o		x
3	إعداد كشوف ورواتب العاملين دون أخطاء وفي الوقت المحدد في النظام.			o			x
4	المشاركة في إعداد تقديرات الموازنة.			o	x		
5	القدرة على تحليل أرقام الموازنة وإعداد التقارير المالية بوضوح وفي الوقت المحدد بدرجة جيدة.			o		x	

حيث تعني X المستوى المطلوب الوصول إليه بحسب ما تشير إليه المعايير.

وإشارة O المستوى الفعلي للأداء<sup>(1)</sup>.

(1) محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص155.

\* النماذج الشخصية Diagnostic Model:

وتعني هذه النماذج بتحديد المجالات التي يمكن لتكنولوجيا الأداء البشري أن تعمل فيها ويكون لها تأثير على الأداء وستعرض هنا لثلاثة أمثلة هي:

1- نموذج هندسة السلوك لتوماس ف- جلبرت Thomas f. Gelbert:

وقد استطاع جلبرت في هذا النموذج الفكري أن يوسع أفق التدخلات التعليمية فاستفاد منه الممارسون في حقل تصميم الأنظمة التعليمية كما تمكن جلبرت في نمودجه الفكري أن يحدد ويصنف ستة مجالات أداء تحدث تأثيرا في المنظمة ويمكن أن تغيير كل مجال أداء لإحداث في تغيير في السلوك مما ترتب عليه وضع إطار لتحديد التدخلات المناسبة في كل مجال، وقد حاول جلبرت أن يوظف مبادئ علم النفس السلوكي في حقل تكنولوجيا الأداء البشري بربطه بأصل أو جدر من أقوى أصوله.

2- نموذج عملية تحسين الأداء لجو هارسل، Joe harless:

لقد نقل هارلس عالم تكنولوجيا الأداء البشري إلى أفق جديد ووجه اهتمام الحركة لتتصيب على سياق المنظمة وجهها للأداء البشري في العمل، وبدلا من التركيز على ستة مجالات جدها جلبرت في نمودجه فقد وجه غايته إلى أربعة مجالات هي: اختبار الموظفين المهارات والمعارف وسيئة العمل والدوافع والحوافز.

3- نموذج مستويات الأداء الثلاثة لجيري رملر Geary Rummier:

نستطيع القول بأنه بينما كان توجه كل من جلبرت وهارلس نحو تحسين أداء الأفراد فإن توجه رملر كان نحو المنظمة فقد توصل إلى أن الأداء الفردي في مختلف عن الأداء التنظيمي مما يترتب عليه وضع استراتيجيات<sup>(1)</sup>.

(1) عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (دط)، مصر، 2003، ص 72، 73.

لكل منها وقد دفع التركيز على الأداء التنظيمي في تطور حقل تكنولوجيا الأداء البشري خطوات ملموسة إلى الأمام.

\* النماذج الفكرية لتحسين الأداء: سنعرض نموذجين فكريين:

### 1- النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI):

تحدث عن هذا النموذج أحد رواد تحسين الأداء (ISPI) في ندوة المؤتمر العام الذي عقدته الجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI) في شيكاغو في الفترة ما بين 24-27-98/03 وهو روجر.م. أديسيون (Roger.M.addision) ونستطيع اعتبار النموذج الفكري الذي تتبناه تلك الجمعية إذ أعلنت في نشرة صادرة عنها عن تنظيم ورشة عمل لمدة ثلاثة أيام عنوانها إنجاح عملية الانتقال من التدريب إلى تحسين الأداء البشري.

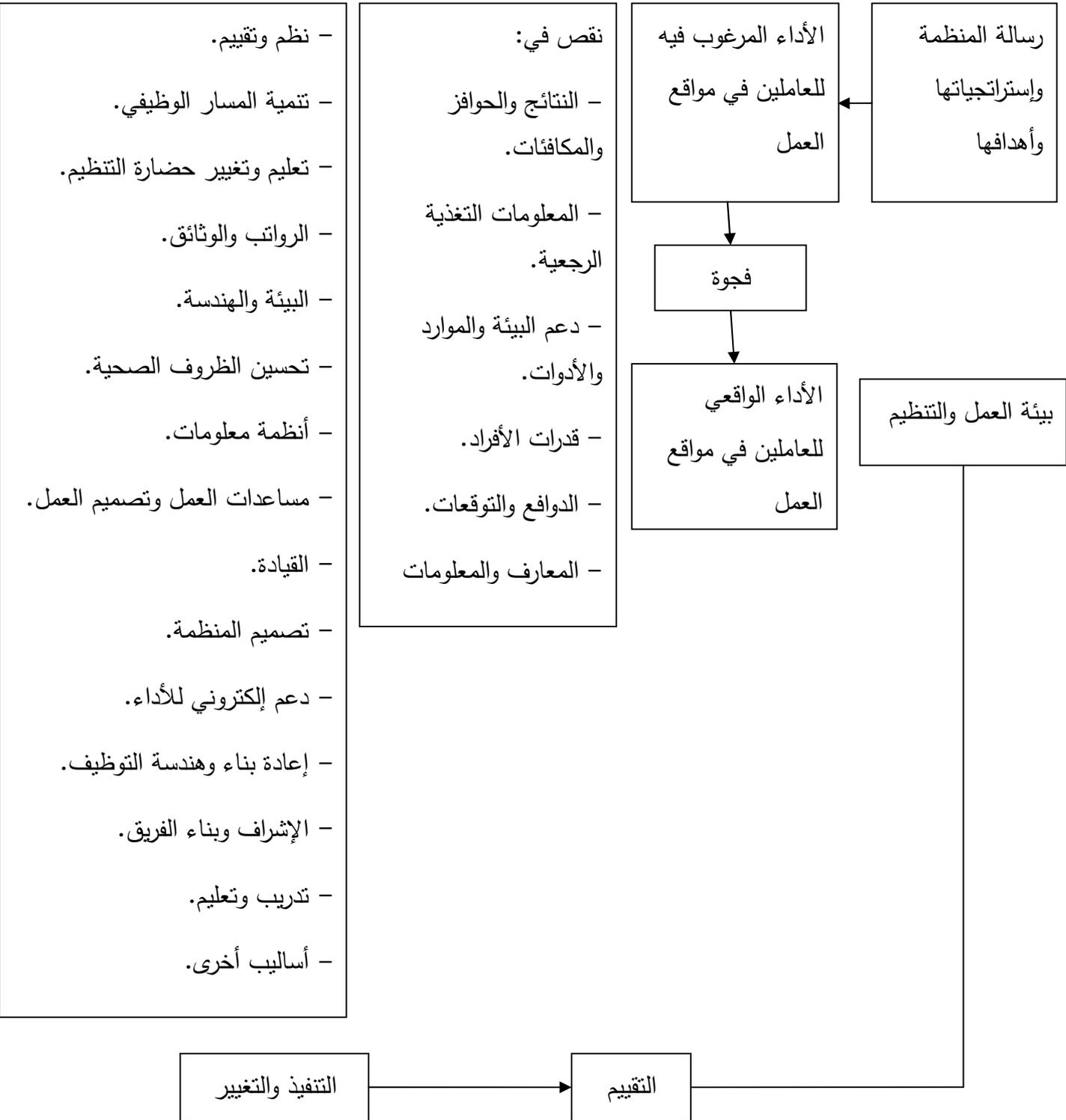
يتضح أن هناك ست خطوات على مستشار الأداء أن يقوم بها عند استخدامه هذا النموذج الفكري وهي<sup>(1)</sup>:

(1) عبد البارئ إبراهيم، مرجع سابق، ص 77.

إختيار أساليب التدخل وتصميمها

تحليل الأساليب

تحليل الأداء



الشكل (05) يوضح النموذج الفكري لتحسين الأداء "الجمعية الدولية لتحسين الأداء"<sup>(1)</sup>

(1) عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 77.

- النموذج الفكري الشامل لتحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه:

طور هذا النموذج الشامل كل من دين ورايبلي (DEAN) و (ripley) في المجلد الأول عن رواد لتحسين الأداء، ثم عدله في المجلدات الأخرى، وقد ضمن المؤلفات فيه جميع النماذج والأساليب ومقاييس تقييم تحسين الأداء. ويتضح من هذا النموذج الفكري الشامل أن هناك أربعة مستويات للنظر والتفكير والعمل في حركة تكنولوجيا الأداء البشري وهي:

**المستوى الأول:** ويتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء كما وضعها عدد من رواد الحركة.

**المستوى الثاني:** ويتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته، وتشمل:

1- التدريب في قاعة الصف والمحاضرات.

2- تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل وتنبثق عن تعلم سريع في مواقع العمل.

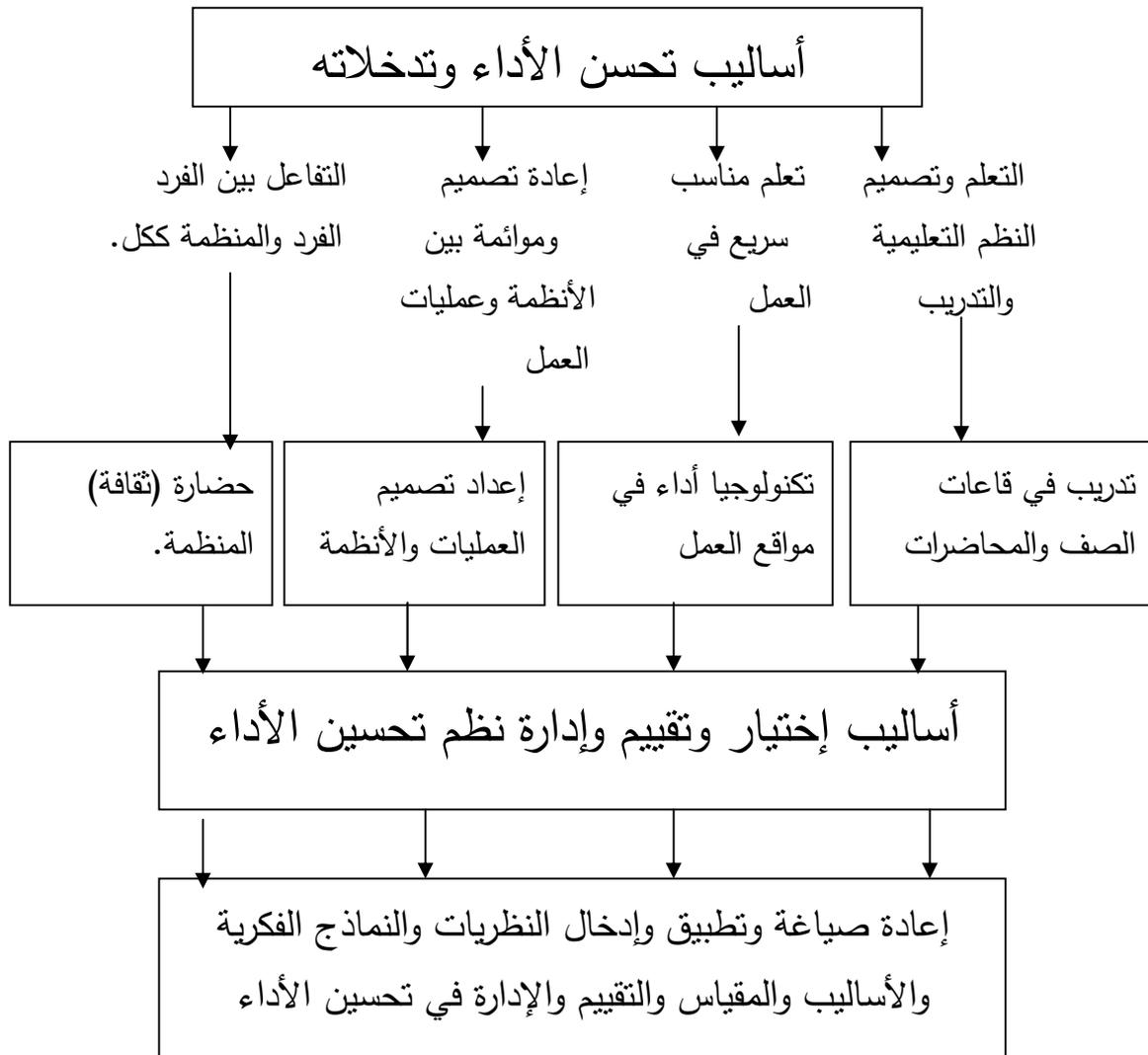
3- إعادة تصميم العمليات والأنظمة وتنبثق عن إعادة تصميم وموائمة بين الأنظمة وعمليات العمل.

4- حضارة (ثقافة) المنظمة وتنبثق عن التفاعل بين الفرد والمنظمة.

**المستوى الثالث:** ويتضمن مقاييس إختبار وتقييم وإدارة أنظمة تحسين الأداء.

**أما المستوى الرابع:** فتضمن تصورا لإعادة النظر في صياغة وتطبيق وإدخال النظريات والنماذج الفكرية والأساليب والمقاييس المتعلقة باختبار أنظمة تحسين الأداء<sup>(1)</sup>.

(1) عبد الباري إبراهيم درة: مرجع سابق، ص ص. 74،75.



الشكل (6): يوضح النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه<sup>(1)</sup>.

(1) عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص75.

## 6- مستويات الأداء الوظيفي:

توجد ثلاث مستويات الأداء هي التي يجب التعامل معها، وتشكل مجتمعة الأداء الكلي في أي منظمة وتتمثل في:

**1- مستوى المنظمة:** هذا المستوى نفسه الذي سماه Danny مستوى وحدات العمل، ويمكن لمستشار الأداء أن يعرف من خلال هذا المستوى أن متغيرات الأداء الرئيسية هي إستراتيجية المؤسسة والغايات والبنية الهيكل التنظيمي والمقاييس والإدارة<sup>(1)</sup>.

- هو أعلى مستوى في المنظمة، وهو ذلك المستوى الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب.

- هو ذلك المستوى من الأداء الذي يتطابق مع محيط العمل وجوه الخارجي الخاص.

- المدير التنفيذي العام أو أعلى مسؤول في المنظمة هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويديره، وهو ذلك الشخص الذي يدير الأعمال كافة ومن مسؤوليته أيضا التأكد من أن باقي مستويات الأداء تتطابق وتتناغم مع مستوى الأداء وحدات العمل.

- يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الأعمال والتي تشمل وتحتوي باقي مستويات الأداء، وتعتبر الإطار لها.

- يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية، مثل التخطيط والتنظيم ووضع السياسات وتحديد العمليات

- يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.

- أما أهم متطلبات الأداء الوظيفي التي يحددها هذا المستوى ويعرفها وهي مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة والتي يجب أن تصل للعملاء.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء، دائرة المكتبة الوطنية، (دط) ، الأردن، 2001، ص 101.

- الإدارة وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات وكيف تكون عملية التصويت أو التصحيح (1).

### 2- مستوى العمليات:

- عند النظر إلى قلب أي تنظيم يمكن لأي شخص أن يلاحظ ذلك العدد الضخم من العمليات والوظائف المتداخلة، والتي عن طريقها يتم إنجاز الأعمال.

- وتفيد حاجات ومتطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة فإنه يصبح هناك حاجة إلى مستوى ثان من الأداء هو مستوى العمليات أو كما سماه Danny "جوهر العمليات"، والذي ينتج عنه مخرجات المنظمة الرئيسية. ملاحظين أن هذا المستوى من أداء العمليات يمكن أن ينشر خارج الإطار الإقليمي للمنظمة داخل البلد أو خارجها، فقد يكون هناك حالة مثل إعطاء شبكة اتصالات تربط أكثر من دولة، أحيل على شركة محلية حيث يتم وضع التصاميم الأولية لعمليات في مصر مثلاً، وتضيق بعض المواد في اليابان عمليات وتركيبها في أكثر من بلد، كما يمكن أن تكون هناك عمليات لمنظمة حكومية وزارة في أكثر من مدينة وقرية في بلد واحد.

- يعرف المستوى الثاني والذي سماه Danny جوهر العمليات من المستويات لأداء خطوات الأداء الرئيسية التي يستخدمها الأفراد ومجموعات العمل لإنتاج أو خدمة مخرجات العمل المحددة.

- من خلال المستوى الثاني تتم إدارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء وخاصة بين العاملين والأنظمة التي يعملون ضمنها والمصادر المختلفة، حيث يؤدي عدم توفر اعتماد متبادل بين مستويات الأداء إلى ضياع في الوقت والمال ونسيان العملاء.

- مستوى جودة العمليات الداخلية لأي منظمة هو تعبير عن مستوى المنظمة وكفاءتها.

- العمليات المتداخلة والوظائف هي التي تقود المنظمة بشكل عام وتحدد شكل الإدارة في كثير من الأحيان.

- مستوى العمليات هو الذي يربط مستوى أداء المنظمة بمستوى أداء الفرد (2).

(1) أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضن، مرجع سابق، ص 42.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص 101.

3- مستوى الوظيفة المنفذ للعمل:

يتم الحصول على مخرجات المنظمة بواسطة العمليات وتنفيذ العمليات وإدارتها يتم من قبل أفراد ذوي وظائف و فرق عمل يمثلون المستوى الثالث مستوى الأفراد، بحيث تكون قاعدة ومرجعية أدائهم مرتكزة على جوهر العمليات التي تعتمد أساسا على مستوى المنظمة، بحيث يتوفر لدينا وظائف وأعمال لتنفيذ خطوات العمليات مباشرة، ووظائف أخرى تدعم وتساند هذه الوظائف مباشرة، مما يسهل عملها ويحقق لها احتياجاتها من التغطية المالية والموارد والغطاء القانوني والمصادر الأخرى المتنوعة .

- وعندما تتوافر وظائف للمدراء أو التنفيذيين الذين يسهلون عمل الأفراد ويساعدوهم على تحقيق مستوى أداء معين ينسجم ويتوافق مع مستوى أداء المنظمة والعمليات نفسها.

- وبشكل الفرد المنفذ لأفراد ما يسمى بنظام الأداء البشري، الذي يتألف من خمسة عناصر رئيسية هي:

- المنفذ:

- المدخلات: " أدوات، نماذج، معاملة أولية، آلة، تعليم، تدريب...." إلخ.

- المخرجات: " سلعة، معاملة جاهزة، تصميم معين، برنامج،....." إلخ.

- الحصيلة: " أي الأثر لأي فعالية أو نشاط يعكس على المنفذ سلبا أو إيجابا.

- التغذية الراجعة لأي أثر وحصيلة المخرجات<sup>(1)</sup>.

7- معوقات الأداء الوظيفي:

إن القصور في الأداء قد يكون راجعا إلى ثلاث عناصر أساسية تتمثل في:

- انخفاض المجهود والذي قد يكون راجعا إلى انخفاض الدوافع لأداء العمل الجيد.

- انخفاض ونقص المهارات الوظيفية مثل نقص المعرفة والقدرات والمهارات الفنية لأداء العمل<sup>(2)</sup>.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص ص.102،103.

(2) سيد أحمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، (دط)، مصر، 2009، ص96.

- المعوقات الخارجية مثل ضعف الظروف الاقتصادية ونقص الطلب، وانخفاض حجم المبيعات.

وأي من هذه العناصر يمكن أن يسبب صعوبة نقص كفاءة أداء العاملين لوظائفهم، وبالتالي ضعف الأداء الوظيفي ككل.

ومن العوامل التي تؤثر كذلك على أداء العامل مباشرة: كمية الإنتاج ونوعيته، الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للإنتاج ونوعيته، الخدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور الكفاءة.... إلخ<sup>(1)</sup>.

### 8- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

إن واحد من أهم الأهداف لإدارة الأداء الوظيفي هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

**1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة 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 و القابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة.

**2- تطوير خطة عمل الوصول إلى الحل:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين من جهة أخرى في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل، وعدم السرية في كشف الحقائق للعاملين وتحسين أداءهم وإزالة مشكلات الأداء.

**3- الاتصالات المباشرة:** إذ الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة<sup>(2)</sup>.

(1) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص125.

(2) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006، صص.157،158.

