

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية



الموضوع :

الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم

الإجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

**د/كروم محمد

من إعداد الطالب :

❖ متيجي رضوان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء وتشكر

إهداء

اهدي ثمرة عملي هذا إلى من قال فيهم الله عز وجل...: "وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة

وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى من سهرت على حسن تربيتي، إلى ينبوع الرحمة والحنان، إلى التي حرمت نفسها الراحة

لننعم بها نحن، إلى من ساعدتني بدعائها وامانيها الطيبة...

أمي الغالية أطل الله عمرها وحفظها

...إلى الذي شقى لأجل راحتنا وسعادتنا إلى من كان يهب حياته من أجل ان يرانا سعداء، إلى من

حرق نفسه من أجل أن ينير طريقنا... إلى الذي لو قدمت له كنوز الدنيا فلن أوفيه حقه...

أبي الغالي أطل الله عمره وحفظه

أهدي مذكرتي هاته قلادة على صدرهما بل ووسام عرفان وتقدير. إلى جميع إخوتي

إلى الأصدقاء والرفقاء

رضوان

تشكر

قال الله تعالى "... ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

الحمد لله والشكر لله على توفيقه

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان

وأسمى معاني التقدير والاحترام لأستاذي المشرف

الدكتور "كروم محمد" لمساعدته وتوجيهه وارشاده وحتى حيرته معي

لم يبخل علينا بالنصائح والتسهيلات

كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة

والى كل من ساهم في مساعدتي ولو بالدعاء جزاكم الله عني كل خير

رضوان

فهمنا المستويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	إهداء	
	تشكر	
	فهرس المحتويات	
	فهرس الجداول	
	مقدمة	
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة		
	إشكالية الدراسة.....	
	فرضيات الدراسة	
	أهداف الدراسة.....	
	أهمية الدراسة.....	
	أسباب اختيار الدراسة.....	
	التعريفات الإجرائية.....	
	الدراسات السابقة	
	صعوبات الدراسة	
الفصل الثاني: الأمن الوظيفي		
	تمهيد	
	1/ مفهوم الأمن الوظيفي	
	2/ أنواع الأمن الوظيفي	
	3/ توفير الأمن والمحافظة على سلامة الأفراد داخل المصنع	
	4/ أسباب حوادث العمل.....	
	5/ أهداف برامج الأمن والسلامة.....	
	6/ أهمية الأمن الوظيفي في المنظمات وأبعاده.....	
	7/ النظريات المفسرة للأمن الوظيفي.....	
	8/ إنعكاسات غياب الأمان الوظيفي.....	
	9/ عناصر الأمن الوظيفي.....	
	10/ إيجابيات توفر الأمن الوظيفي.....	
	11/ أهم الأسباب المؤدية إلى عدم الشعور بالأمن الوظيفي.....	

	12/ العوامل التي تؤثر على الأمن الوظيفي.....	
	 خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: أداء العاملين		
	 تمهيد	
	1/ الأداء.....	
	2/ تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية الى النظرة الحديثة.....	
	3/ معايير الأداء.....	
	4/ أنواع الأداء.....	
	5/ العوامل المؤثرة في الأداء.....	
	6/ عناصر الأداء	
	7/الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.....	
	8/ سياسات تحقيق أداء الموظفين.....	
	9/ محددات أداء الموظفين.....	
	10/ أهمية قياس أداء الموظفين.....	
	11/إجراءات تحسين أداء الموظفين.....	
	12/ مساهمات الفكر الإداري في تحليل الأداء الوظيفي.....	
	13/ مداخل تحسين الأداء الوظيفي.....	
	14/ فوائد واستخدامات تقييم الأداء.....	
	15/ طرق و أساليب تقييم الأداء الوظيفي.....	
	16/ إدارة الأداء.....	
	17/سمات عملية إدارة الأداء.....	
	18/ أهداف إدارة الأداء.....	
	19/ أخطاء تقييم الأداء.....	
	20/ مؤشرات الأداء.....	
	 خلاصة الفصل	
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية		
	1/ المنهج المستخدم.....	
	2/ إطار الدراسة.....	

	3/ تعريف بميدان الدراسة.....	
	4/ أدوات الدراسة.....	
	5/ تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.....	
	6/ النتيجة العامة للدراسة.....	
	خاتمة	
	قائمة المراجع	
	الملاحق	

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع العمال حسب الجنس	
02	يبين توزيع العمال حسب السن	
03	يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	
04	يبين توزيع العمال حسب الحالة العائلية	
05	يبين توزيع العمال حسب مدة العمل بالمؤسسة	
06	يبين الاجر الذي يتقاضاه العامل كاف ام لا	
07	يبين حصول العامل على أجر جيد في الوظيفة التي يشغلها	
08	يبين رضا العمال على الاجر الذي يحصل عليه	
09	يبين التوافق بين الأجر والجهد المبذول	
10	يبين ارتباط الأجر بالشهادة	
11	يوضح لنا هل هذه الوظيفة دائمة أم لا	
12	يبين هل اختلاف الظروف الفيزيكية تؤدي إلى تغيير المنصب و المصلحة أم لا	
13	يوضح العلاقة بين مدة العمل بالمؤسسة ووضوح المهام	
14	يوضح العلاقة بين وجود وظيفة معينة لكل عامل ووضوح مهامه	
15	يظهر لنا العلاقة بين بيئة العمل والاستقرار في الوظيفة وإتقان العمل	
16	يبين مدى وضوح المهام	
17	يبرز لنا التهديد والتخويف من طرف المسؤول	
18	يبين التوافق بين الأجر والجهد المبذول وتأثيره على الأداء	
19	يوضح العلاقة بين رضا العامل عن الأجر وارتباطه بالشهادة	
20	بين التهديد والتخويف الذي يتعرض له العامل من طرف المسؤول بالفصل من الوظيفة	