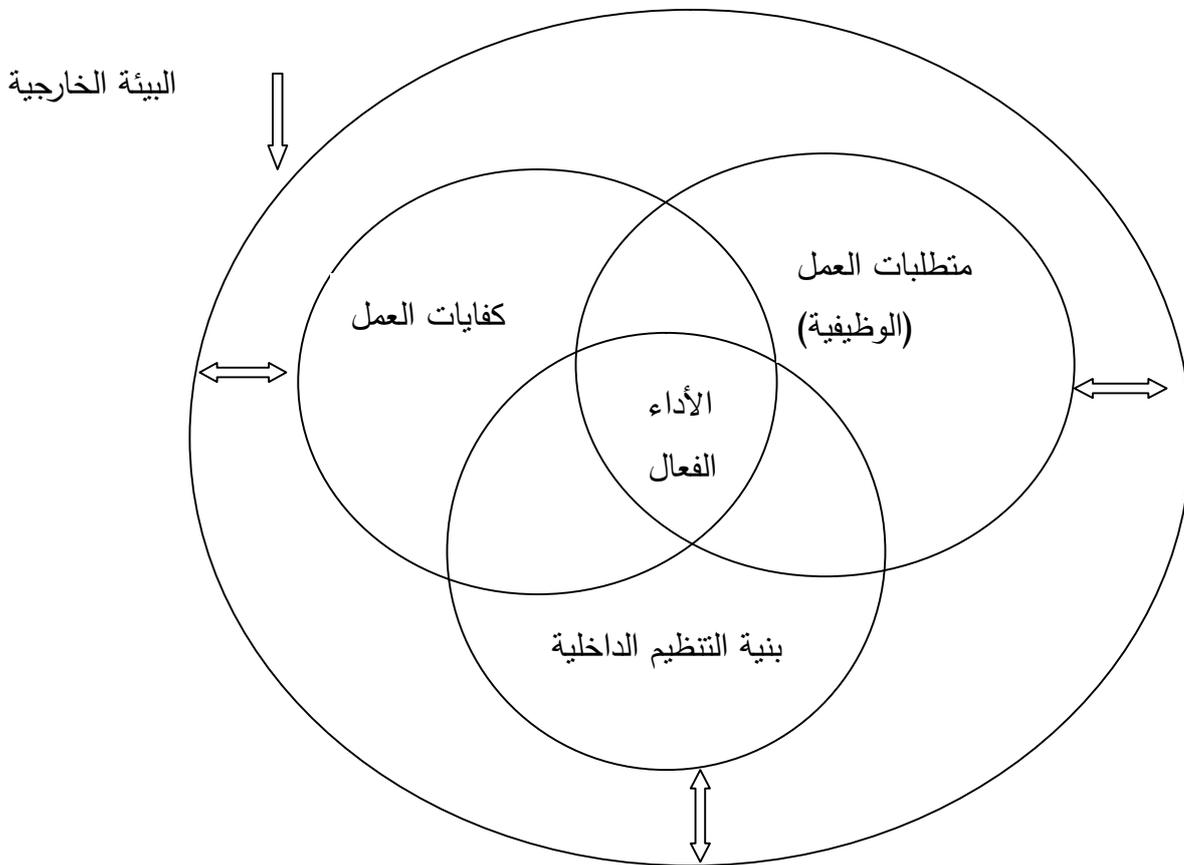
4- تكامل الأهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.

5- تشجيع التطوير الذاتي<sup>(1)</sup>.

كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتهم ماذا تعملوا القليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء.

إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية، وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى

العاملين<sup>(2)</sup>.



الشكل (07) يوضح نموذج الأداء الفعال.

(1) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006، ص92.

(2) سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص159.

## ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي:

### 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى<sup>(1)</sup>.

كما يقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً<sup>(2)</sup>.

ويعرف المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية: تقييم الأداء بأنه، تقييم منهجي لكل موظف على حدٍ يقصد تقرير أدائه في الماضي وإمكاناته في المستقبل وروايته<sup>(3)</sup>.

### 2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن إجمال الأهداف المبتغاة من القيام بعملية التقييم بما يلي:

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير لرؤسائهم.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى التقييم السليم الموضوعي لأداء تابعيهم<sup>(4)</sup>.
- تساعد المشرفين في العمل على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة وبصورة صحيحة ومقنعة وتسهل عليهم تقديم النصائح والإرشادات.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، (دط)، مصر، 2002، ص 367، 368.

(2) زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطاعة، ط1، الأردن، 2011، ص56.

(3) بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف (إنجليزي-عربي) الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ط1، لبنان، ص383.

(4) محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2006، ص209.

- تقديم معلومات عن العمل وعن الأداء إلى الإدارة لاتخاذ ما يلزم فيما يتعلق بمكافأة المبدعين وترقيتهم لزيادة معنوياتهم، والكشف عن مكان القوة والضعف في المنظمة<sup>(1)</sup>.
- متابعة تنفيذ الأهداف ويعني دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة، وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط، وهذا يتطلب ضرورة توافر البيانات التفصيلية السليمة.
- التأكد من كفاءة الخطط الموضوعة لتحسين في الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية<sup>(2)</sup>.
- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين وبيّن مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين.
- يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة، فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية، وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيتهم إلى الوظائف المناسبة لهم كذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.
- كذلك يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف، حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب<sup>(3)</sup>.
- يساهم التقييم في تحديد عوامل النجاح وتشخيص أسباب الفشل وعلاجها، لذلك فهو يفيد عند تحديد أهداف جديدة، كما أنه يعين المخطط على تجنب ما قد وقع فيه من أخطاء في كل من مرحلتي التخطيط والتنفيذ عند قيامه بتخطيط جديد، أي التحسين للأسلوب الإداري في المرات القادمة<sup>(4)</sup>.

(1) سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص165.

(2) يوسف جسيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن، 2006، ص229.

(3) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص138.

(4) وفاء فؤاد شلبي وآخرون: إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2009، ص85.

وإجمالاً تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما:

1- **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

2- **هدف تطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم<sup>(1)</sup>.

3- **أهمية تقييم الأداء الوظيفي:**

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

1- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها، واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا أن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

2- **تحسين الأداء وتطوره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره إذ أن عملية تقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والعاملين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة<sup>(2)</sup>.

(1) نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط)، الجزائر، 2011، ص164.

(2) خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، الأردن، 2009 ص

3- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: تتطلب عملية التقييم من الرئيس أن يكون على اتصال مباشر، ومستمر بالمرؤوسين الذي سيقوم بكفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا، والمرؤوسين فإنه يحرس على رأي رئيسه فيه<sup>(1)</sup>.

4- تحديد الإحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التدريب السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة.

5- وضع نظام عادل للمكافئات و الحوافز: لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل، ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة<sup>(2)</sup>.

6- أنها عملية إدارية مخططة لها بشكل رسمي<sup>(3)</sup>.

7- تقليل معدل دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين.

8- توحيد الأسس التي تقوم عليها عملية الترقية.

9- معرفة الموظف بمدى رضا رؤسائه عن مستوى أدائه<sup>(4)</sup>.

10- يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته<sup>(5)</sup>.

#### 4- معايير تقييم الأداء الوظيفي:

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف. وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص377.

(2) خيضر كاظم حمود وياسين الخرشة، مرجع سابق، ص153.

(3) مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل-، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص238.

(4) حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1998، ص251.

(5) مصطفى نجيب شاوس: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن، 2005، ص86.

1- موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

أ- المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

ب- كمية الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

ج- جودة الإنتاج: وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه، مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

2- سلوكي ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل:

أ- التعاون: حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة، أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

ب- درجة الاعتماد عليه: ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجاته إلى المتابعة.

ج- الحرص على الآلات والأدوات والمواد: ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامته الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

د- المواظبة: ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

هـ- استعمال وقت العمل: ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله، ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

و- السلوك الشخصي: ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط، إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة، فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.<sup>(1)</sup>

(1) محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 211.

ويستخدم كذلك المعايير العامة التالية في عملية تقييم الموظفين وهي:

أولاً: معايير نتائج الأداء:

- كمية الأداء.

- جودة الأداء.

ثانياً: معايير السلوك الأدائي:

- إدارة الاجتماعات.

- كتابة التقارير.

- المواظبة على العمل.

- التعاون مع الموظفين.

- قيادة المرؤوسين.

- القدرة على حل المشكلات.

- المعرفة بالعمل.

- القدرة على التنظيم.

- التعاون.

- القدرة على اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

- القدرة على الاتصال.

- القدرة على التنظيم.

(1) مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية- مدخل نظري وتطبيقي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص ص. 138،

- القدرة على التخطيط.

ثالثاً: معايير صفات الشخصية:

- المبادأة والانتباه.

- دافعية العمل.

- القيادة والاتزان الانفعالي.

- الاتجاهات نحو العمل.

- القدرة على التحمل.

- القيم والإبداع<sup>(1)</sup>.

ولكل معيار: يتم وضع التقييم باستخدام المقاييس الآتية: امتياز - جيد جداً - جيد - متوسط - ضعيف<sup>(2)</sup>.

5- خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي:

5-أ- خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء.

1- تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها، بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

2- اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء، فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها<sup>(3)</sup>.

(1) مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 139.

(2) رضا السيد: قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، مصر، 2007، ص 128.

(3) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص ص. 150، 151.

3- **تحديد التوقيت المناسب للتقييم:** من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد فيها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل، وتفضل بعض المنشآت أن يعد أكثر من تقدير خلال السنة (مثلا كل ستة أشهر) ويؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقدير النهائي السنوي<sup>(1)</sup>.

4- **تحديد المقيم:** من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه، ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعيد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

5- **تدريب المقيم:** التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

6- **علنية نتائج التقييم:** مناقشة الموظف نتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة، وتعزيزها وجوانب الضعف وتفاذي حصول ذلك في المستقبل.

7- **التظلم من نتائج التقييم:** هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم.

من نتائج التقييم الغير مرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد، وإعطائها أكثر أهمية.

8- **تصميم استمارة التقييم:** هو عمل نتائج التقييم بشكل مناسب، بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة، وكذلك عناصر التقييم، وأن يكون سهل الاستعمال والفهم، وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

### ثانيا: خطوات التقييم التنفيذية

يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على ما يلي:

1- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية، في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، (د ط)، مصر، 2001، ص 262.

2- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.

3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.

4- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك

الخطوات وبعضهم ضيق منها. فمثلا جاري لاثام (garyp) وكينيث وكسلي (kenneth- wexley)

حدد الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء.

1- استعراض المتطلبات القانونية.

2- إجراء تحليل الوظائف.

3- تطوير أداء التقييم.

4- اختيار الملاحظين (المقيمين).

5- تدريب الملاحظين (المقيمين).

6- قياس الأداء.

7- تزويد الموظفين بنتائج التقييم.

8- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج.

9- منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء.

والواقع أن النموذج التالي نموذج واضح وبسيط ويبين خطوات التقييم بشكل دورة<sup>(1)</sup>.

1- وضع معايير الأداء.

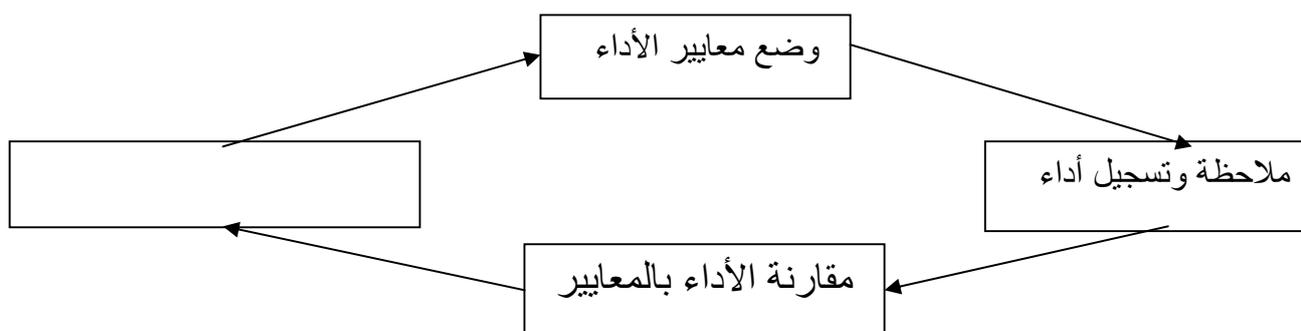
2- ملاحظة وتسجيل أداء العاملين.

3- مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية.

(1) فيصل حسونة: مرجع السابق: ص 151.

4- اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة.

ويوضح الشكل التالي دورة تقييم الأداء.



يوضح الشكل (8) دورة عملية تقييم الأداء.

5-ب- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

تتعدد طرق تقييم الأداء، وسنعرض هنا بعض الطرق الأكثر شيوعاً، ومن أهم هذه الطرق ما يلي<sup>(1)</sup>:

1- **قائمة معايير التقييم:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير للتقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء. وبجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

2- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم الرئيس المباشر طبقاً لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء الكلي، ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم.

3- **طريقة المقارنة بين العاملين:** وفي هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل،

(1) عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص262.

وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.

4- طريقة التوزيع الإجباري: وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة.

5- طريقة الإدارة والنتائج: وتعتمد هذه الطريقة على إن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين، ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاع وان يحققه من نتائج.

وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي<sup>(1)</sup>:

1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا الاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين.

2- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج.

وفي نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة.

وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية، وإن كانت تحتاج إلى مجهود زائد من الرئيس المباشر في تحديد أهداف واضحة ومحددة وكمية مقبولة من مرؤوسيه.

6- قوائم المراجعة: تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم، ووضعها في قائمة، مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيمة إلا المدير، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء مرؤوسين بوضع  $\frac{1}{7}$  مثلا، ويقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين، وموضوع أمامه علامة  $\frac{1}{7}$ .

(1) أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، (دط)، مصر، ص- ص. 275-278.

6- مقياس إعطاء الدرجات: وهي تقييم العامل وذلك بإعطائه درجات بناء على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة، والتعاون مع الزملاء حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء على هذه المعايير<sup>(1)</sup>.

8- استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء:

تستخدم النتائج للقرارات التالية:

1- الترقية والنقل: قبل ترشيح أي فرد للترقية، من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة، وينطبق كذلك على قرارات نقل الموظف إلى دائرة أخرى. فبإمكان المنظمة أن تسأل مدير المرشح للترقية أو النقل عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة، إلا أن الإجابة لن تكون وافية، لأن من الممكن أن تكون انطباعات المدير سطحية، بعكسه توفر تقارير الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة وفائدة.

2- تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية: تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في نهاية كل سنة، المنظمات غير بيروقراطية لا تجعل هذه العلاوة والزيادة تلقائية أو ثابتة، بل غالبا ما تربطها بنوعية أداء الفرد خلال السنة، فإذا كان الأداء ممتاز، فمبلغ الزيادة يكون كبير، وأما إذا كان اعتيادي فمبلغ الزيادة يكون اعتيادي بسيط.

إذا نص نظام الأجور حيث تصبح وثيقة تقييم الأداء الوثيقة الأساسية لتحديد استحقاق الفرد للمكافئة التشجيعية ومبلغها وهو الاستخدام الأساسي لنتائج عملية تقييم الأداء.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطو تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي نحتاجها، ومن يشارك في كل منها، حيث يتطلب إعداد قائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت، ولإعداد مثل هذه القائمة يجب العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين

(1) بيسوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص36.

حصلوا على تقييمات ضعيفة، وإذا كان للمنظمة أنظمة ناضجة لتطوير العاملين، فهي تستخدم تقرير أداء الفرد الواحد كوثيقة مهمة في تحديد أنشطة التدريب والتطوير التي يحتاجها. (1)

**4- تعريف العاملين بمسئولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة:** يتم تقييم أداء الفرد على عدد من العناصر والقضايا، تكون محددة في الأداء التي تستخدم في التقييم، هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضا لأنهم يدركون بأنها مهمة للمنظمة، وبما أن الموظف يعرف بأنه سوف يتم الحكم على أدائه بالنسبة لهذه القضايا، فهذا يعرفه أيضا بما هو مهم وما هو مطلوب منه.

**5- سياسات التأديب:** من شأن إصدار التقارير حول الأداء العاملين تمكين المنظمة من تطبيق سياسات بحق من يقصرون أو يهملون في أعمالهم وفق قواعد ومبادئ تنص عليها عادة الأنظمة التأديبية المعتمدة لدى المنظمات، والتي تضمن التطبيق المبني على العدالة وعدم التحيز، والتي قد تنطوي على التنزيل من المرتبة أو الحسم أو الفصل من الخدمة (2).

ويستخدم تقييم الأداء في جميع المؤسسات تقريبا مثلا الوحدات الإنتاجية الصغيرة، أو المصانع الصغيرة، وهذا لا يحتاج إلى أساليب رسمية أو منظمة لتقييم الأداء، لأن محدوديته عدد الأفراد من شأنها أن تسهل على مدير المؤسسة أو صاحبها تقييم الأداء. أما إذا كانت المؤسسة كبيرة بحيث تستخدم مئات أو آلاف العاملين، فإن الحاجة تكون ملحة إلى أساليب رسمية أو منظمة لتقييم الأداء، حيث من الصعب بل من المستحيل على مدير مؤسسة كبيرة أن يجري عملية تقييم الأداء لمئات أو آلاف من العمال بنفسه.

ويستخدم في العادة كذلك حول تقديم الثواب المتمثل في منع العلاوة أو الترقية أو إنزال العقاب المتمثل في الفصل أو الحسم أو الحرمان من الترقية أو تخفيض العلاوة، وهذا كله بهدف تحقيق زيادة الكفاءة الإنتاجية.

وهذا الأمر ضروري لأن إثابة العامل المنتج معناه زيادة دافعيته نحو المحافظة على مستواه أو تحسين هذا المستوى، والأمر ذاته عند العامل المقصر فإن عقابه معناه زيادة دافعيته نحو تحسين مستواه

(1) سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2007، ص ص. 379، 380.

(2) حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 175.

الإنتاجي. وفي كلتا الحالتين فإن إثابة المنتج وعقاب المقصر هو تدعيم إيجابي للسلوكيات البناءة، وإطفاء للسلوكيات غير البناءة<sup>(1)</sup>.

- **التخطيط التنظيمي:** إن عملية تقييم الأداء الفاعلية تزود المنظمة بمعلومات ذات قيمة عالية ومهمة في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية، وكذلك في تخطيط السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ابتداء من تهيئة الموارد البشرية، وتطويرها وتنميتها واستثمارها بشكل عقلاني ونظامي<sup>(2)</sup>.

7- **صعوبات تقييم الأداء:** هناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر منها ما يلي:

1- **التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:** ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس. مثال ذلك إذا حاز المرؤوس على رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس، مثل مستوى كفاءته في العمل..... إلخ<sup>(3)</sup>.

2- **الميل إلى التساهل أو التسيير الزائد:** وهنا يميل المقيم إلى التساهل الزائد عن الحد في تقديراته عن أداء العامل.

3- **التقدير القاسي أو المشدد:** وهنا يميل المقيم إلى إعطاء تقديرات منخفضة لمستوى الأداء ونادرا ما يعطي التقديرات النهائية، وهذا الميل يكون طبيعيا لدى المقيم، بمعنى أنه مشدد أو صلب<sup>(4)</sup>.

4- **التهاون مع الأداء منخفض المستوى:** إذا كانت المنظمات ترمي إلى أداء مرتفع المستوى باستمرار، فإنه لا يمكن أن تغض بصرها عن الأداء المتواضع فهذا السلوك ينقل إلى باقي أفراد المجموعة رسالة واضحة، وهي أن هناك تراخي في العمل وهناك أسلوب عمل متواضع<sup>(5)</sup>.

(1) محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2010، ص336.

(2) سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2007، ص243.

(3) أنس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2011، ص288.

(4) محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل للنشر والتوزيع، ط2، الكويت، (دس)، ص333.

(5) أحمد أبوسعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف بالإسكندرية، (دط)، مصر، 2008، ص166.

5- التحيز الشخصي: من الأخطاء السلبية في عملية التقييم، فقد يكتب المدير تقديرا جيدا عن أداء الموظف الفلاني خلال الفترة الماضية لأسباب نفسية، أو اجتماعية أو دينية أو سياسية... إلخ وقد أبدت ذلك العديد من البحوث الميدانية، وعلى سبيل المثال: أن الرجل الأسود يحصل على تقييم أدنى من زميله الرجل الأبيض في منشآت الأعمال الأمريكية<sup>(1)</sup>.

6- عدم موضوعية المشرفين مع الرؤساء الذين يمارسون عملية التقييم أو عدم دقتهم وعدم حرصهم على إتمام التقييم بطريقة عادلة وعلمية وقد ينجم عن ذلك التحيز الذي يبدونه تجاه البعض فيببالغون في تقييم من يحبونهم أو يتقربون إليهم ويجحفون حق الآخرين ممن لا يودونهم أو لا يتقربون إليهم.