حققت

الأمن هو شعور وهاجس قديم قدم الإنسان ذاته وجد معه لمواجهة الوحدة و الخوف ،فكان هاجس الانسان حماية نفسه ومن هنا فأن بداية مفهوم الأمن كان ذاتيا يعتمد على حماية الانسان لنفسه من مخاطر البيئية و البشرية التي قد يتعرض لها، الأمر الذي دفعه إلى الاستئناس و العيش مع الآخرين للقضاء على الوحدة الإدركه أن الاتحاد قوة لمواجهة الخوف و الخطر ،فالأمن الفردي لا يمكن أن يتحقق دون الانصهار في إطار تجمع بشري يضمن له الأمن و الاستقرار، ويعد الإحساس بالأمن من المتطلبات الأساسية و المهمة جدا للفرد من أجل التمتع بالصحة النفسية اللازمة، ذلك أن القلق و عدم الطمأنينة يؤثر يؤثر سلبا في الفرد و يحد من القدرة على إيجاد شخصية ايجابية متزنة و منتجة ،و على هذا فأن الاحساس بالأمن لدى العاملين في المؤسسة من أهم العوامل التي تؤثر في إنتاجية فالامن الوظيفي يعد من أهم ركائز النجاح في أية مؤسسة و تقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي وإنها جميع صور القلق على ذلك المستقبل .

و الوظيفة التي تتمتع بمستوى عال من الأمن هي تلك الوظيفة التي يصبح معها احتمالية فقدانها و تحول شاغلها الى عاقل عن العمل متدنية جدا و الأمن الوظيفي هو اساس الابداع و النجاح و الاستمرارية لكل موظفين المنظمة و ينعكس دوما على الراحة النفسية للعاملين بها و بالتالي يشكل البيئة الصحية الصالحة للعمل و بيئة خصبة للإنتاجية و الابداع و الابتكار و الولاء للشركة مما يترتب عليه تحقيق الهدف الاستراتيجي لشركة .

و سنحاول في هذي الدراسة التطرق الى أهمية الأمن الوظيفي داخل المؤسسة و درجة تأثيره على أداء العامل حيث تطرقنا في الجانب النظري الى خطة تحتوي على مقدمة و أربعة فصول و خاتمة و الفصل الاول يتعلق بالجانب التمهيدي و الذي يحتوي على الإشكالية و الفرضيات و تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة وأهمية و أهداف الدراسة وبخصوص الفصل الثاني فتطرقنا الى الامن الوظيفي فتناولنا فيه أنواع الأمن الوظيفي و أهمية الأمن الوظيفي و الفصل الثالث فيتمثل في الأداء فيحتوي على عوامل الأداء و الفصل الرابع عرضنا فيه نتائج الدراسة .

المفصل الأول

- ❖ إشكالية الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ أسباب اختيار الدراسة
- ❖ التعريفات الإجرائية
- ❖ الدراسة السابقة
- ❖ صعوبات الدراسة

إشكالية الدراسة:

على مدى العقد الماضي تعرضت حياة العمل في العديد من الدول إلى العديد من المتغيرات الجذرية، مثل إعادة الهيكلة الصناعية و التكنولوجيا المعلومات الجديدة و المنافسة العالمية الشديدة، وعقود العمل المرنة التي أسهمت جميعها في خلق شعور العاملين بعدم الأمن الوظيفي، و قد شكلت هذه المتغيرات سواء المتعلق منها بحياة العمل أم المنظمة عملا مهما في شعور بعدم الأمان الوظيفي، فعدم الأمان الوظيفي ما هو إلا تقييم شخصي يجريه الفرد الاحتمال فقدان وظيفته و خسارته لها و هو ما يمكن أن يؤثر على أدائه بسبب درجة القلق التي يشعر بها الفرد حيال مستقبله الوظيفي، و يتمثل الأمن الوظيفي في مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي و الصحي و المنافع الوظيفية، حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا و تساهم برفع الروح المعنوية للأفراد، و تؤدي إلى تحسين الأداء، فالفرد عندما يلتحق بوظيفة أو عمل معين في مؤسسة ما فإنه يتوقع من هذه الوظيفة أن تحقق طموحاته و كذا الشعور بالأمان في المستقبل عن طريق استمرار في ذلك التنظيم، فهناك بعض العمال يحتاجون إلى مزيد من الأمن الوظيفي في بيئته، وبناء عليه فإنه يمكن تعريف عدم الأمان الوظيفي بأنه قلق الفرد حول استمرارية وجوده في وظيفته مستقبلا أم لا، وغالبا ما يتم من خلال مدركات المستقضي منهم لاحتمالية تركهم لوظائفهم، و يعد الأمن الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية مؤسسة كانت فلا توجد مؤسسة ناجحة ذات إنتاجية مرتفعة إلا و كان الأمن الوظيفي قد تم تحقيقه فيها و يتمتع بيه جميع موظفيها، و تقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، حيث أثبتت بعض الدراسات أن القلق من فقدان العمل يترك أثارا سلبية على صحة الفرد، تعادل الأذى الذي تسببه أمراض مثل ارتفاع ضغط الدم وأضرار التدخين موضحة أن الإجهاد الناجم عن فقدان الأمن الوظيفي يمكن أن يكون مميتا و يسبب حالات مرضية قد تقصر العمر، فهناك أمور قد تعترض العامل في أثناء ممارسته لوظيفته

فتحدث عنده نوع من القلق ، مما قد يؤثر على أدائه داخل المؤسسة ، أضف إلى ذلك أنه بمرور الوقت و مع تزايد مدة الخدمة فإن العامل يكتسب خبرات و مهارات جديدة و بالتالي فإنه يتوقع بأن هذه المكتسبات سوف تساعده في الحصول على مركز أو وظيفة أعلى داخل المؤسسة و أجر يكفيه لتأمين حياة كريمة له و لأفراد أسرته، وأيضا شعور العامل بأنه أمن من تسلط إدارته من خلال وجود لوائح تحميه من أي قرارات إدارية ظالمة و تقيه من أي سلوك سيء قد يصدر من بعض الرؤساء

وبناء على ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى قياس مستوى الأمان الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية و استكشاف أثر الأمان الوظيفي على أداء العاملين و نتطرق إلى العلاقة بين الأمان الوظيفي و أداء العاملين و تقييم العلاقة بينهم ومنه يمكن الوصول إلى الطرح التساؤلات التالي :

- 1-هل يآثر الأمان الوظيفي على أداء العاملين لدى مؤسسة مطاحن الاغواط ؟
- 2- هل تؤثر العدالة في الأجر على أداء العامل داخل المؤسسة؟
- 3- هل يؤثر الاستقرار في الوظيفة على أداء العامل داخل المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

- 1- يآثر الأمان الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة
- 2- تؤثر العدالة في الأجر على أداء العاملين داخل المؤسسة

أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على واقع الأمان الوظيفي في مؤسسة مطاحن الاغواط .
- 2- محاولة الكشف عن أثر ضغوط العمل في مؤسسة مطاحن الأغواط .

3- تحديد العلاقة بين الأمن الوظيفي بالأداء الوظيفي في مطاحن الأغواط .

4- الوصول إلى نتائج تساعد على وضع توصيات قد يكون من شأنها الحد من مسببات ضغط العمل و التخفيف من أثاره السلبية على العاملين في مطاحن الأغواط لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الفردي و المؤسسي .

5- تحديد مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن الأغواط.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع الأمن الوظيفي باعتباره من الموضوعات التي تحظى في الوقت الحاضر باهتمام الباحثين و تعتبر دراسة من الدراسات القليلة على حد علم الباحث التي استهدفت التعريف على علاقة الأمن الوظيفي بالأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن الأغواط و تناولت الدراسة قطاع حيوي مهم لتنمية من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية في الأغواط ، بالإضافة إلى ذلك فإن مجتمع هذه الدراسة هو مطاحن الأغواط التي تعد من المؤسسات الهامة في الاقتصاد الجزائري الأغواط خاصة.

أسباب اختيار الدراسة:

الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع و تعميق معارفنا حوله بمحاولة الكشف عن هذه الظاهرة عن قرب و في الواقع المعاش و التطرق لمختلف عوامل الأمن الوظيفي و الأمن الوظيفي و مدى تأثيرها على أداء العامل في مؤسسة مطاحن الاغواط ،و يعتبر الامن الوظيفي ذو أهمية بالغة للعامل و المنظمة معا بحيث تتمحور معظم السياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات حول الأمن ،و أصبح الأمن الوظيفي من أهم متطلبات العمال داخل المؤسسة لأداء عملهم بنجاح .

التعريفات الاجرائية:

الأمن الوظيفي:

لغة: أمن، الأمان، الأمانة بمعنى ، وقد أمنت فأنا أمن ، وأمنت غيري من الأمن والأمان والأمن ضد الخوف ،و الأمانة ضد الخيانة ،قال الله تعالى ((الذي أطعمهم من جوع وأمنهم من خوف))¹

تعريف الأمن اصطلاحا: هو السياسات التنظيمية و العلاقات التبادلية مع رؤساء والأقران والمرؤوسين ،وشعور الموظف بالأمان و الاستقرار في العمل و عدالة الراتب²

التعريف الإجرائي للأمن الوظيفي :

هو تحرير الموظف من الخوف من فقدان الوظيفة دون أسباب مبرر لها لوجود نظام ثابت يحكم عمله ، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي و توثيق و الولاء و الانتماء للمنظمة.