7- غياب المعايير والمقاييس والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وأنماط السلوك ووحدات الإنجاز إلى درجات وتقديرات تعتمد للتقييم والتدريب والمقارنة، فغيابها يؤدي إلى الارتجال والاجتهاد الذي قد يخطئ وبصيب وعندها يصبح الأمر خاضعا للمزاجية وللشخصانية.

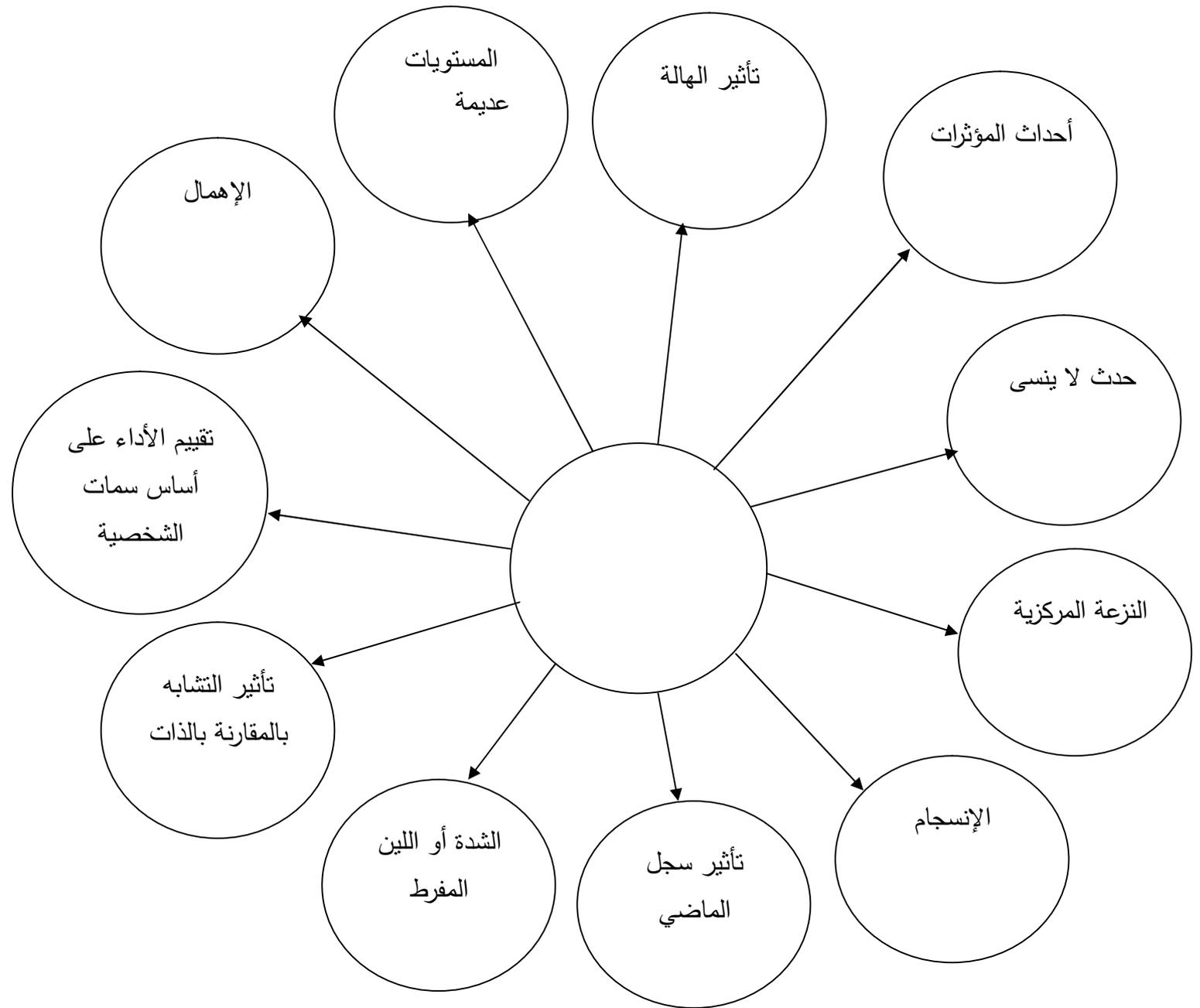
8- عدم الإعتماد على معلومات وافية ودقيقة في عملية التقييم، فمعلوم أن تقييم أداء العاملين يستلزم بيانات مفصلة عن كمية الإنتاج ونوعيته وعن مدى الالتزام بالوقت ومواعيده ودرجة تطبيق القواعد والتعليمات واللوائح في إنجاز المعاملات وأساليب التعامل مع المراجعين ومع المرؤوسين والزملاء والرؤساء<sup>(2)</sup>.

9- الاتجاه نحو الوسط: وتمثل هذه الظاهرة في ميل المقيم نحو تقييم العاملين تقييما وسطا أي متوسطا للأغلبية منهم وتسود هذه الظاهرة عملية التقييم بسبب توافر البيانات الخاصة بالفرد لدى المقيم أو له بها أو عدم توافر الوقت الكافي الذي يتطلب عادة لتقييم أداء العامل<sup>(3)</sup>.

(1) عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم: الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006، ص119.

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، مصر، 2010، ص194-195.

(3) زاهد محمد ديربي: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص130.



الشكل (09): يوضح الخطاء الشائعة في تقييم معدلات الأداء<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص211.

تشير المشاكل السابق ذكرها إلى ضرورة تدريب المشرفين والقائمين على عملية التقييم، بحيث يدركون مفهوم التقييم وأهدافه والقرارات التي تترتب عليه، بحيث يركزون على الموضوعية والدقة في عملية التقييم.

وكما أن من الضروري وضع معايير واضحة ومفهومة لتقييم الأداء تتناسب وطبيعة الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة، تشمل على الجوانب السلوكية والإنتاجية بأوزان نسبية تتناسب مع الوظائف المختلفة<sup>(1)</sup>.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 211.

### خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم الاهتمامات الأساسية للمؤسسة الصناعية، إذ يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة المدراء، وذلك لما له من أهمية كبرى حول رفع الإنتاجية للمؤسسة، حيث تسعى المؤسسات إلى الرفع من أداء العاملين، وذلك باتباع خطوات مهمة كتقييم الأداء الذي من شأنه تحقيق التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وقد تناولنا في هذا الفصل جزئين رئيسيين الجزء الأول الأداء الوظيفي ومن خلاله تطرقنا إلى محددات ومعايير وخصائص الأداء بالإضافة إلى خطوات ونماذج قياس الأداء، وأهم المعوقات التي يمكن أن يتعرض لها الأداء.

أما الجزء الثاني فقد كان حول تقييم الأداء، حيث تناولنا فيه مفهوم وأهداف وأهمية وخطوات التقييم، إضافة إلى طرق واستخدامات، وأهم الصعوبات التي يمكن أن تحول دون ذلك.

## الفصل الرابع: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

تمهيد:

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

1- النظرية البيروقراطية.

2- نظرية الإدارة العلمية.

3- نظرية التقسيم الإداري.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

1- نظرية العلاقات الإنسانية.

2- نظرية سلم الحاجات.

3- نظرية العاملين.

4- نظرية التوقع.

5- نظرية العدالة.

ثالثاً: النظريات الحديثة.

1- النظرية اليابانية "Z".

2- نظرية حركة الجودة والتميز.

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بعرض أهم النظريات المفسرة للأداء الوظيفي ، وسوف نقوم بإبراز نظرية تلوى الأخرى انطلاقاً من النظريات الكلاسيكية وما جاءت به ( بدءاً بالنظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري) وصولاً إلى النظريات النيوكلاسيكية ( نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية سلم الحاجات، نظرية العاملين، نظرية التوقع ونظرية العدالة) وتناولت في النظريات الحديثة (النظرية اليابانية Z ونظرية حركة الجودة والتميز) إذ تضمنت هذه النظريات اتجاهات وأفكار مختلفة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

### 1- النظرية البيروقراطية:

يعتبر العالم الاجتماعي الألماني "ماكس فيبر" هو رائد هذه النظرية دون منازع، حيث استطاع هذا العالم أن يساهم عبر كتابته بطبع التخصصية العلمية على اتجاهات الإدارة، لقد انتقد فيبر المحسوبيات وسلطات الأمر الواقع التي تنتهجها المؤسسات ذات الطابع العائلي الأرستقراطي، وخاصة منها تلك التي تحكم العالم الغربي آنذاك، وعلى الوجه التحديد المؤسسات الإنتاجية العسكرية، كل ذلك دفع فيبر إلى البحث عن نظام يتميز بالعدالة والكفاءة، يطمح إليه كل المؤسسات والأفراد العاملين.

وقد أتى بمفهوم البيروقراطية المثالية **Labureacratie idéale** ومن أبرز مبادئ البيروقراطية الإدارية كالاتي:

1- **تقسيم العمل:** بناء على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات وعمليات بطريقة تنظيمية وتخصصية تسهل على الأفراد القيام بعملهم من دون تعقيدات وظيفية، وهي ما يضاعف الكفاءة الإنتاجية عن طريق استخدام الخبرة والتدريب.

2- **اللاشخصانية الوظيفية:** يتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الأفراد من دون تمييز واستثناء، أي فصل بين متطلبات الوظيفية وشخصية الموظف، وهذا ما يضمن استمرار العمل الوظيفي، وبقاء الأفراد في وظائفهم.

3- **التقدم والتطوير المهني:** يستند هذا المبدأ إلى تقييم واختيار الأفراد على أساس الجدارة والفعالية والكفاءة، بهدف تطويرهم وتقديمهم، وبالتالي استخدام ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الهرمي<sup>(1)</sup>.

4- **استخدام الخبراء:** إن التنظيم البيروقراطي مبني على أساس استخدام الخبراء، حيث يتم استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبرتهم، فالمحسوبية والقرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي

(1) موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان،

المثالي، وعمل الخبير ينحصر في اتخاذ القرارات الرشيدة، وفي معالجة المشكلات التكنولوجية، والسهر على أداء الأعمال.

**5- القواعد والتعليمات:** تدل القواعد والتعليمات بشكل دقيق على ماهية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمرؤوسين بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف، وكيفية أداء تلك الوظيفة. ومن القواعد التي تنتج عن وضع الأنظمة والقواعد والتعليمات:

أ- الوحدة وعدم التباين في أداء الأعمال المتشابهة.

ب- عدم التحيز في المعاملة.

ج- تحمي المرؤوس من تعسف الرئيس<sup>(1)</sup>.

6- التنظيم المكتبي للمستندات والقواعد والتعليمات.

7- أن تتصف التعليمات بالثبات والعمومية والشمول.

8- ضرورة الفصل بين الملكية العامة والملكية الشخصية<sup>(2)</sup>.

### 2- نظرية الإدارة العلمية:

لقد حاول تايلور في كتابه الإدارة العلمية تبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة بضوابط وعلاقات علمية. ومن هنا جاءت التسمية، ولقد أدت هذه الخلفية الفنية به إلى النظر للإدارة من زاوية خاصة، فالهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة الإنتاجية للعامل في المنشأة من خلال التحليل العلمي لعمله، ويؤدي البحث التجريبي إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنجازها، ثم يجرى اختبار العمال المؤهلين الذين تقدم لهم التوجيهات، ويلتزمون بتلك الطريقة المفضلة ويعمل هؤلاء العمال على أجور تفوق كثيرا تلك التي كانوا يحصلون عليها في السابق، ورأى تايلور أن الحوافز الاقتصادية، وبخاصة العلاوات على الأجور، فإن كلفة العمل للوحدة الواحدة ستتناقص بسبب زيادة حجم الإنتاج اليومي.

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2013، ص60.

(2) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، (دط)، مصر، 2002، ص28.

وقد شجع تايلور على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤساء العمل) وإعطائهم سلطات فنية لوضع الطرق والوسائل المنظمة لمهمة العمال، مثل سرعة المكائن، التعاقب في مسار العمل ... وهكذا فإن تايلور قد حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف معينة لاكتشاف طرق للأداء مع العمل على تنفيذها<sup>(1)</sup>.

واهتم تايلور كمهندس صناعي بكفاءة العمل في وظيفته بمصانع ميدفال للصلب في فيلا دليفيا، حيث لاحظ أن العمال لا يؤدون واجباتهم بشكل جيد، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم إلمام هؤلاء العاملين بكيفية أداء الوظائف، ولذلك كان تايلور على إقتناع بضرورة دراسة الوظائف وتحديد أفضل السبل لأدائها، ثم قام بوضع نظام للأجور على أساس القطعة في ظلّه يتحدد أجر العامل بناء على الإنتاج الفعلي الذي يحققه<sup>(2)</sup>.

وتعتمد نظرية تايلور على أربعة قواعد أساسية للإدارة العلمية وهي:

- 1- الوصول إلى الطريقة المثلى في أداء العمل.
- 2- اختيار العمال المناسبين للعمل بطريقة علمية وموضوعية وتدريبهم وتوجيههم.
- 3- التأكيد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ووضع التعليمات للأداء الأمثل في العمل، وإن حفز العامل للأداء الأمثل يكون عن طريق إعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج.
- 4- التعاون الكامل بين الإدارة والعاملين، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، بينما يقوم العمال بتنفيذ المهام.

وتتلخص خصائص المنظمة في الإدارة العلمية بما يلي:

- 1- وضع التعليمات والإرشادات المتعلقة بأداء العمل.
- 2- اعتماد الحوافز المادية لحفز الأفراد وتشجيعهم على أداء العمل بالأسلوب الذي يرضي الإدارة.

(1) خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، الأردن، 2007، ص40.

(2) جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط3، مصر، 2003، ص27.

- 3- دراسة الوقت والحركة لتحديد الطريقة المثلى في أداء العمل.
  - 4- وقد أولى تايلور اهتماما كبيرا لاكتشاف أفضل الأساليب لأداء العمل من قبل الإدارة، وكذلك ركز على دراسة الإنسان، باعتباره ملحقا لآلته، وتابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية<sup>(1)</sup>.
  - 5- تقسيم العمل: أكدت على ضرورة التخصص وتقسيم العمل لإتقانه.
  - 6- طريقة مثلى للعمل تعتمد على التدريب والسرعة والجهد القليل.
  - 7- دراسة الإجهاد، أي تحليل العمل بقصد القضاء على الجهد الغير ضروري.
  - 8- تحديد كمية العمل اليومي، توكيل مهمة التخطيط للإدارة.
  - 9- إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات<sup>(2)</sup>.
- 3- نظرية التقسيم الإداري:

يوضح عمل فايول هنري المدخل الكلاسيكي في الإدارة والسلوك في العمل، وكان فايول مديرا لإحدى شركات الحديد والصلب الفرنسية لنحو 40 عاما قبل أن كتب مؤلفه (الإدارة العامة والصناعية).

وقد أشار فايول إلى أن المدير يقوم بخمس وظائف رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة، كما وضع قائمة بعدد من مبادئ الإدارة التي وجدها مفيدة خلال سنوات عمله كمدير. كما أن فايول شعر بضرورة أن يقوم المديرون باتباع هذه المبادئ عند تنفيذهم لوظائفهم في التخطيط، وتشير هذه المبادئ إلى منهجه في الإدارة<sup>(3)</sup>. وهي كما يلي:

1- **السلطة والمسؤولية:** عرف فايول السلطة بأنها حق إعطاء الأوامر، والسلطة: برأيه نوعين: السلطة الرسمية والمستمدة من المركز والوظيفة، والسلطة الشخصية وقدرة المسؤول وذكائه وخبرته وتجاربه السابقة.

(1) مهدي زويلف وعلي العضائلة، مرجع سابق، ص39.

(2) هشام حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص44.

(3) بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن، 2008، ص45.

2- تقسيم العمل: يرى فايول ضرورة تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات الخاصة بالمؤسسة، أو في عملية واحدة. ويرى فايول أيضا في هذا المبدأ أن ممارسة الفرد لنفس العمل والرئيس لنفس عمله أيضا سيزيد من فاعلية الممارسة الإدارية والفنية، ويكسبها المهارة والدقة لتعكس في النهاية على جودة الأداء والإنتاج معا.

3- وحدة التوجيه. 9- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

4- وحدة الأمر. 10- الترتيب.

5- سلسلة التدرج. 11- المساواة.

6- الانضباط. 12- استقرار الأفراد.

7- تعويض الأفراد. 13- المبادأة.

8- المركزية. 14- روح التعاون<sup>(1)</sup>.

(1) كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط1، لبنان، 2006، ص- ص

والشكل التالي رقم (10) يوضح المبادئ الإدارية وفق منظور فايول<sup>(1)</sup>.

المبادئ	إضافات بشأنها
تقسيم العمل	- تقسيم العمل والواجبات وفقا للتخصص والموقع الوظيفي تحقيقا للكفاءة والإنجاز.
السلطة والمسؤولية	- السلطة المستمدة من الموقع الرسمي ضرورية لتسهيل مهمة المدير.
الإنضباط (النظام).	- احترام الإنفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، مما يتطلب وجود مشرفين جيدين لمتابعة الأداء.
وحدة إصدار الأوامر.	- استلام الأوامر من رئيس واحد.
وحدة التوجيه.	- تشكيل وحدة تنظيمية لكل مجموعة أنشطة.
المنافع العامة.	- تستند إلى خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.
سلسلة المشرفين (تدرج الصلاحيات).	- وتسمى سلسلة المراجع، حيث لا يجوز مراجعة الأعلى بدون موافقة الرئيس.
الأوامر (الترتيب).	- وتشمل الترتيب المادي للأجهزة وكذا تنظيم العلاقات.
المركزية.	- تشير إلى نطاق تركيز السلطة.
المكافأة والتعويضات	- تخص بالمكافآت وآليات منحها للأفراد.
المبادأة (الأقدم).	- تخص الإنجاز وتشجيع المبادأة والإبداع.
خصوصية العمل الجماعي.	- تركز على توحيد الجهود.
المساواة في المعاملة.	- العدل والمساواة في معاملة الأفراد.
الاستقرار في العمل.	- الاستقرار والاستمرارية في العمل.

المصدر:

johnr,schermerhorn,jr.,(2001) « managment » (U.S.A 6th, Wiley et sons,INC.)P.74.  
ed , john

(1) عبد القادر النعيمي: الإدارة، درا اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن، 2013، ص.63،62.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية.

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

من خلال التجارب التي أجراها فريق الباحثين الذي يقودهم "التون مايو" عام 1937 في مصنع هاوثورن التابع لشركة ويسترن إلكترونيك بولاية شيكاغو، تبين لفريق الباحثين أن أداء العاملين يعتمد على عوامل أخرى غير معدلات الأجور، وغير الظروف المادية، إن تجارب هاوثورن كانت بمثابة نقطة تحول في الإدارة، وفي تحليل السلوك الإنساني كما أنها أصبحت الأساس لما يسمى بعد ذلك بحركة العلاقات الإنسانية.

لقد أدرك كتاب الإدارة أن السلوك الإنساني معقد ويمثل طاقة محرّكة في العمل. وأن العمال ليسوا مجرد معطيات في نظام المنشأة، بل لهم حاجات ورغبات يجب على المنظمة النظر إليها بعين الاعتبار<sup>(1)</sup>.

وتوصل مايو في هذا المجال إلى النتائج التالية:

- 1- أن الإنسان هو أهم عناصر الإنتاج، ومن دونه لا يمكن أن يكون للعناصر الأخرى أية جدوى، لأنه هو الذي يخلق التفاعل فيما بينها وصولاً للإنتاج والبيع والربح وتعظيم حقوق الملاك.
- 2- التأكيد على وجود علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وارتفاع معدلات الإنتاجية للمشروع، لأنه هو الذي يقوم بتحريك الموارد المادية باتجاه تحقيق المزيد من الإنتاج.
- 3- أن الحوافز المادية (النقدية، العينية) لوحدها لا تكفي لتحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم زيادة الإنتاجية، بل أنه لا بد من استخدام الحوافز المعنوية لتحقيق هذه الغاية (المحبة، التقدير).
- 4- أن مديرو المنظمات إلى جانب المهارات الفنية والفكرية التي ينبغي أن تتوفر لديهم بحاجة إلى توفر المهارات الإنسانية والاجتماعية التي يكون من شأنها ضمان التأثير الإيجابي على العاملين<sup>(2)</sup>.

(1) محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص41.

(2) فيصل محمود الشاوره: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص70.

5- أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

2- نظرية سلم الحاجات لمارسلو:

لقد قسم العالم "إبراهام ماسلو" احتياجات الإنسان إلى 5 أقسام رئيسية هي:

1- الحاجات الجسدية (فسيولوجية).

2- حاجات الأمن والسلامة.

3- الحاجات الإجتماعية.

4- حاجات التقدير والاحترام.

5- حاجات تحقيق الذات.