تعريف الأداء العاملين:

الأداء لغة: عمل أو أنجاز أو تنفيذ والأداء هو فعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه

وايضا هو أدى ، أديا الشيء، أوصله ،أدى :تأدية الشيء أوصله .

أدى :أدى قضاءه ، يقال أدى ما عليه من دين و أدى واجب الاحترام الأداء القضاء³

اصطلاحا: حصيلة الجهد الذي بذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من

¹ - سورة قريش، الآية 3-4

² - عابدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي ، ص 95

³ - المنجد في اللغة والإعلام، ط4، المكتبة الشرقية للإنتاج والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003، ص6

المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة.⁴

الأداء: هو تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.⁵

التعريف الإجرائي للأداء:

هو تنفيذ العامل لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها جهة عمله و يتكون الأداء من عدة عناصر هي المعرفة بمتطلبات الوظيفة ، نوعية العمل ، و كمية العمل ، ويتحدد بتفاعل وامتزاج دافعية العامل و قدراته وإدراكه لدوره.

تعريف الوظيفة :

لغة: ما يُقَدَّر من عمل أو طَعَام أو رِزْق وغير ذلك في زمن معيّن

إصطلاحاً: عدد من الخطوات تتخذ لغرض معيّن منها إجراءات الحسابات وقيد المعاملات ومعالجة الأوراق وإعداد التقارير ونحو ذلك⁶

الدراسات السابقة :

دراسة قام بها طارق فرح عبد الله عركوك ،بعنوان الأمن الوظيفي و أداء المعلمين من وجهة نظر المديرين و معلمي التعليم العام ، بتعليم العاصمة المقدسة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط وانطلق الباحث من إشكالية:

هل الأمن الوظيفي نعمة لها اثارها الإيجابية على المعلمين أم أنه ذو أثر سلبي ؟

⁴- سمير الشويكي: المعجم الإداري، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص206.

⁵- خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة والأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية، مدينة الرياض، 2003، ص13

⁶- <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%88%D9%8E%D8%B8%D9%8A%D9%81%D8%A9/> pm 14:18

أما بالنسبة لمنهج الدراسة و الأدوات فقد استخدم المنهج الوصفي ،حيث قام الباحث ببناء استبانة و بعد التأكد من صدق و ثبات الإستبانة بتحكمها من قبل عدد من المحكمين و دراسة ثباتها بطريقة التجزئة الصفية حيث كان معامل ثباتها =0.60 ، ثم تطبيق الإستبانة على 303 معلم من المعلمين السعوديين و استخدام الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS للوصول إلى نتائج الدراسة و تهدف هذه الدراسة إلى :

1- الكشف عن حقيقة إسهام السلوك و علاقة الطلاب بمعلميهم في الشعور المعلمين بالأمن الوظيفي .

2- الكشف عن درجة الأمن الوظيفي لدى المعلمين

3 - إبراز حقيقة الفروق بين الإداريين و المعلمين من أفراد العينة في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي.

4 - إبراز حقيقة الفروق بين أفراد العينة في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي .

دراسة الثانية:

بوعطيط جلال الدين : الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعة الجزائرية . دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز

صعوبات الدراسة :

بُعد مكان إقامة التريض عن مكان الدراسة، و ظروف البلاد التي مرت بها مع الحجر المنزلي جراء فيروس كوفيد19، ضف إلى ذلك صعوبة التنقل و صعوبة التواصل مع الشركة حيث لا يوجد موقع الكتروني مخصص للشركة لكي نأخذ معلومات منها دون الحاجة إلى التنقل البري للتواصل مع العمل محط الدراسة ، و كان هناك أمر يخص

موضوع الدراسة من حيث اتساع حجم الموضوع و صعوبة التحكم فيه ،و شبه انعدام للدراسات الميدانية السابقة في موضوع الدراسة.

الفصل الثاني

- ❖ تمهيد
- ❖ مفهوم الأمن الوظيفي
- ❖ أنواع الأمن الوظيفي
- ❖ توفير الأمن والمحافظة على سلامة الأفراد داخل المصنع
- ❖ أسباب حوادث العمل
- ❖ أهداف برامج الأمن والسلامة
- ❖ أهمية الأمن الوظيفي في المنظمات وأبعاده
- ❖ النظريات المفسرة للأمن الوظيفي
- ❖ انعكاسات غياب الأمان الوظيفي
- ❖ عناصر الأمن الوظيفي
- ❖ إيجابيات توفر الأمن الوظيفي
- ❖ أهم الأسباب المؤدية إلى عدم الشعور بالأمن الوظيفي
- ❖ العوامل التي تؤثر على الأمن الوظيفي
- ❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

الامن الوظيفي هو أحد المطالب الأساسية للعامل في جميع القطاعات سواء الصناعية أو التربوية أو الثقافية ،فهو يتضمن تحقيق جميع حاجات الأفراد بناءا على جملة من القوانين و الاعتبارات الموضوعية ،لهذا أصبح موضوع الامن الوظيفي من الموضوعات الشائعة ،و هذا يعود إلى وعي الباحثين في مجال الإدارة و علم النفس بظروف العمل و نتائج المترتبة عليها والتي تنعكس على أداء العاملين داخل المنظمة ، وباعتبار أن ظروف العمل هي أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها ، و منه تحقيق أهداف العامل

1/ مفهوم الأمن الوظيفي:

الأمن الوظيفي بدأ يكتسب شعبية كبيرة في الآونة الأخيرة في منظمات الأعمال في ظل البيئة الديناميكية والتغيرات التي تتسارع في عالم الأعمال اليوم، وأصبح الأمان الوظيفي لاغنى عنه في قائمة أداء المؤسسات والافراد، وخاصة بسبب التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وتزايد معدلات دوران العمل في المنظمات، وبالتالي فقد أصبح واحدا من أهم عوامل أداء المدراء وأصحاب المصلحة والافراد العاملين، وعلى الصعيد العالمي حوالي 75٪ من الموظفين يفضلون الحفاظ على وظائفهم مقارنة مع غيرها من العوامل الأخرى في قائمة الأداء. وهذا يدل على أن الأمان الوظيفي لا يقل أهمية عن راتب الموظفين والرعاية الصحية المقدمة لهم.

ويعرف James الأمان الوظيفي بأنه ضمان في استمرارية وظيفة الموظف بسبب الظروف الاقتصادية العامة في البلاد، فإنها تعنى احتمال احتفاظ الموظف بوظيفته لاطول فترة زمنية في المنظمة. فإنه يتعامل مع فرصة بقاء الموظفين في منظماتهم حتى لا يكونوا عاطلين عن العمل. إذ الوظائف التي لا يدعمها عقد لأجل غير مسمى لا يمكن ضمانها لفترة معقولة حيث تفتقر إلى الأمان الوظيفي¹

عرف آوهرنت (1989م) الأمن الوظيفي كمرادف للثقة التي تظهر في أداء العاملين بأنه : "الثقة التي يتمتع بها العاملون أثناء تأدية مهام أعمالهم والتي تعبر عما تحققه لهم الوظيفة من إشباعات"²

وأضاف بليزر (1990م) الأنماط السلوكية إلى الثقة، فعرف الأمن الوظيفي بأنه : "أنماط ومتغيرات سلوكية يتفاعل معها العاملون بشكل إيجابي يخفف من ضغوط العمل عليهم، ويضيف مزيداً من الثقة والهدوء أثناء تأدية مهام وواجبات أعمالهم"³

¹ - james watson Adeboye lucky , 2010-2012 , P 12-15

² - آوهرنت، راندال : مراحل تطور الأمن الوظيفي -ترجمة محمد مخيمر-، طنطا ، دار غريب، 1989، ص400.

³ - بليزر، إدوارد : الأمن الوظيفي والتوظيف - ترجمة موسى سعيد- الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، 1990م ص698

واعتبر الخرب (2006م) أن الأمن الوظيفي يتحدد بناء على الدخل والاستقرار، فعرفه بأنه : "إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل"⁴

2/ أنواع الأمن الوظيفي:

للأمن الوظيفي مجموعة من الأنواع تتمثل في:

- أ. **أمن المنظمة** : هو شعور القائمين على إدارة على إدارة المنظمة أن العاملين بها يرغبون في البقاء، وفي حالة مغادرتهم، فإن المنظمة ستحتضن بموظفين أفضل منهم، ويتحقق ذلك برضا العاملين عن العمل، وأمن المنظمة ذو علاقة وثيقة إيجابية بالحد من دوران العمل
- ب. **الأمن الحافز**: هو أدنى درجات الأمن الوظيفي، الذي إذا تحقق فإنه يحفز الموظف لمزيد من الأداء، وهو الأمن مقابل الأداء، بمعنى أن الموظف بأدائه الجيد هو الذي يحقق لنفسه الأمن الوظيفي، فإذا قصر فإنه يكون عوضه للفصل من الوظيفة.
- ج. **الأمن الطبيعي**: هو درجة متوسطة من الأمن الوظيفي، يكون للموظف فيها عهد على المنظمة أنها لا تتخلص منه، وعندها يشعر الموظف بوجود انتماء بينه وبين المنظمة، وهو درجة متوسطة بين الأمن الحافز وأمن الاستمرار.
- د. **أمن الاستمرار**: وهو أعلى درجات الأمن الوظيفي، وهو شعور الموظف بأن المنظمة لا يمكن أن تستغني عنه.

3/ توفير الأمن والمحافظة على سلامة الأفراد داخل المصنع:

إن المحافظة على سلامة الأفراد وعلى توفير الوسائل الصحية والترفيهية لهي من أهم العوامل التي ترفع من روحهم المعنوية ، وكما انه يجري البحث في صميم السلعة بالشكل الذي يبسط من إنتاجها ويقلل من تكاليف الإنتاج فإنه يجب على المهندسين الصناعيين أن

⁴- الخرب محمد بن عبد الله بن حمد: الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 8.