وتمكن أهمية سلم ماسلو للحاجات في ترتيبه لهذه الحاجات وأهميتها لدى الإنسان، ويعتقد ماسلو إن عدم إشباع إحدى هذه الحاجات يؤثر بوضوح على سلوك الفرد وأدائه للأعمال المناطة به.

إن الأفراد يحتاجون لإشباع هذه الغرائز الواحد تلو الأخرى حتى يتمكنوا من الانتقال من حالة إلى أخرى.

1- يفسر ماسلو الحاجات الجسدية (الفسيولوجية): بأنها تلك الحاجات الضرورية لاستمرار حياة الإنسان وإبقائه على قيد الحياة مثل: الطعام والماء والهواء والجنس.

2- أما حاجات الأمن والسلامة: فهي تلك الحاجات الضرورية لحماية الإنسان من الأخطار التي قد يلحق الأذى والضرر الجسدي به<sup>(2)</sup>. فالإنسان يحتاج إلى مسكن أو بيت يحميه من الأخطار الجسدية،

(1) هاشم حمدي رضا: الإدارة بالأهداف، دار الرابطة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص60.

(2) عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003، صص 115، 116.

كذلك فإن الإنسان يحتاج إلى ضمان وحماية من الأخطار الاقتصادية، مثل البطالة ومستوى دخل مناسب يوفر له حياة كريمة<sup>(1)</sup>.

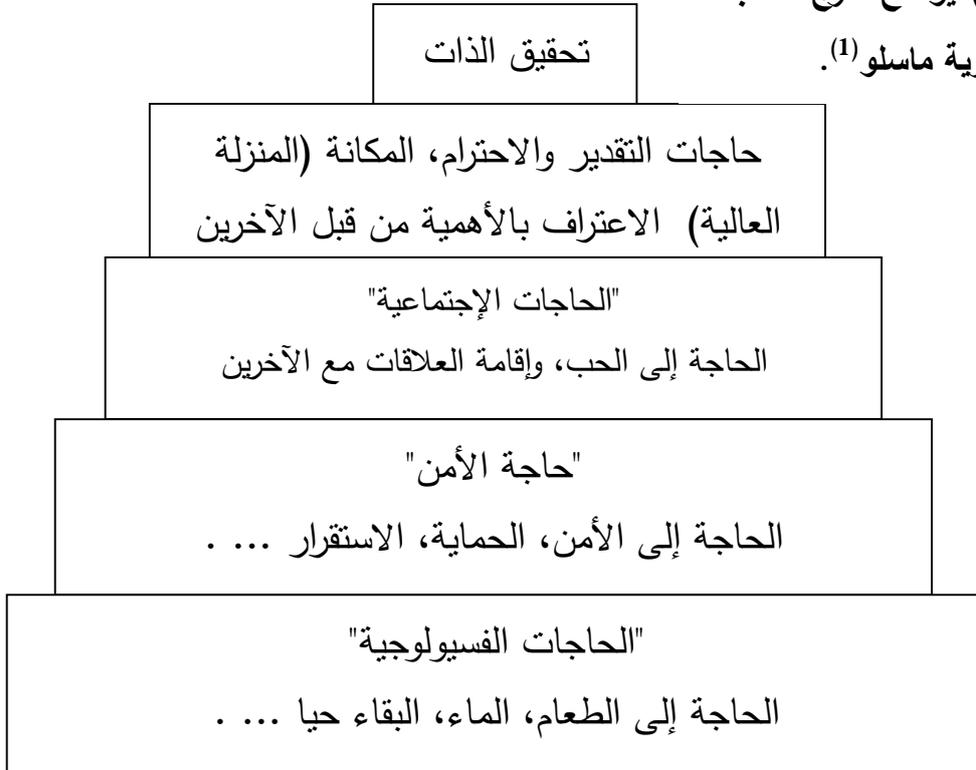
3- الحاجة للانتماء والحب (الحاجة الإجتماعية): تغيير الحاجة للنشاط الإجتماعي، وجذب الانتباه أهم حاجات هذه الفئة، حيث يرغب الفرد في إجراء مزيد من العلاقات مع الأفراد وبصفة عامة مع رغبتة في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها (مركز اجتماعي مرموق).

4- الحاجة إلى التقدير والاحترام: تتضمن هذه المجموعة الرغبة في احترام الذات، من ناحية المقدرة والإنجاز، الدقة والإخلاص، الكفاءة، الثقة في كل من حوله والاستقلالية وحرية التصرف. وأيضا الرغبة في السمعة واحتلال مركز مرموق والاحترام والتقدير من الآخرين.

5- الحاجة لتحقيق الذات وتحقيق الطموحات: بمعنى أن يكون له إسم معروف، وأن يكون ذات معنى أن يفعل شيئا يقدر عليه يحقق له ما كان يأمل فيه<sup>(2)</sup>.

الشكل رقم (11) يوضح تدرج الحاجات

البشرية وفق نظرية ماسلو<sup>(1)</sup>.



(1) عمر السعيد: مرجع سابق، ص116.

(2) عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، (دط)، لبنان، 2001، ص47.

3- نظرية العاملين هيرز بيرغ: ثنائية العوامل: Tow-Factor theory.

إذا كانت مدارس الفكر التقليدي قد ركزت على دراسة الأثر لعوامل الأجر والعمل وظروفه وأعضاء فريق العمل والفرص والقيادة والحوافز لإنجاز الأعمال فقد جاء هيرز بورغ بمدرج بلاتر على احد طرفيه رضا وعلى الطرف الآخر عدم الرضا وفقا لمجموعتين من العوامل وعندها سيكون هناك شكلين للأثر.

فالعوامل الوقائية مثل سياسات الشركة والأشراف والرقابة والعلاقات مع الآخرين، ظروف العمل تؤدي أن ينتقل العامل من حالة عدم الرضا إلى حالة لا لعدم الرضا وهي لا تنتقله إلى حالة الرضا ولكنها نفت عدم الرضا أما عوامل الدافعية مثل الإنجاز والإبداع والاعتراف بالفرد العمل المخصص، محتوى العمل، المسؤولية، النجاح، التميز، المهارات الجديدة فأثرها يبدأ بنقل الفرد من حالة لا لعدم الرضا إلى حالة الرضا هذا يظهر في حسن الأداء والرسم يوضح ذلك<sup>(1)</sup>.



المصدر: (Douglas Megregor. 2003.p234).

ويرى "هيرز برغ" أن الدوافع التي تحفز على العمل تنقسم إلى قسمين هما:

1- دوافع الإستقرار: أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل وإلى أن هناك عدالة في المعاملة، ولا توجد تفرقة من حيث الترقية لهم في حالة الوقوع في حادثة أو في حالة الإصابة بأي مرض.

(1) علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص125.

2- دوافع الإنجاز: وتتمثل بشعور العامل بأنه يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات أو اختراعات فيه، أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف<sup>(1)</sup>.

وتميز هذه النظرية بين مصدرين أساسيين للدوافع وهي:

**المصدر الأول: مجموعة العوامل الدافعة:** وهي المتعلقة بالعمل ذاته، ويؤدي توافرها إلى شعور الفرد بالرضا التام، ومن أهم هذه العوامل:

- الإنجاز
- التقدير.
- التقدم في العمل
- النمو والترقية في الوظيفة.
- السلطة والمسؤولية
- طبيعة العمل ذاته.

**المصدر الثاني: مجموعة العوامل الوقائية:** وتتعلق ببيئة العمل ويؤدي توافرها بشكل ملائم إلى منع مشاعر الاستياء من العمل ومنها<sup>(2)</sup>:

- سياسات الشركة
- الإشراف الفني.
- العلاقات الشخصية.
- ظروف العمل المادية.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- المركز.

4- نظرية التوقع: تستند هذه النظرية إلى: **Vector Vroom**

تعد نظرية التوقع من التفسيرات الأكثر شمولاً للدافعية وبالرغم من أنها تعرضت لبعض الانتقادات إلا أنها لاقت قبولا من الباحثين.

ووفقاً لنظرية التوقع، فإن قوة الميل للتصرف بطريقة معينة تتوقف على كل من، قوة الدافع أو الاحتمال بأن هذا التصرف سيتبعه تحقيق نواتج معينة وعلى مدى جاذبيته هذه النواتج للفرد، وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات:

**1- الجاذبية (المنفعة):** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافآت التي يحققها في عمله، وهي تتمثل في الحاجة غير المشبعة للفرد.

(1) هيثم العاني: الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 33،34.

(2) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، (دط)، مصر، 2008، ص94.

2- الارتباط بين الأداء والمكافآت: وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة.

3- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، وقد تبدو هذه العلاقة معقدة نسبياً، ولكن ببساطة يمكن القول بأن مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق ناتج معين في أي وقت، تتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف<sup>(1)</sup>.

أما من الناحية التطبيقية فإن نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة والمديرين، فهي تنبه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار:

\* ما هي العوائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الأفراد أفضلية، وما هي الحاجات التي يسعى الأفراد لإشباعها.

\* تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين وإطلاعهم عليها.

\* وضع أهداف أداءية قابلة للتحقيق.

\* ربط النتائج والعوائد المرغوبة بإنجاز الأهداف الأدائية على المدير أن يوضح للفرد متى سيتمنح المكافآت لقاء الإنجاز: السعي لربط العائد والأداء.

\* وتتركز أوجه النقد والتحفظات حول النظرية فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- هناك صعوبات تتعلق بمفاهيم نظرية (الجهد، التوقع، الوسيلة، الجاذبية). وعدم تعريفها وتوضيحها بشكل دقيق.

- لا تحدد ماهي العوائد والنتائج بالنسبة لفرد معين وفي موقف معين.

- تتضمن افتراضاً ضمنياً بأن جميع أشكال الدافعية تتم بصورة واعية وأن الأفراد يفترض أن يقوموا بشكل عقلاني وبصورة واعية احتساب المتعة أو الألم الذي يتوقعونه أو يجتنبونه ثم القيام بالاختيار.

(1) رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (دط)، مصر، 2003، ص133.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن،

2004، صص.122،123.

- أما "لوثرانر" فهو يرى أن نظرية التوقع هامة جدا في فهم السلوك التنظيمي ودافعية العمل.

وتفترض نظرية التوقع التي اقترحها فيكتورفروم أن السلوك هو نتيجة اختيار معتمدة ومقصود من العاملين من بين عدد من بدائل السلوك، والغرض من عملية الاختيار هو اختيار البديل المناسب، أي السلوك المناسب من وجهة نظر العامل، والذي يقوم بتعظيم المنافع وتقليل المخاطر سواء كانت المنافع أو المخاطر مادية أو معنوية.

- تقترح النظرية أن العلاقة بين سلوك الأفراد في عملهم وبين أهدافهم غير المعلنة ليست علاقة بسيطة، وإنما يرجع أداء العاملين لمجموعة من العوامل الشخصية مثل: شخصية العامل، مهاراته، معلوماته، خبراته، وقدراته، وتوضح النظرية أن الأفراد لديهم أهداف مختلفة ويمكن تحفيزهم بمعرفة ما يوقعونه مقابل الأداء أو العمل.

- وترى النظرية أن معتقدات العاملين عن الإجراءات والعوائد والمزايا هي القوة المحفزة التي تحرك السلوك، ويمكن حسابها بالمعادلة التالية:

$$\text{محفزات الأداء} = \text{التكافؤ} \times \text{التوقع} \times \text{الوسيلة}$$

هذه المعادلة يمكن من خلالها التنبؤ بالرضا الوظيفي، فعلى سبيل المثال: (1) إذا كان أداء العامل يعادل 90% من الأداء المعياري فمعنى ذلك توقع الفرد الحصول على مكافآت (الوسيلة) تعادل 90% من إجمالي المكافآت الموضوعه للأداء المعياري. والعكس صحيح إذا كانت المكافأة أقل مما يتوقعه العامل أدى ذلك إلى تقليل الجهد 146 المبذول أو تنامي الرغبة في ترك الوظيفة.

\*التكافؤ (valence): ويشير إلى المشاعر والاتجاهات التي يقيم من خلالها الفرد المكافآت والحوافز الممنوحة سواء مادية أو معنوية. وعلى الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية أن تحدد مقدار المكافآت التي تعادل الجهد المبذول من جهة نظر العامل وليس يتوقعها العامل نتيجة الجهد المبذول.

(1) أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (دط)، مصر، 2008، ص146.

\* **التوقع: (expectancy):** إن للعاملين توقعات مختلفة ومستويات مختلفة من الثقة في قدراتهم وخبراتهم، وهنا يبرز دور المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية في اكتشاف هذه القدرات والمهارات، وتحديد مستوى التدريب المطلوب، ومستوى الإشراف الذي يحتاجه العاملون لمقابلة الجهد بالأداء.

\* **الوسيلة (Instrumentality):** وهي إدراك المنظمة أن العاملين قد حصلوا فعلا على ما توقعوه أم لا، وقد يصل الأمر بالمنظمة إلى مجرد الإدراك أن العاملين لم يحصلوا على ما يتوقعونه لكنهم يعالجون هذا القصور بمجرد الوعد أن هناك مكافآت قادمة، وتظل هذه المكافآت مجرد وعود حتى يتم حصول العاملين فعلا على ما توقعوه، وقد لا تهتم المنظمة بإدراك توقعات العاملين، وهنا تزداد الفجوة بين العاملين ومنظمتهم بالشكل الذي يمكن اعتباره معوقا للأداء والتطوير والتغيير.

وتقوم هذه النظرية على افتراضات:

1/ وجود ارتباط (+) بين المجهود والأداء.

2/ الأداء المرغوب بين العاملين يأتي نتيجة لما تقدمه المنظمة من مكافآت.

3/ هذه المكافآت ستحقق إشباعا لحاجة ما.

4/ هذه الحاجة تكون من القوة، بحيث تدفع الفرد نحو السلوك الذي تتوقعه المنظمة، إضافة إلى ذلك فإن احتياجات العاملين تتبع من قيمهم ومعتقداتهم، معنى ذلك أن قيم ومعتقدات العاملين هي التي توجه حاجاتهم، ومن ثم تحدد مدى وكيفية إشباعها مع قيم العاملين، ومن ثم يتم توجيه المجهود والسلوك لتحقيق الأداء الذي يتفق مع الإشباع الذي قدمته المنظمة.

ولعل هذا يفسر لماذا لا يحاول العاملون بذل الجهد الذي ترغب فيه المنظمة. ذلك لأنها لا تقدم لهم الإشباع الكافي لاحتياجاتهم، واحتياجات الموارد البشرية، ليست فقط مادية، ولكن هناك احتياجات معنوية، مما يدفع العاملين للسلوك (-) ومعارض لأهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

(1) أمل مصطفى عصفور: مرجع سابق، ص ص. 147، 148.

5- نظرية العدالة:

توضح هذه النظرية العلاقة بين الأداء وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاءه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عندما يكون هناك عدم عدالة، إذ يشعر الفرد بالغبين، مما يؤدي به إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المنظمة والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا.

إن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق وتأثر عالية من الدوافع والأداء، ولتحقيق العدالة لا بد من المدير الإجابة على الأسئلة التالية<sup>(1)</sup>:

- ما هي المساهمات أو مدخلات كل فرد؟.

- ما هي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد؟.

- ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟.

- ما هي نسبة المدخلات إلى المخرجات؟.

وترتكز هذه النظرية على إفتراض أساسي، وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، كما يدركونها، ويتمثل جوهر النظرية في أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل متشابهة في المنظمة من جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير مساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره، فسيبتولد داخله توتر ويبعث يدفعه لتقليص التوتّر وتصويب عدم المساواة.

تتكون العوائد النتائج من الراتب والمزايا والمنافع والمركز والترقية والاعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها، أما مجهود (مدخلات) الفرد فتشكل القدرات والملكات والمهارات والخصائص..... التي يبذلها ويكرّسها للعمل- وتجدر الإشارة هنا إلى أن عوائد ومدخلات الفرد تتوقف على إدراك الفرد، وهكذا

(1) سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص173.

تعتمد نسبة عوائد الفرد مجهود الفرد على إدراك الفرد لما يبذله من جهد (مدخلات)، وما يتلقاه من عوائد بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر وما يتلقاه من عوائد، وإذا كانت النسبة التي يراها الفرد غير مساوية للفرد الآخر، فسيعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين.

\* وسائل إعادة المساواة: من الوسائل والطرق لإعادة الشعور بالمساواة ما يلي<sup>(1)</sup>:

- تغيير في مدخلات (جهد) الفرد مثل مجهود أقل.
- تغيير في العوائد: طلب زيادة في الراتب أو إسناد مهام جديدة.
- تغيير في اتجاهات الفرد.
- تغيير الموقف مثل أن يقوم الفرد بترك العمل والانتقال إلى عمل آخر.

### ثالثاً: النظريات الحديثة:

#### 1- النظرية اليابانية:

قام وليم أوشي (OUCHI ; 1943) بإجراء عدة دراسات ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في النهاية إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تفترض بأن الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين سيحفزهم نحو رفع مستوى أدائهم الوظيفي وقد حدد ثلاث مبادئ أساسية على النحو التالي:

- 1- الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.
- 2- المنطق والمهارة في التعامل والعمل، ويتحقق ذلك من خلال الخبرة والتجربة وزيادة فترة الممارسة.
- 3- الألفة والمودة السائدة كالعلاقات الإجتماعية والصدقات والتعاون والاهتمام والدعم للآخرين، وفي حال توفرت الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك سيؤدي إلى الإلتزام الوظيفي والإنتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العامل وإنتاجية المؤسسة.

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص ص 125،126.

وخلاصة القول أن إدارة الأداء هي عملية ترقى وتتبنى كيفية ضبط وتوجيه وتنفيذ كل ما له علاقة بأداء العاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأداء هو متغير أو مفهوم يمكن تعريفه إجرائياً، ليتضح ما هو المقصود به، والأداء الذي نقصده هنا هو أداء العاملين بما يتضمنه من ممارسات الأداء أو إنجاز عمل ما، وتهتم إدارة الأداء بصياغة واعتماد نظام التقييم، بما يتضمنه من تخطيط وتحديد الأهداف وصياغة المعايير وتقيد التقييم... إلخ<sup>(1)</sup> تطوير وتحسين الأداء دالة في محصلة تفاعل حاصل ضرب عدد من العوامل هي الإتجاهات، المهارات والمعرفة والاستعداد والدوافع والبيئة الداخلية والأجنبية<sup>(2)</sup>.

تطوير الأداء = دالة في المهارات والمعرفة والإتجاهات.

## 2- نظرية حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن 20، وظهر مفهوم TQM\* الذي يعني بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها مثل شهادة ISO أو مالكوم بالدرج (Malcolm Baldrige) وغيرها. وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة value chain والتميز في الأداء، مما أدى إلى تنامي الإهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات والخدمات، وأهم من ذلك جودة أداء العاملين، لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات سواء كانت سلعا ملوثة أو خدمات غير ملوثة، فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث إن من أهم متطلبات TQM هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه، ومن خلال قدرته على المبادرة

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 80.

(2) محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب بالحديث، (دط)، مصر، 2008، ص 280.

وتحمل المسؤولية دون الحاجة لمراقبة من مدير أو تعليمات محددة تصف له كل التفصيل وخاصة في قطاع الخدمات.

فركزت أدبيات الإدارة على موضوع "تمكين الموظفين"، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والمهم في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتماؤه لفكر الجودة، ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها<sup>(1)</sup>.

(1) يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (دط)، مصر، 2006، ص ص.26،27.  
\*TQM=total quality Management (إدارة الجودة الشاملة).

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم النظريات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، إذ تم التطرق إلى النظريات الكلاسيكية والمتمثلة في النظرية البيروقراطية التي ركزت على الجهاز الإداري وكيف يؤثر على الأداء والسلوك للعاملين، أما نظرية الإدارة العلمية فأكدت أن مبادئ الإدارة إذا اتبعت وطبقت تؤدي إلى سرعة في الأداء، ومن ثم خفض في التكاليف وريح الوقت، وترى نظرية التقسيم الإداري بضرورة تطبيق المبادئ من طرف المديرين لتعكس إيجابا على جودة الأداء والإنتاج، وتناولنا في النظريات النيوكلاسيكية نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على الجانب الإنساني وحاولت التوصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل، وتمكن أهمية نظرية الحاجات لـ **ماسلو** أن إشباع الفرد لهذه الحاجات يؤثر إيجابا على سلوك الفرد وأدائه للأعمال، وتركز نظرية العاملين على أن الدوافع هي التي تحفز العاملين على أدائهم للأعمال، فيما ركزت نظرية التوقع في فهم السلوك التنظيمي ودافعية العمل، وترى نظرية العدالة أن هناك عدالة في الحوافز وبذلك يرتفع مستوى أداء الفرد في عمله، ثم تطرقنا إلى النظريات الحديثة بدءا بالنظرية اليابانية التي اهتمت بالجانب الإنساني للعاملين وبذلك سيحفزهم نحو رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وأخيرا نظرية حركة الجودة والتميز في الأداء.

# الجانب الميداني

## الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للدراسة.

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال الجغرافي.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

ثانياً: الإجراءات المنهجية:

1- عينة الدراسة وطريقة اختيارها.

2- منهج الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

بعد الانتهاء من إجراءات الدراسة النظرية تأتي مرحلة الجانب الميداني، والتي تعد فيها عملية جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث العلمي من المراحل المهمة التي تحتاج إلى عناية خاصة.

فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض حدود البحث المتمثلة في المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني، واعتمادنا على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تحدد كل الأبعاد المتعلقة بالبحث، وتتمثل هذه الإجراءات في عينة الدراسة، والمنهج المستخدم، إضافة إلى الأدوات المعتمدة عليها في جمع البيانات، وفي الأخير قمنا بتشخيص الحالات المدروسة بأسلوب التحليل الكمي والكيفي.

أولاً: مجالات الدراسة:

### 1- المجال الجغرافي:

في هذا الفصل سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة، من خلال إبراز تعريفها، التعرف على منتجاتها، وعرض مختلف أهدافها المسطرة مع إعطاء شرح مفصل عن الهيكل التنظيمي لمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.

#### \* لمحة عن المؤسسة:

قبل التعرف على أهداف المؤسسة محل الدراسة، يجب أولاً تقديم تعريفها وكذا أهم المنتجات التي تقدمها للجمهور المستهلك.

#### أ- التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط هي مؤسسة إنتاجية ذات طابع تجاري، تقع بالمنطقة الصناعية أولاد صالح - بلدية الأمير عبد القادر - دائرة الطاهير، ولاية جيجل، تبعد عن عاصمة الولاية بـ 15 كلم شرقاً، وهي مهياة ببنية تحتية كاملة، وتوجد وسط هياكل قاعدية أساسية مثل مطار فرحات عباس، ميناء جن جن، خط السكك الحديدية، والطريق الوطني رقم 43.

شرع في إنجاز المؤسسة منذ سنة 1996، وكانت بداية النشاط بتاريخ 15 أكتوبر 1997، برأس مال يقدر بـ 5 000 000.00 دج، حيث تتربع على مساحة إجمالية مقدرة بـ 1 هكتار، منها 3200م<sup>2</sup> بنايات ومنشآت، وقد مرت بعدة مراحل تطويرية وصولاً إلى ما هي عليه الآن، كما أنها تحتل مراتب متقدمة في قطاع إنتاج البلاط وطنياً، ورائدة محلياً.

#### ب- منتجات المؤسسة:

تنتج المؤسسة نوعين من المنتجات، موجهة لتلبية رغبات جمهور المستهلكين، وهما:

\* **البلاط:** شرعت في إنتاجه ابتداءً من سنة 1997، ويعتبر الأكثر رواجاً، وهو ذو قياس 33.33x 33.33، موجهة إلى جمهور المستهلكين لتبليط المنازل والعمارات، وهو يحتوي على نماذج

G34, G32, G27, G25, G23, G22, G12, G8, G6, مختلفة لتلبية كافة الرغبات من أبرزها: G4,G3,G2

\* المونوكوش: شرعت في إنتاجه في أواخر سنة 2014 وهو موجه لفئات مختلفة من المستهلكين ويحتوي على نماذج ذات ألوان مختلفة لتلبية الأذواق والرغبات من أبرزها: MC6, MC5, MC4, MC2, MC1,MC18, MC17, MC21, MC12, MC11, MC10, MC8, MC7.

\* العارضات: شرعت في إنتاجها سنة 2013، وذلك لتلبية الطلب المحلي وكذا تحقيق شيء من التكامل بين البلاط والعارضات المناسبة.

### ج: أهداف المؤسسة:

يمكن حصرها فيما يلي:

\* **تغطية السوق المحلية والجهوية:** حيث تغطي المؤسسة نسبة معتبرة، من السوق المحلية والجهوية، فقد اكتسحت منتجاتها جميع الولايات الشرقية كقسنطينة، ميله، سطيف، بجاية، عنابة الطارف ... الخ.

كما صنعت لنفسها مكانة في ولايات أخرى كتيزي وزو، الجزائر العاصمة، الشلف، مستغانم .....الخ.

\* **تلبية الحاجيات المتزايدة في السوق وجمهور المستهلكين:** من خلال نماذج جديدة (تشكيلة منتوجات جديدة)، وكذا منتجات مكملة، مثل إنتاج العارضات .

\* **مسايرة التطور التكنولوجي:** من خلال التجديد الدوري للعتاد بالشركة، وإدخال الأنظمة الآلية في قطاع الإنتاج .

\* **المساهمة في التنمية المحلية:** من خلال اليد العاملة المشغلة وإبراز صورة جيدة عن الاقتصاد المحلي لولاية جيجل.

\* العمل على التغلغل في أسواق ومناطق جغرافية جديدة (الجنوب، الغرب).

### د- شرح الهيكل التنظيمي:

فيما يلي شرح مختصر للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

**1- مسير المؤسسة:** هو المسؤول الأول عن المؤسسة، وتتم أعماله مباشرة مع المسؤولين المستلمين للمصالح المختلفة.

### 2- الأمانة:

تتجلى أعمالها في:

\* تسجيل المراسلات الصادرة والواردة.

\* تحويل المراسلات والمكالمات للمصالح المختلفة.

\* تبليغ الأوامر الصادرة عن المسير.

\* مراقبة حصيلة تسوية الزبائن.

### 3- أمن الشركة:

تسهر على أمن الشركة.

### 4- دائرة المحاسبة والمالية:

\* **مصلحة المحاسبة:** لها مهام تتمثل في:

\* إعداد المحاسبة اليومية.

\* إعداد الميزانية الجبائية.

\* إعداد الميزانية الختامية.

\* المصادقة على القيود المحاسبية.

\* إعداد الميزانية الشهرية.

\* القيام بعمليات الجرد.

\* **مصلحة المالية:** تتمثل مهامها فيما يلي:

\* تحصيل فواتير الزبائن.

\* دفع فواتير الشراء.

\* إعداد الميزانية اليومية الخاصة بالمدخلات والمخرجات.

\* إعداد فواتير البيع.

\* القيام بالمعاملات البنكية.

\* متابعة ديوان الزبائن.

**5- دائرة التسويق والتموين:** تعتبر الدائرة الأساسية فهي تشرف على كافة عمليات البيع والشراء وتتكون من:

- **مصلحة التسويق:** تتمثل مهامها في:

\* استقبال الطلبات من الزبائن.

\* إعلام الزبائن.

\* القيام بعمليات البيع والشحن.

\* تسيير مخزون المؤسسة من المنتجات.

\* برمجة الإنتاج اليومي وفق طلبات الزبائن.

\* إعداد الميزانية اليومية بالتنسيق مع مصلحة المالية.

- **مصلحة التموين:** تتمثل مهامها في:

\* شراء المواد الأولية وقطع الغيار... .

\* مراقبة المخزون.

### 6- مصلحة المستخدمين: تقوم بما يلي:

\* المتابعة الميدانية للعمال.

\* متابعة الحالة القانونية والمهنية للعمال.

\* إعداد الأجور.

\* التصريحات بالمرتبات والأجور.

### 7- دائرة الإنتاج والصيانة.

### 2- المجال البشري:

يبلغ عدد عمال مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط 77 عامل موزعين عبر فرق مختلفة.

### 3- المجال الزمني:

إن القيام بأية دراسة يتطلب التعرف على المؤسسة محل الدراسة لذلك قمنا بإجراء زيارة استطلاعية إلى المكان صبيحة 24 جانفي 2016، حيث تمكنا من مقابلة المشرف العام في المؤسسة وطلبنا منه الإذن للموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، ما اضطرنا للعودة في صبيحة 27 جانفي 2016 لنأخذ الموافقة التامة على إجراء الدراسة الميدانية.

بتاريخ 7 أبريل 2016 عدنا لإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والتجارة، وقد تحصلنا على لمحة عن المؤسسة، هيكلها التنظيمي، عدد الموظفين.

لنعود بعد ذلك بتاريخ 10 أبريل 2016 لتوزيع الاستمارات بعدما قمنا باختيار عينة الدراسة. ثم بتاريخ 13 أبريل 2016 عدنا لاسترجاع الاستمارات حيث لم نتمكن من استرجاعها بذلك اليوم، لنعود مجددا بتاريخ 18 أبريل 2016 ولم نتمكن من استرجاع سوى 36 استمارة، ويوم 20 أبريل 2016 قمنا باسترجاع ما تبقى من الاستمارات، وهكذا انطلقنا في عملية تفريغ البيانات تحليلها وتفسيرها.

ثانيا: الإجراءات المنهجية.

### 1- عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

تعرف العينة بأنها عملية اختيار عدد من الأفراد للمشاركة في دراسة ما، بحيث يكون هؤلاء ممثلين للمجموعة التي تم اختيارها منها، والهدف من اختيار العينة هو الحصول على المعلومات حول مجتمع ما<sup>(1)</sup>.

وتعرف أيضا بأنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها، وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي، إذا هذه العينة تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع<sup>(2)</sup>.

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية، والتي تعتبر اختيار الباحث لمجموعة من الأفراد الممثلين للمجتمع الأصلي وصولا إلى تعميم النتائج على المجتمع كله، فالتمثيل هنا يكون دقيقا، كما يتم الاختيار العشوائي وفق شرط محدد ولا يتم صدفة، ويتمثل هذا الشرط في إتاحة الفرصة المكافئة لكل فرد آخر في أن يتم اختياره للعينة دون تدخل أو تحيز من قبل الباحث<sup>(3)</sup>. وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، ولتحديد نسبة العينة قمنا بإعطاء العدد الإجمالي للعمال.

وكانت نسبة العينة التي أجرينا عليها الدراسة هي 65% أي ما يعادل 50 عامل، ويتضح ذلك من خلال:

$$77 \text{ عامل} \leftarrow 100\%$$

$$س \text{ عامل} \leftarrow 65\%$$

$$س = \frac{65 \times 77}{10} = 50.05 \text{ أي ما يقارب } 50 \text{ عامل.}$$

(1) أحمد محمود الخطيب: البحث العلمي، عالم الكتاب الحديث، ط1، الأردن، 2009، ص49.

(2) سلاطنية بلقاسم وحسان الجبلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009، ص128.

(3) إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج: مناهج وطرق البحث العلمي، درا صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص94.

**2- منهج الدراسة:** يستعمل الباحث منهج معين يسهل عليه بلوغ أهدافه بطريقة علمية، والتحقق من مدى تطابق النتائج مع الواقع الملموس، حيث يعرف المنهج بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل، وتحديد عملياته الفكرية، حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>(1)</sup>.

ولدراسة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي، مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل كثير من الأحيان على عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها<sup>(2)</sup>.

ويعد المنهج الوصفي هو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية وتتضح أهمية المنهج الوصفي في أنه المنهج الوحيد لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، ولا يقتصر على وصف الظاهرة، بل لا بد من تصنيف المعلومات والمجمعة وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا<sup>(3)</sup>.

قمنا باختيار هذا المنهج لأنه أكثر ملائمة لمعرفة نوع العلاقة بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسة.

### 3- أدوات جمع البيانات:

تعتبر جمع البيانات من الوسائل الأساسية المسخرة لهذه العملية، وهي عبارة عن مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية، والتي على ضوءها تقوم الدراسة الميدانية.

وتكمن أهمية هذه الأدوات في فعاليتها ودقتها، وعليه فالأدوات البحثية المستخدمة في هذه الدراسة

هي:

(1) عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1977، ص61.

(2) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص66.

(3) ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه)، درا الفكر للنشر والتوزيع، (دط)، عمان، 1987، ص188.

**1- الملاحظة:** هي من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون والاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي والطبيعي الذي يزود الباحثون بالمعلومات، وهي رؤية وفحص ظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة<sup>(1)</sup>.

- وتعتبر وسيلة هامة حيث استخدمت في الماضي كما تستخدم في الحاضر، وهي أساس كل بحث والأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، وخاصة عندما يحدث نوع من المقاومة من قبل المبحوثين عند تطبيق الاستمارة فهي تتميز من غيرها من الأدوات حيث تفيد في الكشف عن سلوكيات الأفراد الفعلية داخل العمل<sup>(2)</sup>.

ولقد قمنا باستخدام هذه الأداة منذ أول زيارة لنا للمؤسسة وذلك من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك العمال في الحالة الطبيعية لهم ثم بعد ذلك لاحظنا سلوكهم ومدى تجاوبهم مع الأسئلة التي قمنا بطرحها من خلال الاستمارة، ومدى تقبلهم لموضوع دراستنا.

**2- الاستمارة:** هي عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل استمارة<sup>(3)</sup>.

والاستمارة أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث<sup>(4)</sup>.

والاعتماد عليها كوسيلة لجمع البيانات تضمن العمل بها بإتباع الإجراءات التالية:

أ/ صياغة الاستمارة باللغة العربية مع توخي أن تكون اللغة سليمة وغير معقدة.

ب/ الاعتماد في ملأها على اللقاء المباشرة بين الباحث والمبحوث وذلك من أجل:

1- الحصول على البيانات دون الخروج على إطار السؤال في المحدد في الاستمارة.

(1) إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009، ص124.

(2) عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، المكتبة الأنجلو مصرية، ط3، مصر، 1971، ص518.

(3) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط)، الجزائر، 2005، ص121.

(4) أحمد سليمان عودة وفتحي حسن ملكاوي: أساسيات البحث العلمي، الزرقاء مكتبة المنار، ط1، الأردن، 1987، ص150.

2- تدوين بعض المعلومات الإضافية عن اللقاء مع المبحوثين التي تتعلق بالموضوع وذلك من خلال دفع المبحوثين للكلام وملاحظة انفعالاتهم.

ج/ توخي تبسيط بعض المصطلحات، توضيح فكرة ما... إلخ، خاصة لأفراد العينة ذوي المستوى التعليمي والثقافي الضعيف.

- أما بالنسبة لاستمارة هذه المذكرة فقد اشتملت على (29) سؤال وقد صيغت أسئلتها وفق فروض البحث ومؤثراته، وقد حاولنا قدر المستطاع تبسيطها واستعمال أسلوب سهل مبسط حتى تكون في متناول الجميع وقد قسمت إلى ثلاث محاور أساسية مع البيانات الشخصية<sup>(1)</sup>.

**3/ المقابلة:** وتعتبر من أهم وسائل جمع المادة العلمي: وخاصة من مصادرها البشرية، حيث تستخدم هذه الوسيلة، وبصفة خاصة بالنسبة للعلوم النظرية والإنسانية، وهي تعرف بأنها وسيلة لجمع المعلومات والبيانات عن طريق أسئلة يوجهها شخص يسمى الباحث، ويحصل على إجابات عليها من قبل شخص آخر يسمى المبحوث<sup>(2)</sup>.

وتعرف أيضا بأنها عملية تتم بين الباحث وشخص آخر، أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة<sup>(3)</sup>.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مقابلة تتضح فيما يلي:

### - بيان المقابلة:

س1: من يقوم بعملية الرقابة في المؤسسة؟.

ج1: يقوم بعملية الرقابة داخل المؤسسة مسير الشركة والسلطة السلمية بها.

س2: في أي فترة تتم عملية الرقابة؟ الفترة الصباحية أم المسائية؟.

(1) إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص252.

(2) غازي عناية : منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن، 2008، ص208.

(3) منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص ص.97.96.

ج2: فترة عملية الرقابة تتم في كل أوقات العمل من خلال التأشير الإلكتروني للحضور والخروج، وعمليات المراقبة الفجائية لمكان العمل.

س3: هل النظام الرقابي المتبع يؤثر على زيادة أداء العاملين داخل المؤسسة؟.

ج3: نعم النظام الرقابي المتبع يؤثر إيجابيا في زيادة مردودية العمال.

س4: ما هي الوسائل المستعملة في عملية الرقابة؟.

ج4: الوسائل تتمثل في: آلة تأشير الحضور، الرقابة الجسدية.

س5: هل يوجد اتصال دائم بين المسيرين والعمال في المؤسسة<sup>(1)</sup>؟.

ج5: نعم يوجد اتصال دائم بين المسيرين والعمال.

س6: ما هي الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة من أجل إعلام العمال بالقرارات الصادرة؟.

ج6: تعتمد المؤسسة لإعلام العمال بطريقة المنشورات والإعلانات والتبليغ الشفهي.

س7: هل تقوم الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات مع العمال؟.

ج7: تعقد لقاءات واجتماعات مع العمال في حالة الضرورة أو التبليغ عن أشياء جديدة.

س8: هل يوجد نظام للحوافز داخل المؤسسة؟.

ج8: يوجد نظام حوافز داخل الشركة.

س9: ما هي طبيعة هذه الحوافز؟ وفيما تتمثل؟.

ج9: طبيعة الحوافز تتمثل في: زيادة في الراتب الشهري، و مكافآت مالية.

س10: هل تؤثر هذه الحوافز في زيادة أداء العمال داخل المؤسسة؟.

ج10: تؤثر الحوافز في زيادة مردودية العامل.

(1) مقابلة مع السيد: بالروايح عبد السلام: رئيس مصلحة المالية والتجارة، يوم 2016/04/07، على الساعة 10:30.

س11: هل يوجد نظام لتقييم أداء العمال؟ ومن يقوم بعملية التقييم؟ وكيف تتم هذه العملية؟.

ج11: تقييم أداء العمال يتم ابتداء من انضباطه والتزامه داخل الشركة بأداء العمل المنوطة به، ويتم انطلاقاً من مسؤوله المباشر والهيئة السلمية.

### 3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات على نوعين من أساليب التحليل وهما:

\* **الأسلوب الكمي:** استخدمناه في تحليل المعطيات والأجوبة المتحصل عليه من خلال استمارة البحث، ثم حساب عدد الأسئلة ومن تم حساب نسبتها المئوية وتمثيلها في جداول.

\* **الأسلوب الكيفي:** وقد تم اعتماد الأسلوب الكيفي للدراسة في سرد الجانب النظري للدراسة، وفي تفسير و تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج المتوصل إليها وتفسيرها والتعليق عليها في الجانب الميداني.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح المجالات الثلاثة للدراسة، مع التطرق لعرض أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الإجراءات المنهجية المستخدمة.

حيث ساعدتنا هذه العناصر والأدوات في تفسير ومعالجة الموضوع ميدانياً وتوفير بيانات هامة، وكانت بمثابة الجسر الذي يمكّننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني، والمتمثلة في مرحلة تفسير وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة.

## الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

تمهيد.

أولاً: تحليل بيانات الدراسة.

ثانياً: النتائج الجزئية للدراسة.

ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة.

سادساً: التوصيات والاقتراحات.

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

بعد تحديدنا في الفصل السابق للإطار المنهجي المتبع في دراستنا، سوف نقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لنتم بعدها عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات التي انطلقنا منها في الجانب النظري، وفي ضوء الدراسات السابقة أيضا وهذا بغية التحقق من مدى صدق فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج العامة للدراسة.

أولاً: تحليل بيانات الدراسة:

المحور الأول: بناء وتحليل جداول البيانات الشخصية.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	46	92%
أنثى	04	8%
المجموع	50	100%

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن التوزيع الجنسي في أفراد عينة العمال عموماً غير متكافئ تماماً فيما تقدر نسبة الذكور بـ 92%، نجد في المقابل نسبة الإناث 8%.

ويمكن إرجاع تدني نسبة العنصر النسوي قياساً بالعنصر الرجالي إلى ارتباط طبيعة عمل الأفراد بالأنشطة ذات المتطلبات الفيزيولوجية والذي يعتمد أكثر على القوة البدنية ولذلك يلاحظ أن أغلب المهام التي يزاولها العنصر النسوي نجدها متمركزة في المهام الإدارية والمكتبية التي تتطلب قدرات ومهارات معرفية و ليست فيزيولوجية.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع الأفراد حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى أقل من 29	09	18%
من 29 إلى أقل من 30	06	12%
من 30 إلى أقل من 40	22	44%
من 40 إلى أقل من 50	08	16%
من 50 فما فوق	05	10%
المجموع	50	100%

إذا ما حاولنا تشخيص الشواهد الكمية البارزة في الجدول فإننا نتوصل إلى أن مجموع النسب بين

30 إلى أقل من 40 سنة تقدر بـ 44%، بينما تقدر مجموع النسب المحصورة بين 20 إلى أقل من 29

ب 18%، أما مجموع النسب المحصورة ما بين 29 إلى أقل من 30 سنة تقدر ب 12 %، فيما قدر مجموع النسب المحصورة ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة ب 16%، وهذا يعني أن فئة الشباب هي المسيطرة إذا ما قدرت نسبة الكهول التي تنحصر أعمارهم من 50 سنة فما فوق ب 10%.