يخططوا المصنع من الداخل وينظموا سير العملية الإنتاجية بالشكل الذي يجعل ظروف العمل أكثر سلامة وأمانا ويخفض من الإجهاد

إن الصحة والالتزام في العمل تمثل أحد الالتزامات الأساسية من جانب صاحب العمل، فيجب عليه أن يوفر بيئة عمل آمنة وصحية، فقد ظهر في السنوات الأخيرة عدد كبير من الإشارات الصادرة من الإتحاد الأوروبي فيما يتعلق بهذه الأمور، وتتصدر هذه الإشارات فيما يلي:

- اللوائح الخاصة بإدارة الصحة والأمان في العمل.

- اللوائح الخاصة بمكان العمل.

- اللوائح الخاصة بحماية الأشخاص في العمل.

- اللوائح الخاصة بعمليات التعامل اليدوي.⁵

4/ أسباب حوادث العمل:

هناك ثلاثة أسباب للحوادث هي: عامل الصدفة، الظروف غير الآمنة، والإجراءات أو الأفعال غير الآمنة من جانب الموظفين، وهذه الحوادث التي تقع تكون بعيدة عن إدارة وتحكم الإدارة، وتشمل بعض العوامل مثل:

- الآلات غير المحصنة جيدا.

- الآلات التي بها عيوب.

- الإجراءات التي تتطوي على مخاطر في أو حول الآلات أو المعدات.

- التخزين الخطر مثل الازدحام والتكدس والتحميل الزائد.

- الإضاءة غير المناسبة مثل البهجة الزائدة أو الضوء غير الكافي.

5- صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000 ص203.

- التهوية غير المناسبة، مثل التغيير غير الكافي للهواء ومصدر الهواء غير النقي.
يمكن إرجاع حوادث العمل إلى مجموعة من الأسباب ، لبعضها علاقة بمحيط العمل ولبعضها الآخر علاقة مباشرة بشخصيات العمال.

أ- أسباب لها علاقة ببيئة العمل:

- نقص الصيانة : الآلة التي تنقصها الصيانة من تشحيم وتأكد من تثبيت قطعها، قد تسبب حوادث العمل

- خطأ التصميم : قد يكون الخطأ في تصميم الآلة ب حيث أنه يهمل جانب الأمن والوقاية من الحوادث حين تصميمها، يعتبر عاملا مسببا للحوادث.

- خطورة بيئة العمل: إن صعوبة ظروف العمل، من نقص في التهوية والإضاءة، وارتفاع مستويات الحرارة أو البرودة أو الرطوبة، وانتشار السموم في مواقع العمل، عوامل تؤدي إلى التأثير على صحة العمال، والزيادة في احتمال وقوع الحوادث.

-عدم صلاحية أدوات وأجهزة الوقاية : هناك تطور في أجهزة الوقاية، وإن عدم توفرها على الشروط الدنيا من الأمن تجعل العمال يتجنبونها، وحتى في حالة استعمالها، فهي لا تستطيع منع وقوع الحوادث.

-عدم صلاحية آلات العمل : إن عدم صلاحية أدوات العمل وقدمها ، وخاصة عند نقص صيانتها، يؤدي إلى تسببها في حوادث العمل.

ب- أسباب لها علاقة بالعامل:

قد يكون العامل البشري سببا في وقوع حوادث العمل، ويكون في الحالات التالية:

-الفشل في إتباع تعليمات وإجراءات الأمن: يكون العامل مهددا بحوادث العمل في حالة عدم احترامه للتعليمات الأمنية.

-اللامبالاة: إن عدم التعرض شخصا للحوادث قد يؤدي بالفرد إلى اللامبالاة.

-الأوضاع البدنية الخاطئة أثناء العمل : إن وضعية البدن الخاطئة أثناء القيام بالعمل، قد تؤدي إلى حوادث مهنية وهذا ما يحدث عند حمل الأثقال.

- عدم استعمال أدوات الوقاية : إن سوء تصميم أدوات الوقاية، وعدم التعود عليها، ونقص الوعي بخطورة حوادث العمل، كلها عوامل تدفع كثيرا من العمال إلى عدم استعمالها.

- الاستهداف للحوادث : إلى جانب الأسباب البشرية لحوادث العمل، وجد الباحثون أن بعض الأفراد هم أكثر تعرضا للحوادث من غيرهم، لذلك فسروا هذه الظاهرة بالاستهداف للحوادث.

الواقع أن الأفعال أو الحركات و الظروف الخطرة لا يعمل كل منها مستقلا عن الآخر ، وإنما يحدث دائما تضافرا وتفاعلا بين حركات العامل الخاطئة والظروف الفيزيائية الرديئة ومعنى ذلك أن كلا من الظروف والحركات تتسبب معا بوقوع الحوادث.

ج- العوامل المرتبطة بالحوادث:

يمكن إرجاع حوادث العمل إلى عدة عوامل منها:

الظروف المحيطة بالعمل: إذ أن لكل من الحرارة والبرودة والرطوبة والاهتزازات، والرائحة الكريهة، عوامل تساعد على عدم الارتياح في مواقع العمل، وقد تكون سبب للأمراض المهنية وحوادث العمل.

-العوامل الشخصية: من ذلك تقدم سن العامل وضعفه، وضعف بعض حواسه مثل النظر والسمع، وعدم قدرته على مسابقة نسق الإنتاج.