وبقراءة هذه النتائج نجد أن ذلك مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة الصناعية عياشي سعيد ومما يدل على أن المؤسسة تعتمد على العمال الشباب الذين يتمتعون بالنشاط والحيوية لأجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية، وذلك بتحفيظها على البذل والعطاء.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
6%	03	دون مستوى
12%	06	إبتدائي
32%	16	متوسط
22%	11	ثانوي
28%	14	جامعي
100%	50	المجموع

يشكل المستوى التعليمي أحد المتغيرات الهامة المفسرة لسلوك العامل في مجال العمل، ومن خلال هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 32% من أفراد عينة العمال ذوي المستوى متوسط، في حين قدرت نسبة العمال الجامعيين ب 28%، أما مجموع نسبة ذوي المستوى الثانوي فقد بلغت 22%، فيما قدرت نسبة العمال الابتدائيين ب 12 %، ونسبة العمال دون مستوى ب 6%.

ويمكن القول إجمالاً من خلال استعراض هذه النسب أن أغلبية العمال لهم مستوى متوسط ويمكن إرجاع ذلك لكونهم يشغلون مناصب عمال تنفيذ والتي لا تتطلب أن يكون العامل لديه مستوى عال، تليها فئة الجامعيين وهذا ما يفسر وجود مناصب تتطلب مؤهلات وكفاءات عالية حيث يشغلون مناصب إدارية وإطارات.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
34%	17	عازب (ة)
60%	30	متزوج (ة)
4%	02	مطلق (ة)
2%	10001	أرمل (ة)
100%	50	المجموع

وعلى أساس النتائج التي تم إحصائها يتبين أن نسبة المتزوجين تمثل الأغلبية بنسبة تقدر ب 60%، فيما تليها فئة العزاب بنسبة تقدر ب 34 %، فيما قدرت نسبة العمال المطلقين ب 04 %، أما الأرمال فقد قدرت نسبتها ب 02%.

وما يفسر النسبة الكبيرة للمتزوجين واجب المسؤولية العائلية الحاضرة في حياة العامل لتأمين قوت أفراد عائلته الشيء الذي يجعل الحضور للعمل وتحمل صعوباته ضرورة من الضروريات التي تفرضها الحاجات الإقتصادية للأسرة، وهي الميزة التي تضمن للمؤسسة يد عاملة مسؤولة وحريصة في عدم المغامرة بمنصب العمل عن طريق الإهمال أو تعريضه للمنافسة في وجود العديد من البطالين الراغبين في العمل.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات العمل
28%	14	أقل من 5 سنوات
44%	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20%	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة
8%	04	من 15 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 44 %، من أفراد العينة تتواجد ضمن الفئة التي لها خبرة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ثم تأتي فئة العمال ذات الخبرة الأقل من 5 سنوات وذلك بنسبة تقدر ب

28 %، كما قدرت نسبة الفئة ذات الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة ب 20%، في حين أن نسبة الفئة ذات الخبرة من 15 سنة فما فوق قدرت ب 08%.

وهذه النتائج تدل على أن أفراد العينة في العموم هم من الفئات ذات الخبرة المتوسطة والفئات التي ما زالت في البدايات الأولى للعمل مدعمة بالفئات ذات الخبرة الطويلة.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل.

النسبة المئوية %	التكرار	مستوى الدخل
22%	11	من 20000 د ج إلى 30000 د ج
48%	24	من 30000 د ج إلى 40000 د ج
30%	15	من 40000 د ج فما فوق
100%	50	المجموع

يبدو من الجدول أن أغلبية أفراد العينة الذين يتقاضون من 30000 إلى 40000 دينار جزائري تقدر نسبتهم ب 48%، وتليها فئة العمال الذين يتقاضون 40000 دينار جزائري فما فوق تقدر ب 30 %، فيما تقدر نسبة العمال الذين يتقاضون من 20000 إلى 30000 دينار جزائري ب 22 %.

وبناء على هذه المعطيات الكمية يبرز بوضوح التفاوت في الأجر الذي يتقاضاه العمال في المؤسسة، وقد يرجع ذلك إلى الحوافز الإجتماعية والثقافية والتنظيمية الناجمة عن المستوى المادي، وكذلك إلى المستوى التعليمي حيث لاحظنا أن فئة العمال الجامعيين تتقاضى من 40000 فما فوق وكذلك يرجع إلى الأقدمية في العمل حيث اكتشفنا أن أغلبية أفراد العينة أقدميتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات حيث يزيد مستوى الأجر الذي يتقاضونه.

الجدول رقم (07): يوضح مدى كفاية الأجر.

الأجر	التكرار	النسبة المئوية %
كاف	23	46%
غير كاف	27	54%
المجموع	50	100%

من المعطيات الواردة في الجدول يتضح لنا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والتي تقدر ب 54%، أكدوا عدم كفاية الأجر الذي يتقاضونه، وتوجد نسبة من أفراد العينة والمقدرة ب 46%، أبدوا كفاية الأجر الذي يتقاضونه.

ويرجع السبب في عدم كفاية الأجر الذي يتقاضونه إلى غلاء المعيشة التي تتسبب في انخفاض القدرة الشرائية وانعدام التوازن بين الحاجات المتجددة، وبين القدرة على تأمين واقتناء تلك الحاجات، ومن جهة تزايد مطالب الأسر فترة بعد فترة، والارتفاع في الأسعار الذي يشهده السوق في الآونة الأخيرة. وعلى العموم فإن ارتفاع الأسعار في المواد الأساسية سيظل أحد الأسباب الرئيسية التي تحول دون شعور العامل بالزيادة في الأجر مهما كان نوعها.

أما أفراد العينة الذين أبدوا كفاية الأجر الذي يتقاضونه فيرجع إلى كون أسرهم صغيرة الحجم أو لديهم مراكز دخل أخرى.

المحور الثاني: النظام الرقابي والتأثير على الأداء.

الجدول رقم (08): يوضح مدى الخضوع لعملية الرقابة أثناء أداء العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	41	82%
لا	09	18%
المجموع	50	100%

يتبين لنا من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن 82% من أفراد العينة المبحوثة يخضعون لعملية الرقابة أثناء أدائهم لعملهم، في حين نجد 18% من أفراد العينة أقروا بعدم خضوعهم للرقابة أثناء تأدية عملهم.

ويمكن تفسير هذه المعطيات أن أغلبية العمال أقروا بأنهم يخضعون لعملية الرقابة، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة النظام الرقابي المطبق في المؤسسة الذي يفرض وجود رقابة على العمال أثناء قيامهم بأعمالهم، وذلك من أجل تحقيق مستوى مرتفع من الأداء والحد من التسبب والإهمال في العمل، وهذا من أجل الحفاظ على السير الحسن داخل المؤسسة. أما فيما يخص مجموعة أفراد العينة الذين لا يخضعون للرقابة أثناء القيام بعملهم، فيمكن تفسير ذلك إلى طبيعة المناصب التي يشغلونها، والتي يمكن أن تتمثل في مناصب المشرفين والمسؤولين الذين يشرفون عن العمل في حد ذاتهم.

الجدول رقم (09): يوضح طبيعة النظام الرقابي.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
46%	23	صارم
30%	15	مرن
24%	12	نوعا ما
100%	50	المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه أن أكبر نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة يرون أن طبيعة النمط الرقابي المطبق في المؤسسة هو النمط الصارم والتي قدرت نسبة هذه الفئة بـ 46%، فيما تليها نسبة 30% من مجموع عينة الدراسة والتي أقرت بوجود نمط رقابي مرن، فيما أجاب البعض بنوعا ما حول النمط الرقابي المطبق في المؤسسة بنسبة 24%.

فمن خلال هذه البيانات يمكن تفسير طبيعة النمط الرقابي في المؤسسة بأن الأغلبية من عينة الدراسة ترى بأنه نمط صارم حيث يمكن إرجاع ذلك إلى حرص الإدارة على كل كبيرة وصغيرة داخل المؤسسة لتبقى الأمور تحت التحكم والسيطرة الكلية للإدارة مما يجعل العمال ملزمون باحترام النظام الداخلي للمؤسسة ومقيدون بتأدية واجباتهم الوظيفية والانضباط لإعطاء مستوى عال من الأداء، أما

النسبة التي ترى بأن النمط الرقابي نمط مرن فهم يرجعون ذلك إلى أن هذا النمط مبني على التفاهم الذي يساهم في خلق نوع من الارتياح والرضا، وذلك يؤثر إيجاباً على أدائهم في العمل.

بالإضافة إلى أن هناك فئة أخرى ترى بأن هذا النمط المطبق نوعاً ما لا هو صارم يقيد العمال، ولا هو مرن يتيح الحرية المطلقة لهم داخل العمل.

الجدول رقم (10): يوضح تأثير النظام الرقابي المطبق على أداء العامل.

الاحتمالات	يكون هذا التأثير		
	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	إيجابي	17	51.52%
	سلبي	16	48.48%
	المجموع	33	100%
لا		17	34%
المجموع		50	100%

يتبين من الجدول رقم (10) أن نسبة 66% من أفراد العينة يقرون بأن النظام الرقابي المطبق في المؤسسة له تأثير على أدائهم فمنهم من يعتبر هذا النظام الرقابي له تأثير إيجابي على أدائهم في العمل وذلك بنسبة 34% فيما اعتبر البعض أن النظام المطبق له تأثير سلبي على أدائهم في العمل بنسبة 51.52%، وفي المقابل هناك فئة من أفراد العينة يرون أنه لا يوجد تأثير للنظام الرقابي المطبق على أدائهم حيث قدرت نسبة هذه الفئة بـ 48.48%.

من خلال المعطيات يمكن تفسير بيانات الجدول بأن أغلبية عينة الدراسة المبحوثة أقرت بأنه يوجد تأثير للنظام الرقابي المطبق على أدائهم في العمل حيث انقسمت فئتين متقاربتين في النسب، فالفئة

الغالبية ترى أن هذا التأثير إيجابي حيث يمكن إرجاع ذلك إلى كون النظام الرقابي يعمل على ضبط قوانين وقواعد العمل التي تلزم العمال بتنفيذها والعمل على تطبيقها وهذا يؤثر إيجاباً على أدائهم في العمل. أما الفئة التي ترى بأن هذا التأثير سلبي يمكن تفسير ذلك إلى كون النظام الرقابي يعمل على الحد من حرياتهم وتقييدهم مما يخلق حالة من الروتين والجمود والملل وسط العمل وهذا ما يعود بالتأثير السلبي على أدائهم في العمل.

الجدول رقم (11): يوضح إلى ماذا تؤدي الرقابة.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
28%	14	احترامك للعمل
50%	25	التزامك بالعمل
22%	11	كراهيتك للعمل
100%	50	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن 50% من أفراد العينة يقرون بأن الرقابة في العمل تؤدي إلى التزامهم بالعمل، تليها نسبة 28% من عينة الدراسة والتي ترى بأن الرقابة تؤدي إلى احترامهم للعمل، أما الفئة الأخرى فهي ترى بأن الرقابة تؤدي إلى كراهيتهم للعمل وقد قدرت نسبتها بـ 22%.

يمكن تفسير هذه المعطيات بأن الأغلبية من عينة البحث أكدوا أن الرقابة تؤدي إلى التزامهم بالعمل والفئة الثانية التي ترى بأنها تؤدي إلى احترام العمل، حيث يرجع ذلك إلى أن الرقابة تفرض قواعد وقوانين نظام معين للعمل، مواقيت محددة تجعل العمال يلتزمون ويحترموا العمل. أما الفئة التي ترى بأن الرقابة تؤدي إلى كراهية العمل، يمكن تفسير ذلك بنمط الرقابة المتبعة من قبل الإدارة، وهذا ما يؤكد الجدول رقم (09) حيث أوضح بأن النمط الرقابي المتبع هو النمط الصارم.

الجدول رقم (12): يوضح الإجراءات التي يتبعها المسؤول في حالة التهاون في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
يمنحك إنذار	34	68%
يخفض الأجر	07	14%
يفصلك عن العمل	06	12%
ينبهك	02	04%
زيادة ساعات العمل	01	02%
المجموع	50	100%

يتبين من الشواهد الكمية التي تم إحصائها من خلال هذا الجدول الموضح أعلاه أن 68% من أفراد العينة يعتبرون أن الإجراءات التي يتبعها المسؤول في حالة التهاون في العمل هو منح إنذار، فيما أرجعت الفئتين المتقاربتين من العمال المبحوثين هذا الإجراء إلى تخفيض الأجر بنسبة 14% والفصل عن العمل بنسبة 12%، فيما أرجعت فئة قليلة من العمال الإجراء الذي يتبعه المسؤول إلى التنبيه والزيادة في ساعات العمل بنسبة 02% و 01% على التوالي.

ويمكن تفسير ذلك بأن أغلبية أفراد العينة يرون أن الإجراء الأكثر إتباعاً من قبل المسؤول في حالة التهاون هو منح إنذار ويمكن إرجاع ذلك إلى كونه إجراءً مستعجلاً من أجل تنبيه العامل لعدم تكرار تهاونه في العمل، فيما أرجع البعض هذا الإجراء بتخفيض الأجر وهذا من أجل تحذيره لعدم التهاون مجدداً في العمل، أما الفئة الثالثة والتي ترى بأن الإجراء الذي يستخدمه المسؤول جراء التهاون في العمل يكون بالفصل عن العمل، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى مخالفة القواعد والقوانين والإجراءات المسطرة في عقد العمل، أما الفئة القليلة من العمال المبحوثين فإنهم يرون أن الإجراء المتبع من طرف المسؤول المباشر هو التنبيه أو زيادة ساعات العمل، ويمكن تفسير هذه الإجراءات المختلفة التي يتبعها المسؤول كوسائل للحد من التهاون في العمل هي لحث العمال على زيادة الأداء.

الجدول رقم (13): يوضح غياب المسؤول عن الرقابة وما ينتج عن ذلك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الإلتزام الكامل	33	66%
قلة الإلتزام	08	16%
عدم الإلتزام	09	18%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أعلاه أن 66% من أفراد العينة أقرروا بأنه في حالة غياب المسؤول عن عملية الرقابة فهذا يدفعهم إلى الإلتزام الكامل، تليها الفئة التي بلغت نسبتها بـ 18% يرون بأن في حالة غياب المسؤول عن الرقابة يدفعهم هذا إلى عدم الإلتزام، في حين ترى الفئة التي قدرت نسبتها بـ 16% أن في حالة غياب المسؤول عن عملية الرقابة يدفعهم ذلك إلى قلة الإلتزام في العمل.

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأنه في حالة غياب المسؤول عن عملية الرقابة فإنهم يلتزمون التزم كاملا بأدائهم للعمل وما يفسر هذا كونهم يحترمون النظام الداخلي للمؤسسة، كما أنهم يشعرون بالمسؤولية الكاملة اتجاه العمل وأن غياب المسؤول لا يؤثر على سير عملهم، بالإضافة إلى أن هناك نسبة من العينة يقررون بأنه في حالة غياب المسؤول المباشر عن عملية الرقابة يؤدي بهم ذلك إلى قلة الإلتزام أو عدمه ويمكن إرجاع ذلك إلى كون الرقابة التي يتعرضون لها تأثر على أدائهم.

الجدول رقم (14): يوضح إلى أي مدى تؤدي المتابعة في الحد من الحرية في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	10	20%
أحيانا	22	44%
أبدا	18	36%
المجموع	50	100%

تبين الشواهد الكمية الموضحة في الجدول المبين أعلاه أن أغلبية مجموعة عينة البحث يرون أن المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء أحيانا ما تحد من حرياتهم بنسبة قدرت بـ 44%، تليها 36% من عينة الدراسة التي ترى بأن المتابعة المستمرة لا تحد من حرياتهم في العمل أما الفئة الأخرى والتي قدرت نسبتها بـ 20% فهي ترى بأنه دائما ما تحد المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء من حرياتهم في العمل.

من خلال هذه البيانات يمكن تفسير ذلك بأن أغلبية المبحوثين يقرون بأن المتابعة المستمرة أحيانا ما تحد من حرياتهم في العمل، بالإضافة إلى الفئة التي ترى بأن المتابعة دائما ما تحد من حرياتهم، كونهم مجبرين على تنفيذ القوانين المتعلقة بسير العمل وهذا لا يعطي المجال لحرياتهم وإبداء اقتراحاتهم، فيما رأى البعض أن هذه المتابعة لا تحد من حرياتهم في العمل بل تحفزهم أكثر على زيادة أدائهم.

الجدول رقم (15): غياب الرقابة وعلاقتها باحترام مواقيت العمل.

الاحتمالات	التعليق		التكرار	النسبة المئوية%
نعم	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	
	احترام الوقت	05	14.29%	
	أداء الواجب	11	31.43%	
	الخوف من الله	03	8.57%	
	استمرارية العمل والرزق	04	11.43%	
	الإلتزام بالقانون الداخلي للشركة	12	34.28%	
	المجموع	35	100%	
لا				
			15	30%
المجموع			50	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) أن 70% من مجموع أفراد العينة يحترمون مواقيت الدخول والخروج في حالة عدم وجود رقابة، وهذا يرجع لأسباب مختلفة فمنهم من يرى أن سبب ذلك يعود

إلى الإلتزام بالقانون الداخلي للشركة بالنسبة الأكبر 34.28% في حين بلغت نسبة الذين أرجعوا السبب إلى أداء الواجب ب 31.43% ومنهم أيضا من يرى أن سبب الاحترام هو احترام الوقت بنسبة 14.29% أما فئة قليلة أرجعت السبب إلى الخوف من الله عز وجل ب 8.57% واستمرار العمل لكسب الرزق ب 11.43%.

وفي المقابل نجد الفئة التي تقر بأنها لا تحترم مواقيت الدخول والخروج في حالة غياب الرقابة قدرت نسبتهم ب 30% ويمكن تفسير ذلك بشعورهم بالحرية التامة جراء غياب الرقابة وبالتالي لا يتعرضون للعقاب.

الجدول رقم (16): يوضح الوسائل المتبعة في الرقابة.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
16%	08	المتابعة من خلال المشاهدات
76%	38	المتابعة من خلال الكاميرات
8%	04	المتابعة غير مباشرة من خلال التقارير المكتوبة
100%	50	المجموع

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن 76% من مجموع أفراد عينة الدراسة ترى بأن الوسيلة المتبعة في الرقابة تتجسد في المتابعة من خلال الكاميرات وهي أكبر نسبة، فيما تليها نسبة 16% من أفراد العينة الذين يعتبرون المتابعة من خلال المشاهدات هي الوسيلة التي تتبعها المؤسسة في الرقابة، فيما أرجعت فئة قليلة الوسيلة المتبعة إلى المتابعة غير مباشرة من خلال التقارير المكتوبة.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يعتبرون الكاميرات هي الوسيلة التي تتبعها المؤسسة لمراقبة العاملين من أجل جعل عملية الرقابة يومية ومباشرة، بالإضافة إلى كشف بعض الحقائق والأخطاء التي قد يتغاضى عنها المراقب نفسه.

المحور الثالث: الاتصال والرفع من الأداء.

الجدول رقم (17): يوضح أوقات الإتصال بالزملاء وعلاقته بالأداء.

النسبة %	التكرار	تأثير ذلك على الأداء			الاحتمالات
58%	29	النسبة %	التكرار	الاحتمالات	أثناء أوقات العمل
		68.96%	20	نعم	
		31.04%	09	لا	
		100%	29	المجموع	
42%	21				خارج أوقات العمل
100%	50				المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 58% من مجموع عينة الدراسة يتصلون مع زملائهم أثناء أوقات العمل، فمنهم من يرى أن هذا الإتصال يؤثر على زيادة أدائهم في العمل وتحفيزهم بنسبة 68.96%، فيما قالت فئة أخرى بأن هذا الإتصال لا يؤثر على أدائهم وقد قدرت نسبتهم بـ 31.04%، وفي المقابل أقرت الفئة الأخرى من عينة البحث أنهم يتصلون مع زملائهم خارج أوقات العمل بنسبة 42%.