-العوامل النفسية: يتأثر العامل بمستوى ذاته و سرعة رد فعله وحالاته الانفعالية أثناء العمل.

-العوامل الاجتماعية: وتتمثل في طبيعة العلاقات، والممارسات الاجتماعية كالإدمان على المخدرات والكحول، والجو الاجتماعي السائد نتيجة العلاقات بين الأفراد.

ب- **مراحل الوقاية من الحوادث:** يمكن التقليل من مخاطر العمل والوقاية من الحوادث من خلال مجموعة من الإجراءات أهمها :

-**تقليل الأسباب المادية للحوادث:** أول عملية يجب إجراؤها هي التعرف على العوامل المادية التي من المحتمل أن تكون سببا للحوادث، والعمل على تصحيحها.

-**تشجيع السلوكيات الفردية من خلال اللجوء إلى الجزر والعصا:** يمكن اعتماد سياسة لتشجيع جزاء الأفراد الذين لا يتعرضون إلى حوادث مهنية، ومعاقبة الذين هم أكثر تعرضا للحوادث.

-**الاعتراف بالعمل كنسق اجتماعي تقني:** اعتبار العمل كنسق متكامل تقني وبشري، وتصميمه بطريقة تجعل العاملين متكاملين، من راحة العمل وسلامته.

ج - **برامج الأمن والسلامة:** أي برنامج للأمن والسلامة، يجب أن ينطوي على المكونات التالية:

-**الأهداف والسياسات:** أول شيء في برنامج الأمن هو وجود سياسة واضحة وخطط من أجل التكفل بأمن العمال وسلامتهم في مواقع العمل.

-**مساندة الإدارة العليا :** أي سياسة للأمن يجب أن تكون مدعومة من طرف الإدارة العليا، بحيث توفر لها شروط نجاحها.

-**التنظيم:** يجب أن تكون هناك قوانين أمنية يتحتم على المؤسسة احترامها وتوفير الشروط الأمنية ، وعلى العامل احترامها بارتداء الألبسة وأجهزة الوقاية.

-**المسؤولية عن السلامة:** يجب على المؤسسة أن تشعر بأنها مسؤولة عن موضوع السلامة، لأن حوادث العمل تؤدي إلى خسارة كبيرة.

-**هندسة الأمن:** يجب على المؤسسة الالتجاء إلى هندسة الأمن من خلال البحث على أنجع السبل لتجنب الحوادث والوقاية منها.

-**تحليل متطلبات السلامة:** من أهم ما يجب القيام به هو التعرف على متطلبات السلامة والعمل على توفيرها في مناصب العمل.

-**تحليل الحوادث:** من العوامل المساعدة على التعرف على أسباب حوادث العمل، تحليل الحوادث في كل دقائقها من أجل التعرف على الأسباب الحقيقية والعمل على تجنبها مستقبلاً.

-**التعليم والتدريب:** أحد أساليب الوقاية من حوادث العمل، تكوين العمال من خلال إشعارهم بخطورة الحوادث ، وضرورة الحيلة ، واستعمال أدوات وقائية.

-**بنية العمل:** يجب أن يكون العمل منظماً ومصمماً بحيث يكون موضوع الأمن والسلامة أحد العناصر التي يكون العمل قد صمم وفقاً.

5/ أهداف برامج الأمن والسلامة:

تري الإدارة الحديثة أن أهم أهداف وضع وتنفيذ برامج السلامة هو تحقيق ما يلي:

-المحافظة على العاملين من الإصابات وعلى ممتلكات المؤسسة من التكلفة مما يقلل الخسائر المادية والبشرية داخل المؤسسة.

-زيادة شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة التي تعمل على المحافظة عليهم من الإصابات، مما يدفعهم للعمل بإخلاص.

-رفع سمعة المؤسسة بين أوساط المجتمع الخارجي سواء كان ذلك المجتمع هو الجماهير التي تعمل معها المؤسسة أم الحكومة ، أم النقابات الاتحادات العمالية.

6/ أهمية الأمن الوظيفي في المنظمات وأبعاده:

الأمان الوظيفي متغير مهم يؤثر بشكل مباشر على دوران العمل في المنظمات بالإضافة إلى العديد من المتغيرات الرضا التنظيمي، العدالة التنظيمية، وسلوك المواطن التنظيمية. إذا كان الموظف على يقين من أنه لن يتم إنهاء عقده من المنظمة في أي وقت، فانه بالتأكيد سوف يعمل بجدية أكثر بحيث يستقطع زمناً إضافية خارج إطار الوقت الرسمي في الواقع،

وبالتالي يزيد من مستوى ارتياح الأفراد الموظفين، وهناك صور وأشكال مختلفة لذلك النوع من الإدارة الخاطئة، ومن بينها القاعدة التي استخدمها جاك ويلش، الرئيس السابق لشركة جنرال إلكتريك، والتي تدعو إلى فصل 10 في المئة من الموظفين ذوي الأداء الأضعف. وهناك شكل آخر يعرف باسم "صعود أو خروج"، وهو يمثل استراتيجية تستخدمها بعض الشركات في مجال القانون والاستشارات، والتي تتطلب الاستغناء عن الموظفين ذوي الأداء الضعيف الذين لا يتقدمون في وظائفهم أو لا يحصلون على ترقية لعود السلم الوظيفي ومن اهم الأبعاد التي يتجلى من خلالها الأمان الوظيفي⁶

1-البعد الإنساني: الأمان الوظيفي مطلب رئيس للعاملين في أية منظمة، حيث يرتبط بمفهوم الحياة الكريمة التي تقوم على ثلاثة ركائز من أهمها: قدرة الموظف على إشباع احتياجاته الأساسية الغذاء والدواء والسكن، والتعليم، وتحرره من القيود غير المشروعة على حقوقه الشخصية المادية والمعنوية.