من خلال هذه المعطيات يمكن تفسير ذلك بكون الأغلبية من العمال يتصلون مع زملائهم أثناء أوقات العمل ويرون أن هذا الإتصال يؤثر على أدائهم في العمل مما يدل على أن هناك علاقات اجتماعية قوية فيما بينهم. ويمكن الإشارة هنا إلى دراسة العالم "إلتون مايو" حول العلاقات غير الرسمية أثناء أوقات العمل وتأثيرها على زيادة أداء العمال في مصانع هاوثون حيث اكتشف أن الإتصالات غير الرسمية بين الزملاء أثناء أوقات العمل تؤثر بشكل إيجابي وكبير على الزيادة من أداء العمال.

وهذا يتطلب التعاون والتنسيق فيما بينهم من أجل ضمان مستوى عال من الأداء.

فيما قالت الفئة الأخرى أن الإتصال مع الزملاء يكون خارج أوقات العمل أي خارج الدوام الرسمي، ويمكن إرجاع ذلك إلى نوعية المناصب التي يشغلونها والتي قد تكون مناصب مستقلة أي غير

مرتبطة بالوظائف الأخرى للعاملين والتي لا تتطلب تواصل مباشر مع زملاء، حيث يمكن أن يؤثر هذا بشكل سلبي على أداء العمال.

الجدول رقم (18): يوضح الإتصال مع المسؤول المباشر وزيادة الأداء.

الاحتمالات	تأثير الإتصال على الأداء			التكرار	النسبة المئوية%
نعم	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	31	62%
	نعم	26	83.87%		
	لا	05	16.13%		
	المجموع	31	100%		
لا				19	38%
المجموع				50	100%

توضح التحليلات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والشواهد الميدانية حول الاتصال بين العامل والمسؤول المباشر أن نسبة 62% من أفراد العينة على إتصال دائم مع المسؤول المباشر، فمنهم من يرى أن هذا الإتصال له علاقة في الزيادة من الأداء في العمل، وذلك بنسبة 83.87%، في حين يرى البعض منهم أن هذا الإتصال لا علاقة له بزيادة الأداء، وذلك بنسبة قدرت بـ 16.13% في المقابل ترى مجموعة من أفراد العينة أنهم ليسوا على اتصال مع المسؤول المباشر وتقدر نسبتهم بـ 38%.

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بوجود إتصال بينهم وبين المسؤول المباشر، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يقضي ضرورة التواصل مع المسؤول المباشر من أجل تبادل المعلومات وتلقي شروحات وتفاصيل أكثر عن العمل بغية الوصول إلى تحقيق أداء فعال للعمال.

الجدول رقم (19): يوضح الوسائل التي يتم بها الإعلام عن القرارات التي يصدرها المدير.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
المسؤول المباشر	25	50%
الملصقات	11	22%
الندوات والاجتماعات	14	28%
المجموع	50	100%

فيما يتعلق بالوسائل التي يتم بها إعلام العاملين بالقرارات التي يصدرها المدير في العمل، فإن مضمون الجدول رقم (20) يشير إلى أن نسبة 50% من مجموع إجابات أفراد العينة تقر بأن الوسيلة التي من خلالها يتم بها الإعلام عن القرارات كانت عن طريق المسؤول المباشر لها، مما يؤكد الدور الهام الذي يلعبه المسؤول الموجه ومرشد لجهود العمال داخل المؤسسة الصناعية خاصة في ظل الدقة المطلوبة أثناء تأدية وتنفيذ الأنشطة، كما أن هناك نسبة 28% من هذه الإجابات تدل على أن العامل داخل هذه المؤسسة يتم إعلامهم بواسطة الندوات والاجتماعات التي تعقدها المؤسسة، وذلك من أجل شرح سير طريقة العمل، وتعريف العامل بالخطط المستقبلية للمؤسسة، أو في حالة حدوث تغيرات في ظروف العمل، فيما قدرت نسبة أفراد العينة الذين أقرروا بأن الوسيلة التي يتم من خلالها إعلامهم بالقرارات التي يصدرها المدير كانت عن طريق الملصقات بـ 22% وذلك بغية إيصال التعليمات والتوجيهات والأوامر للعمال بهدف تحسين وتطوير أدائهم والتحكم في أعمالهم.

الجدول رقم (20): يوضح تدخل المسؤول المباشر في العمل وموضوعه.

الاحتمالات	موضوع التدخل			التكرار	النسبة المئوية %
نعم	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	33	%66
	التوجيه	11	%33.33		
	تصحيح الأخطاء	09	%27.27		
	الوقوف على الأداء	13	%39.39		
	المجموع	33	%100		
	لا				
المجموع				50	%100

يوضح لنا الجدول رقم (21) أن نسبة 66% من مجموع أفراد العينة يقرون بتدخل المسؤول المباشر في عملهم، ويعود سبب تدخل المسؤول المباشر في عملهم إلى الوقوف على الأداء بنسبة تقدر بـ 39.39%، فيما أرجع بعضهم سبب التدخل إلى التوجيه بنسبة 33.33%، ومنهم من يعتبر هذا التدخل من أجل تصحيح الأخطاء بنسبة تقدر بـ 27.27%.

وفي المقابل هناك فئة من أفراد العينة أقرروا بأن المسؤول المباشر لا يتدخل في عملهم، وذلك بنسبة قدرت بـ 34%.

ويمكن تفسير هذه البيانات بان النسب الذي يجعل المسؤول المباشر يتدخل في العمل يعود إلى عدم السماح بالتسيب والإهمال أثناء أداء العمل. فالعامل إذا ترك دون رقابة ودون متابعة لن يؤدي عمله بالشكل المطلوب ولن يزيد من أدائه في العمل، وكذلك يرجع إلى طبيعة العمل في حد ذاته الذي يتطلب من المسؤول المباشر التدخل من أجل الوقوف على الأداء والتوجيه لتفادي الوقوع في الأخطاء المهنية، وإتقان العمل من جهة، وهذا يؤدي إلى أداء جيد من قبل العمال.

الجدول (21): يوضح استشارة العامل في حالة حدوث تعديلات في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	%50
لا	25	%50
المجموع	50	%100

من خلال النتائج المتوصل إليها والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن النسبتين متكافئتين، والتي قدرت نسبتهما ب 50%، حيث اعتبرت فئة من أفراد العينة أن العمال يتم استشارتهم في حالة حدوث تعديلات في عملهم، في حين نفت الفئة المقابلة استشارتهم عند إحداث تعديلات في أعمالهم، ويمكن تفسير هذه المعطيات أن الفئة التي رأت بأن العمال يتم استشارتهم عند إحداث تعديلات في أعمالهم يرجع لتجنب النزاع أو ليشعر العامل بانتمائه للمؤسسة مما يزيد ذلك في أدائه ويحمسه لبذل مزيد من الجهد، ويمكن إرجاع الفئة التي نفت عدم استشارتهم في حالة إحداث تعديلات في عملهم إلى طبيعة النظام المطبق داخل المؤسسة، والذي يلزم العمال بالالتزام وتطبيق كل ما يتم تغييره وتعديله دون تدخل من العمال، والتي تنحصر هذه التعديلات في الإدارة العليا التي تتبع مركزية السلطة دون مشاركة عمالها في إتخاذ القرارات.

الجدول رقم (22): يوضح منح المسؤول فرصة إبداء الاقتراحات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ظروف العمل	14	%28
طريقة سير العمل	28	%56
أبدا	07	%14
المشاريع المستقبلية	01	%02
المجموع	50	%100

يتضح من بيانات الجدول أن 56% من أفراد العينة يرون بأن المسؤول يمنح للعمال فرصة إبداء اقتراحاتهم حول طريقة سير العمل، فيما ترى 28% من أفراد العينة أن المسؤول يمنح للعمال فرصة إبداء اقتراحاتهم حول ظروف العمل، في حين أجابت فئة من أفراد العينة بنسبة قدرت ب 14% أن المسؤول لا يمنح فرصة إبداء اقتراحاتهم وفئة قليلة اعتبرت أن المسؤول يمنح الفرصة للعمال بإبداء اقتراحاتهم بنسبة تقدر ب 2%.

يمكن تفسير هذه البيانات التي تم التوصل إليها أن أغلبية المبحوثين يرون أن المسؤول يمنح فرصة لإبداء الاقتراحات حول طريقة سير العمل والتي يمكن أن تتمثل في البرنامج الزمني للعمل ووضع قوانين خاصة بالعمل، أما فيما يخص أفراد العينة الذين يعتبرون بأن المسؤول يمنح للعمال إبداء الاقتراحات حول ظروف العمل فيمكن إرجاع ذلك إلى إبداء اقتراحاتهم حول ظروف عملهم لخلق جو ملائم للعمل يسمح لهم بزيادة أدائهم، فيما رأت فئة قليلة أن المسؤول يمنحهم فرصة إبداء اقتراحاتهم حول المشاريع المستقبلية للمؤسسة، وفي المقابل نجد فئة أقرت بأن المسؤول لا يمنح العمال فرصة.

المحور الرابع: التحفيز والزيادة في الأداء.

الجدول رقم (23): يوضح تقديم المؤسسة للحوافز ونوعها.

الاحتمالات	نوع الحوافز			التكرار	النسبة المئوية%
نعم	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%	32	%64
	المكافآت	18	%56.25		
	الترقية	05	%15.63		
	الزيادة في الأجر	09	%28.12		
	المجموع	32	%100		
	لا				
المجموع				50	%100

بناء على الجدول أعلاه نلاحظ أن 64%، من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تقدم لهم حوافز، حيث تمثلت أنواع هذه الحوافز المقدمة في المكافآت كأعلى نسبة قدرت ب 56.25%، تليها الزيادة في الأجر بنسبة تقدر ب 28.12%، وفي حين قدرت نسبة الترقية ب 15.63%.

وفي المقابل هناك فئة من أفراد العينة يعتبرون بأن المؤسسة لا تقوم بتقديم حوافز للعمال، وذلك بنسبة قدرت ب 36%، ويمكن تفسير هذه البيانات بأن السبب الذي يجعل المؤسسة تقوم بتقديم حوافز لعمالها يعود إلى الأهمية من ذلك والتي تكون من شأنها حث العاملين على أداء واجباتهم بجد وتشجيعهم على بذل جهد زائد، وتحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة، فترتفع الإنتاجية، ويشعر العامل بالرضا عن نفسه وعن مؤسسته، ويشعر بالانتماء الحقيقي.

الجدول رقم (24): يوضح شكل توزيع الحوافز.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
فردى	27	54%
جماعى	22	44%
بشكل غير مباشر	01	02%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول المبين أعلاه أن 54% من أفراد العينة أقرروا بأن شكل توزيع الحوافز يكون بشكل فردي، في المقابل ترى فئة من أفراد العينة أن شكل توزيع هذه الحوافز يكون بشكل جماعى بنسبة قدرت بـ 44%، وفئة قليلة أقرت بأن التحفيز يكون بشكل غير مباشر ويمكن تفسير هذه البيانات المتحصل عليها أن أغلبية المبحوثين الذين أقرروا بأن توزيع الحوافز يكون بشكل فردي، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد لتحفيزهم وإعطائهم الفرصة للإبداع، أما الفئة التي اعتبرت أن شكل توزيع الحوافز يكون بشكل جماعى، يمكن تفسير ذلك إلى زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والمشاركة، ويكون هذا لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء.

الجدول رقم (25): يوضح أساس منح المؤسسة للحوافز.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الأقدمية	31	62%
الكفاءة	19	38%
المجموع	50	100%

تبين لنا المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه أن 62% من أفراد العينة أقرروا أن الأساس الذي تمنح من خلاله المؤسسة الحوافز هو الأقدمية، بينما ترجع الفئة الأخرى هذا الأساس في التوزيع إلى الكفاءة وذلك بنسبة تقدر بـ 38% من مجموع عينة الدراسة.

يمكن تفسير هذه المعطيات بأن أغلبية أفراد العينة يعتبرون الأقدمية أساس منح المؤسسة للحوافز باعتبارها كسب المعارف والمهارات الجديدة والخبرة الكبيرة التي تساعد بشكل كبير في أداء العامل، لهذا يتم تقديم الحوافز من المؤسسة للعمال القدامى، لتحفيزهم بشكل كبير لاستغلال خبرتهم وقدرتهم ومعارفهم المختلفة في زيادة أدائهم في العمل وتحسينه، أما فيما يخص الفئة التي ترى بأن أساس توزيع الحوافز هو الكفاءة فيمكن إرجاع ذلك إلى كون المؤسسة تقدم حوافز لذوي الكفاءات العالية والتي من الممكن أن تتمثل في الإطارات والمسؤولين والمشرفين.

الجدول رقم (26): يوضح عدالة توزيع الحوافز وعلاقته بالجهد المبذول.

الاحتمالات	بدل جهد أكبر في العمل			التكرار	النسبة المئوية%
نعم	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	27	54%
	دائما	16	59.26%		
	أحيانا	10	37.04%		
	أبدا	01	3.70%		
	المجموع	27	100%		
لا				23	46%
المجموع				50	100%

توضح الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (26) والتمثل في عدالة توزيع الحوافز وتأثيرها على بذل الجهد من قبل العمال، تبين لنا أن 54% من مجموع أفراد عينة الدراسة يعتبرون أساس توزيع الحوافز من قبل المؤسسة عادل حيث تنقسم هذه الفئة إلى من يرون أن عدالة توزيع الحوافز دائما ما تدفعهم إلى بذل جهد أكبر في العمل وذلك بنسبة 59.26%، بالإضافة إلى الفئة التي ترى بأنه أحيانا ما تدفعهم عدالة التوزيع إلى بذل جهد أكبر في العمل بنسبة تقدر ب 37.04%، ويمكن تعليل ذلك بأن المؤسسة عندما تكون عادلة في توزيع الحوافز للعمال يزد هذا من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، فيؤثر ذلك على نفسياتهم إيجابا مما ينعكس على أدائهم من بذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف التي تسعى

إليها المؤسسة، فيما سجلنا فئة قليلة تؤكد بأن عدالة توزيع الحوافز لا تدفعهم إلى زيادة جهد أكبر في العمل حيث قدرت نسبتهم ب 3.70%.

وفي المقابل نجد 46% وهي نسبة معقولة ترى بأن أساس توزيع الحوافز غير عادل ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة النظام المتبع في المؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح مساهمة الحوافز المقدمة في الزيادة من الأداء.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
66%	33	نعم
34%	17	لا
100%	50	المجموع

تؤكد النسب المتحصل عليها في الجدول أن 66% من أفراد العينة يعتبرون أن الحوافز المقدمة تساهم في الزيادة من أدائهم في العمل، في حين نجد 34% من أفراد العينة نفو أن مساهمة الحوافز المقدمة لهم في تزيد من أدائهم. ويمكن تفسير هذه البيانات بأن أغلبية أفراد العينة التي أقرت بأن الحوافز المقدمة تساهم في الزيادة من الأداء في العمل يمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن الحوافز المقدمة تدفع بالعامل نحو تطوير قدراته الذاتية وتزيد من دقته وانضباطه في أداء العمل وتحمل المسؤولية، وترفع مستوى الولاء والشعور بالانتماء والالتزام باللوائح والأنظمة، كما تعتبر الحوافز من أهم المحاور الرئيسية للنشاط الإنساني والإنتاجي للوصول بالأداء إلى مسار عالي، أما الفئة التي اعتبرت أن مساهمة الحوافز المقدمة لا تزيد من أدائهم في العمل، فيمكن تفسير ذلك بعدم توفر الحوافز المناسبة، مما ينعكس سلباً على مستوى الرضا عن العمل، وهذا بدوره قد يفقد العامل الحماسة والإحساس بأهمية العمل، فتتخفف روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه.

الجدول رقم (28): يوضح نظام الحوافز المطبق واستجابته لطموحات العمال.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
58%	29	نعم
42%	21	لا
100%	50	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن 58% من أفراد العينة يرون بأن نظام الحوافز المطبق يستجيب لطموحات العمال، فيما نفت فئة من أفراد العينة استجابة نظام الحوافز المطبق لطموحاتهم بنسبة قدرت ب 42 % ، ويمكن تفسير هذه المعطيات، أن أغلبية أفراد العينة التي أقرت بأن نظام الحوافز يستجيب لطموحات العمال، حيث يمكن إرجاع سبب ذلك إلى أنواع الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة لعمالها تتماشى مع احتياجات العمال، ويدل كذلك على مرونة الإدارة واهتمامهم بالموارد البشرية لأجل زيادة الإنتاج والأداء وبدل مزيد من الجهد، وهذا ما يؤكد الجدول رقم (26). وبالمقابل أقرت فئة من أفراد العينة أن نظام الحوافز المطبق يستجيب مع طموحات العمال ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة الحوافز المقدمة والتي تتناسب مع طموحات العمال.

### ثانياً: النتائج الجزئية للدراسة:

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها والميدانية لموضوع التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية عياشي سعيد بالطاهير، والتي كان الهدف منها معرفة تأثير التسيير الإداري على أداء العمال.

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي للبيانات سوف يتم عرض نتائج كل فرضية من فرضيات الدراسة.

#### 1/ البيانات الشخصية:

- غالبية العمال ذكور بنسبة 92%، وهذا راجع لطبيعة العمل.
- نسبة 44 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة وتمثل فئة الشباب.

- نسبة 32% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي متوسط.
- نسبة 60% من أفراد العينة متزوجون.
- نسبة 48% من أفراد العينة مستوى دخلهم من 30000 إلى 40000 دج.
- نسبة 44% من أفراد العينة خبرتهم المهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
- نسبة 54% من أفراد العينة أجرهم غير كاف.
- \*نستنتج من خلال النتائج السابقة أن عينة البحث تتسم بأن أغلبية العمال:
  - ذكور.
  - السن من 30 إلى أقل من 40 سنة.
  - المستوى التعليمي متوسط.
  - أغلبية العمال متزوجون.
  - مستوى الدخل من 30000 إلى 40000 دج.
  - الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
  - الأجر غير كاف.

### 2/ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

#### أ - مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

- من خلال نتائج الجداول الخاصة بالفرضية الأولى، والتي تتمثل في: يؤثر النظام الرقابي على الأداء الوظيفي للعامل يتبين لنا أن:
- يخضع العمال لعملية الرقابة أثناء أدائهم للعمل، وهذا ما أكدته النسبة 82% من أفراد العينة.
  - طبيعة النظام الرقابي المطبق في المؤسسة هو النمط الصارم، والتي تؤكد النسبة 46% من أفراد العينة.
  - يؤثر النظام الرقابي المطبق على أداء العامل بنسبة 66% ويكون هذا التأثير ايجابي بنسبة 51.52% من أفراد العينة .
  - تؤدي الرقابة إلى الإلتزام بالعمل، وهذا ما تؤكد النسبة 50% من أفراد العينة.

- يتبع المسؤول في حالة التهاون في العمل إجراء منح الإنذار، وذلك بنسبة 68% من أفراد العينة.
  - تدل النسبة 66% من أفراد العينة على وجود التزام كامل في حالة غياب المسؤول عن الرقابة.
  - أحياناً ما تؤدي المتابعة إلى الحد من الحرية في العمل، وهذا ما تؤكدته النسبة 44% من أفراد العينة.
  - يؤكد معظم أفراد العينة على احترامهم لمواقيت العمل في حالة غياب الرقابة بنسبة 70%، ويرجع سبب هذا الاحترام إلى الإلتزام بالقانون الداخلي للشركة، وهو ما تؤكدته النسبة 34.28% من أفراد العينة.
  - الوسيلة المتبعة في عملية الرقابة هي المتابعة من خلال الكاميرات، وهي ما تؤكدته النسبة 76% من أفراد العينة.
- من خلال النتائج المتوصل إليها وجدنا أن النظام الرقابي يؤثر على أداء العمال، وهو ما يتجلى في عدة نقاط أبرزها: خضوع العمال لعملية الرقابة، طبيعة النظام الرقابي الصارم، التأثير الإيجابي للنظام الرقابي على زيادة الأداء، الإلتزام بالعمل، احترام مواقيت العمل.
- وهو ما يدل على أن النظام الرقابي له تأثير كبير على أداء العمال، وهذا ما يثبت صدق الفرضية الأولى التي انطلقنا منها، وذلك بنسبة 67% من أفراد العينة.
- ب- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: يساهم الاتصال في الرفع من أداء العامل.
- يكون الاتصال بين الزملاء في العمل، وذلك بنسبة 58% من أفراد العينة، وهذا يؤثر على أدائهم بنسبة 68.96% من أفراد العينة.
  - تدل النسبة 62% من أفراد العينة على وجود اتصال بين العمال والمسؤول المباشر، وهذا الاتصال يزيد من أداء العمال بنسبة 83.87%.
  - الوسيلة التي يتم بها الإعلام عن القرارات التي يصدرها المدير هي المسؤول المباشر، وذلك بنسبة 50% من أفراد العينة.
  - تؤكد النسبة 66% على تدخل المسؤول المباشر في العمل، ويكون موضوع تدخله الوقوف على الأداء بنسبة 39.39%.

- يتم استشارة العمال في حالة حدوث تعديلات في العمل بنسبة 50% من أفراد العينة.

- يمنح المسؤول فرصة للعمال لإبداء اقتراحاتهم حول طريقة سير العمل، وهذا ما تؤكدته النسبة 56% من أفراد العينة.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يتضح أن الإتصال يساهم في الرفع من أداء العامل، وذلك من خلال الاتصال مع الزملاء، المسؤول المباشر أثناء أوقات العمل، تدخل المسؤول في العمل، استشارة العمال، منح فرص لإبداء الاقتراحات، إعلام العمال بالقرارات الصادرة. وهو ما يعزز صدق فرضيتنا الثانية التي مفادها: الاتصال يساهم في الرفع من أداء العامل، وذلك بنسبة 57%.

ج- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: يؤدي التحفيز إلى زيادة أداء العامل.

- تقدم المؤسسة حوافز للعمال بنسبة 64%، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت بنسبة 56.25% من أفراد العينة.

- يؤكد العمال على مساهمة الحوافز المقدمة في الزيادة من أدائهم بنسبة 66% من أفراد العينة.

- تمنح المؤسسة الحوافز على أساس الأقدمين وهو ما تثبتته النسبة 62% من أفراد العينة.

- هناك عدالة في توزيع الحوافز بنسبة 54%، وهذه الحوافز دائماً ما تؤثر على أداء العاملين، وهذا ما أكدته النسبة 59.25% من أفراد العينة.

- أغلب العمال يرون أن نظام الحوافز المطبق يستجيب لطموحاتهم بنسبة 58% من أفراد العينة.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتجلى لنا أن التحفيز يؤدي إلى زيادة أداء العامل، وهذا راجع إلى وجود حوافز مقدمة للعمال والمتمثلة في المكافآت، تساهم الحوافز المقدمة في الزيادة من الأداء، عدالة توزيع الحوافز، استجابة نظام الحوافز لطموحات العمال، وهذا ما يثبت صدق الفرضية الثالثة والأخيرة بنسبة 59.20%.

ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة:

من خلال عرض وتحليل المعطيات الميدانية، ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات، نصل إلى أنه ونظراً لتحقق الفرضيات الفرعية الثلاثة، فإن هذا ما يؤكد تحقق الفرضية العامة للدراسة، والتي مفادها:

يؤثر التسيير الإداري على أداء العامل في المؤسسة.

1- يؤثر النظام الرقابي على الأداء الوظيفي للعامل.

2- يساهم الإتصال في الرفع من أداء العامل.

3- يؤدي التحفيز إلى زيادة أداء العامل.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

بعد ما تم عرض بعض الدراسات المشابهة لموضوع التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الصناعية، تم التطرق إلى نتائج هذه الدراسة ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية، حيث سنتطرق إلى عرض أهم نقاط التشابه والاختلاف وكذلك المنهج، وكذا النتائج المتوصل إليها.

- فيما يخص دراسة صالح حميدات حول: أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية نجد أنها تتفق مع دراستنا في مشاركة العمال في التسيير توصلنا في دراستنا أن العمال يتم استشارتهم في حالة حدوث تعديلات وكذلك منح الفرص لهم لإبداء اقتراحاتهم حول طريقة سير العمل وبالتالي يؤدي ذلك إلى الإلتزام بالعمل، والزيادة في الأداء.

- وقد اعتمدت هذه الدراسة على مناهج متعددة منها المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة، فيما اعتمدت كذلك على العينة الطبقية العشوائية، أما دراستنا فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والعينة العشوائية.

- أما دراسة محمد علي محمد تحت عنوان "دراسة مجتمع المصنع" نجد أنها تتفق مع دراستنا، لارتباطها بمتغير من متغيرات بحثنا وهي الرقابة الإدارية والتي تعتبر عنصر من عناصر التسيير داخل المؤسسة،

ومن أهم المؤشرات المرتبطة بها من إشراف وعلاقات العمال بالمستويات، وبالتالي زيادة إنتاج ومردودية وأداء العمل، وهذا ما يؤثر على نشاط وإنتاجية المؤسسة.

وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة تتقارب مع نتائج دراستنا من خلال اهتمامه بدراسة علاقة العمال بالمستويات الإشرافية، والتي عبرنا عنها من خلال مؤشر الاتصال، وأيضا لدراسته لنمط التسيير داخل المؤسسة ولمتغير الرقابة، والتي تعد آليات تساهم في زيادة أداء العمال، وبالتالي زيادة الإنتاج واستقرار البناء التنظيمي للمؤسسة.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الاستطلاعي والمنهج الوصفي، كما اعتمد على عينة عشوائية طبقية.

### خامسا: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا القول أن أهداف الدراسة التي كانت مسطرة في البداية، والتي كانت كإطلاق لموضوع دراستنا قد تم التوصل إليها، وذلك فيما يخص معرفة الدور الذي يلعبه التسيير في تحسين أداء العاملين وكذلك محاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى زيادة وتحسين في أداء العاملين من وجود نظام رقابي واتصال وتحفيز.

ومن هنا يمكن القول بأن الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في معرفة علاقة التسيير الإداري بالأداء الوظيفي قد تم التوصل إليه بشكل كامل.

### سادسا: التوصيات والاقتراحات:

- كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي وحسب النتائج المتوصل إليها حاولنا تقديم بعض التوصيات والتي تتمثل في:

- ضرورة وضع نظام متكافئ للرقابة يخلق نوعا من الارتياح لدى العاملين ويساهم في الرفع من مستوى أدائهم.

- تحسيس العمال بأهمية الرقابة في العمل وبضرورة تقبل توجيهات المسؤول في عملية الرقابة داخل المؤسسة.

- تأسيس علاقة متينة بين المسؤول والعمال، لكسب ثقته من أجل تفجير طاقاتهم في خدمة المؤسسة.

- الإهتمام بتعزيز التواصل بين المرؤوسين فيما بينهم وكذا مع الإدارة لخلق جو يسمح بزيادة مستوى الأداء.
- إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم في طريقة سير العمل الخاصة بهم وضرورة الأخذ بها.
- ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري من خلال تقديم الحوافز المختلفة التي يمكنها التأثير على زيادة آرائهم في العمل.
- يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على رفع أداء العاملين.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج العامة منها، وبعد مناقشة الفرضيات توصلنا إلى مجموعة من النتائج قمنا بمقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، حيث تحققت لنا كل الفرضيات الجزئية والفرضية العامة، ومناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة، وفي الأخير توصلت دراستنا إلى نتيجة عامة، هي وجود علاقة إرتباطية بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي.

# الخاتمة

## الخاتمة:

للتسيير الإداري دور مهم في المؤسسة باعتباره أهم وظيفة إدارية تسهر على سيرها الحسن من خلال التخطيط الجيد والتنظيم المنقن والتوجيه السليم والرقابة لمختلف العمليات والوظائف الإدارية، ويعتبر الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية المادية والمالية يسعى إلى تحقيق الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية للفرد، وهو العمود الفقري الذي تركز عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويعتبر المقياس الأساسي الذي يضمن تفوق وتطور المؤسسة وتنافسها في سوق العمل والتسيير الإداري الفعال يعمل على تحقيق أداء جيد ومتميز للعمال من خلال توجيههم وإرشادهم وتحفيزهم للوصول إلى مستوى عال من الكفاءة.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوع التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الصناعية بمؤسسة عياشي سعيد للبلاب والإسمنت والغرانيت بالطاهير، وتأسيسا على المعطيات والمعلومات التي جاءت في القسم النظري والبيانات والإحصائيات التي جمعت من ميدان الدراسة التي أثبتت أن التسيير الإداري له علاقة بأداء العامل في المؤسسة، وذلك من خلال نظام رقابي جيد وتفعيل العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ووضع نظام تحفيزي لتشجيع العامل على الرفع من مستوى الأداء .

ومن خلال صحة الفرضيات نستخلص أن هناك علاقة طردية بين التسيير الإداري والأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة الصناعية.

وفي الأخير نأمل أن تكون دراستنا بداية لعرض وجهات نظر أخرى تكون أكثر شمولية تغني البحث العلمي من جهة وتثري علم الإجتماع التنظيم والعمل بدراسات أكثر توسعا من جهة أخرى.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أ- المعاجم:

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان، ط2، لبنان، 1997.
- 2- بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف (انجليزي- عربي)، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ط1، لبنان، (د س).
- 3- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي- انجليزي)، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 1997.
- 4- سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، ط1 الأردن، 2007.
- 5- طارق شريف يونس: معجم المصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والأنترنت (انجليزي- عربي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.

### ب- الكتب:

- 6- إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 7- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 8- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009.
- 9- أحمد أبوسعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء الموظفين منشأة المعارف بالإسكندرية، (دط)، مصر، 2008.
- 10- أحمد سليمان عودة وفتحي حسن ملكاوي: أساسيات البحث العلمي، الزرقاء مكتبة المنار، ط1، الأردن، 1987.

- 11- أحمد عبد الرحمن الشميمري: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، ط2، السعودية، 2005.
- 12- أحمد عياد: مدخل المنهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط) الجزائر، 2005.
- 13- أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، (دط) مصر، (د س).
- 14- أحمد محمود الخطيب: البحث العلمي، عالم الكتاب الحديث، ط1، الأردن، 2009.
- 15- أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضن: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة للتنمية الإدارية، (دط) ، مصر، 2001.
- 16- إسماعيل عرياجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، موفم للنشر، ط3، الجزائر، 2013.
- 17- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (دط)، مصر، 2008.
- 18- أنس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط2، الكويت، (د س).
- 19- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية: الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006.
- 20- بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (دط) ، الأردن، 2008.
- 21- بيسوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، اتيراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.
- 22- جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط3، مصر، 2003.
- 23- حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، درا النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005.
- 24- حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1998.

- 25- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن، 2004.
- 26- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط)، الجزائر، 2004.
- 27- خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005.
- 28- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، الأردن، 2009.
- 29 - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2009.
- 30- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، الأردن، 2007.
- 31- ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن، 1987.
- 32- رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، (دط)، الجزائر، 2006.
- 33- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
- 34- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008.
- 35- رضا السيد: قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، مصر، 2007.
- 36- رواية حسن: إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، (دط)، مصر، 2005.
- 37- رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (دط)، مصر، 2003.

- 38- ريجي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 39- زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 40- زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2011.
- 41- سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، (د س).
- 42- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2007.
- 43- سلاطينة بلقاسم وحسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009.
- 44- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2007.
- 45- سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، (دط)، مصر، 2009.
- 46- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال بالبحث والترجمة، (دط)، قسنطينة، 2006.
- 47- صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور العالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007.
- 48- صفوان محمد المبيضن وعائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن، 2012.
- 49- صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، (دط)، مصر، 2002.

- 50- صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، طبع ونشر وتوزيع، (دط)، مصر، 2001.
- 51- صلاح الشنواطي: تطورات التكنولوجيا والإدارة الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، (دط) مصر، 1986.
- 52- ظاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دارو وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007.
- 53- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006.
- 54- عامر خيضر الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، مصر، 2010.
- 55- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 56- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (دط)، مصر، 2003.
- 57- عبد الباسط محمد حسن: البحث الاجتماعي، المكتبة الأنجلو المصرية، ط3، مصر، 1971.
- 58- عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1977.
- 59- عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، درا الوفاء للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2014.
- 60- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009.
- 61- عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، (دط)، مصر، 2005.
- 62- عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، (دط)، لبنان، 2001.

- 63- عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن 2013.
- 64- عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الإجتماعية بين النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، (دط) ، مصر، (د س).
- 65- علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، ط2، الأردن، 2005.
- 66- علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 67- عمار بن عيشي : اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
- 68- عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003.
- 69- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصر، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.
- 70- غازي عناية: منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، (دط) الأردن، 2008.
- 71- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 72- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء، دائرة المكتبة الوطنية، (دط)، الأردن، 2001.
- 73- كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط1، لبنان، 2006.
- 74- لوكيا الهاشمي: نظرية المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، (دط)، الجزائر، (د س).
- 75- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطباعة، ط1، الأردن، 2013.
- 76- ماسة النيبال ومدحت عبد الحميد: علم النفس الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط)، مصر، 2013.

- 77- مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 78- محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة،(دط) ، مصر، 2004.
- 79- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة،(دط) ، مصر، 2005.
- 80- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، (دط)، مصر، 2008.
- 81- محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2006.
- 82- محمد الصيرفي: العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، (دط) مصر، 2007.
- 83- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، (دط)، مصر، 2005.
- 84- محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- 85- محمد رسلان الجيوس وجميلة جاد الله: الإدارة وعلم وتطبيق، دار الميسرة، للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.
- 86- محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.
- 87- محمد شاکر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2007.
- 88- محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2010.
- 89- محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، (دط)، مصر، 2008.

- 90- محمد علي محمد: علم الإجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية،(دط) ، مصر ، 1994.9- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة،(دط) ، مصر ، 2004.
- 91- محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم الإجتماع التنظيم، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1972.
- 92- محمد عوضي الترتوري وأغادير عرفات بويجان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 93- محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 94- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2006.
- 95- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2010.
- 96- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2004.
- 97- مصطفى نجيب شاوس: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن، 2005.
- 98- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، (دط)، مصر، (د س).
- 99- منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- 100- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007.
- 101- موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2005.
- 102- موفق حديد محمد: الإدارة العامة (هيكله الأجهزة، وضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.

- 103- مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 104- نجم عبد الله العزاوي وعباس حين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن، 2013.
- 105- نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002.
- 106- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط)، الجزائر، 2011.
- 107- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط)، الجزائر، 201.
- 108- هاشم حمدي رضا: الإدارة بالأهداف، دار الريبة للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن، 2014.
- 109- هشام حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الريبة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 110- هومان أقونيس ترجمة سامح عبد المطلب: إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011.
- 111- هيثم العاني: الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- 112- وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، إدارة وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 113- وفاء فؤاد شلبي وآخرون: إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2009.
- 114- يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (دط)، مصر، 2006.

- 115- يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن، 2006.
- 116- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،(دط) ، الجزائر، 2013.
- 117-حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 118-حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 119- سنان الموسوي:إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها،دار مجد لاوي للنشر والتوزيع،ط1،الأردن،2006.
- 120- فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 121- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
- 122- مهدي زويلف وعلي العضايمة: إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1996.
- 123- يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، (دط)، الجزائر، (د س).

### ج- رسائل الماجستير:

- 124- صالح حميدات: أثر التسيير بالمشاركة عل أداء المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2006.

### د- المواقع الإلكترونية:

125- google,http://www.djelfa.info/vb.10/02/2016,14 :00h.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة حول موضوع:

التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة  
الصناعية.  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية عياشي سعيد للبلاط والإسمنت  
والغرانيت - الطاهير -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

تحت إشراف الاستاذ:

\*شتيوي الربيع\*

من إعداد الطالبتين:

\*حسيب أميرة.

\*سيدهوم حنان.

هذه الاستمارة في إطار البحث العلمي والمعلومات الواردة فيها تبقى سرية ولن تستخدم إلا

لأغراض علمية.

الرجاء الإجابة على كل الأسئلة.

ملاحظة: وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

وشكرا لتعاونكم

السنة الجامعية: 2016/2015.

## المبحث الأول: البيانات الشخصية.

### 1/ الجنس:

- ذكر  - أنثى

- 2/ السن:- من 20 إلى أقل من 29.
- من 29 إلى أقل من 30.
- من 30 إلى أقل من 40.
- من 40 إلى أقل من 50.
- من 50 فما فوق.

### 3/ المستوى التعليمي:

- دون مستوى.
- ابتدائي.
- متوسط.
- ثانوي.
- جامعي.

### 4/ الحالة العائلية:

- عازب (ة).
- متزوج (ة).
- مطلق (ة).
- أرمل (ة).

### 5/ سنوات العمل:

- أقل من خمس سنوات.
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
- من 10 إلى أقل من 15 سنة.
- من 15 سنة فما فوق.

6/ كم تتقاضى الأجر:

- من 20000 دج إلى أقل من 30000 دج.  
 - من 30000 دج إلى أقل من 40000 دج.  
 - من 40000 دج فما فوق.

7/ هل الأجر:

- كاف.  غير كاف.

المحور الثاني: النظام الرقابي وتأثيره على الأداء.

8/ هل تخضع لعملية الرقابة أثناء أدائك لعملك؟

- نعم.  
 لا.

9/ هل النمط الرقابي المطبق في المؤسسة:

- صارم.  
 مرن.  
 نوعا ما.

- أخرى تذكر .....

10/ هل يؤثر النظام الرقابي المطبق على أدائك؟

- نعم.  
 لا.

- في حالة الإجابة بنعم كيف يكون هذا التأثير؟

- إيجابي.  
 سلبي.

11/ هل تؤدي الرقابة إلى:

- احترامك أوقات العمل.  
 - التزامك بأداء العمل.  
 - كراهيتك للعمل

- أخرى تذكر .....

12/ ما هي الإجراءات التي يتبعها المسؤول في حالة تهاونك في العمل؟

- يمنحك إنذار.

- يخفض الأجر.

- يفصلك عن العمل.

- أخرى نذكر .....

13/ في حالة غياب المسؤول عن عملية الرقابة هل يدفعك ذلك إلى:

- الإلتزام الكامل.

- قلة الإلتزام.

- عدم الإلتزام.

- أخرى نذكر .....

14/ هل المتابعة المستمرة من قبل رؤسائك تحد من حرياتك في العمل؟

دائما.

أحيانا.

أبدا.

15/ هل تحترم مواقيت الدخول والخروج إذا لم تكن هناك رقابة؟

نعم.

لا.

- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟ .....

16/ ما هي الوسائل المتبعة في الرقابة؟

- المتابعة من خلال المشاهدات.

- المتابعة من خلال الكاميرات.

- المتابعة غير مباشرة من خلال التقارير المكتوبة.

- أخرى تذكر .....

**المحور الثالث: الإتصال والرفع من الأداء.**

17/ في أي وقت يكون الإتصال بينك وبين زملائك في العمل؟

- أثناء أوقات العمل.

- خارج أوقات العمل.

- إذا كان اتصالك بزملائك أثناء أوقات العمل، هل يؤثر ذلك في أدائك للعمل؟

نعم.

لا.

18/ هل هناك اتصال بينك وبين المسؤول المباشر؟

نعم.

لا.

- في حالة الإجابة بنعم ترى بأن ذلك يزيد من أدائك في العمل؟

نعم.

لا.

19/ بأي وسيلة يتم إعلامك بالقرارات التي يصدرها المدير في العمل؟

- المسؤول المباشر.

- الملصقات.

- الندوات والاجتماعات.

- أخرى تذكر .....

20/ هل يتدخل المسؤول المباشر في عملك؟

نعم.

لا.

- في حالة الإجابة بنعم، ما هو موضوع تدخله؟

- التوجيه.

- تصحيح الأخطاء.

- الوقوف على الأداء

- أخرى تذكر .....

21/ هل يتم استشارتك في حالة حدوث تعديلات في عملك؟

نعم.

لا.

22/ هل يمنحك المسؤول فرصة إبداء اقتراحاتك حول:

- ظروف العمل.

- طريقة سير العمل.

- أخرى تذكر .....

### المحور الرابع: التحفيز والزيادة في الأداء.

23/ هل تقدم لك المؤسسة حوافز؟

نعم.

لا.

- في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه الحوافز؟

- المكافآت.

- الترقية.

- الزيادة في الأجر.

- أخرى تذكر .....

24/ هل تساهم الحوافز المقدمة لك في الزيادة من أدائك؟

نعم.

لا.

25/ على أي أساس تمنح المؤسسة الحوافز؟

- الأقدمية.

- الكفاءة.

- أخرى تذكر .....

26/ هل ترى أن الأساس عادل في توزيع الحوافز؟

نعم.

لا.

- إذا كانت الإجابة بنعم فهل يدفعك ذلك لبذل جهد أكبر في العمل؟

- دائما.

- أحيانا.

- أبدا.

27/ هل يتم تحفيزكم بشكل.

- فردي.

- جماعي.

- أأرى تذكر ..... .

28/ هل تعتقد أن نظام الحوافز المطبق بمؤسستكم يستجيب لطموحات العمال؟

نعم.

لا.

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