2البعد الأخلاقي: تدرك المنظمات أن علاقة الأخلاق بالأمان الوظيفي سبب وأثر، فهي سبب لأن لها دور كبير في استقرار أو عدم استقرار ألاما في المنظمة، وهي أثر لأن بروز المثل الأخلاقية العليا في ممارسات وسلوكيات العاملين يكون أشد في المنظمات التي يتمتع العاملون فيها بمستوى مرتفع من الأمان الوظيفي.

3البعد السياسي : يتعلق هذا البعد بالسياسات أو الأنظمة القائمة بالدولة التي تحدد أطر العمل سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، فإذا كان النظام القائم يشجع الانفتاح ويعمل وفق اقتصاد السوق الحر، فإنه يؤدي إلى زيادة معدلات الأمان الوظيفي.

4البعد الاجتماعي : إن وجود نظام عمل يقوم على العدالة في توزيع الرواتب والأرباح لتقريب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية المختلفة من شأنه ترسيخ الأمان الوظيفي وزيادة الدافعية نحو العمل، في حين يؤدي الظلم الاجتماعي لطبقات معينة سواء بمنحها القليل من الحوافز، ووضعتها في مراكز وظيفية متدنية، أو عدم منحها الراتب المناسب إلى انخفاض مستوى الأمان الوظيفي.

⁶ R. Shagholi and S. Hussin, "Participatory management: an opportunity for human resources in education," Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2009, p 139

7/ النظريات المفسرة للأمان الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي يمكن استخدامها في تفسير الأمان الوظيفي، والتي يمكن استعراض أهمها فيما يلي:

أ نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لإبراهيم ماسلو: قدم إبراهيم ماسلو نظريته المسماة بنظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية، ليرتب فيها الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، وترتقي تلك الحاجات حتى تصل الى قمة الهرم حيث الحاجة الى تحقيق الذات كما يتضح من الشكل (1) وتعد إسهامات ماسلو من الإسهامات الرائدة في مجال العلوم السلوكية والإنسانية التي تمثل نقطة البداية في موضوع الدوافع والحوافز اللازمة لإشباع احتياجات الأفراد العاملين كعوامل مساعدة في تحقيق الأمان⁷.

ب نظرية التوقع لفروم: لقد سعى فكتور فروم من خلال قيامه بعدة دراسات إلى تقديم نموذج نظري متكامل ودقيق في تفسير سلوك الإنسان ودوافعه و تأتي هذه النظرية إلى تبيان سبب لجوء الفرد في إختياره لسلوك معين دون غيره في موقف العمل، حيث يفترض أن الفرد قبل أن يقدم على أداء معين فإنه يقوم أولاً بعملية عقلية متمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه من أنماط السلوك والجهد، وبعد هذه العملية الإدراكية لمختلف البدائل الفرد حينها إلى إختيار نمط السلوك الذي يتوقع على إثر القيام به إمكانية حصوله على مختلف العوائد التي تثير جاذبيته وتحقق الإشباع لحاجاته وعليه يمكن رصد توقعاته على الشكل التالي: التوقع الأول: في هذه المرحلة المبدئية يتوقع الفرد بأن الجهد المبذول من طرفه سوف يوصله إلى الإنجاز المطلوب، التوقع الثاني: يتوقع الفرد من الإنجاز الذي قام به أنه سيحقق من ورائه المكافأة أو العائد المرغوب به.⁸

8/ انعكاسات غياب الأمان الوظيفي عند أي عامل على أي مستوى:

- عدم شعور العامل بالانتماء إلى مؤسسته، وعدم اهتمامه بما يجري فيها، حتى ولو تراجع إنتاجها أو تدنى مستوى أدائها قياساً بمؤسسات مماثلة.

⁷ - النمر، سعود بن محمد: الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة السادسة، دار الفرزدق للنشر، الرياض، 2006، ص 73.

⁸ -

- علاقات العمل ليست جيدة، ويسود جو من الانطواء وعدم التعاون بين العاملين،
- يحتفظ بمعارفه وخبراته لنفسه (ولا ينقلها لغيره)، لأنها بالنسبة له مصدر قوته في المؤسسة التي يعمل فيها.
- يبحث العامل عن مصالحه الشخصية ولو كانت على حساب مؤسسته.
- تراجع اداء الكوادر الكفاءة ، لعدم تقدير الإدارة العليا للكفاءات والإنجازات، وتبدأ هذه الكوادر رحلة البحث عن عمل آخر في مؤسسات أخرى يمكن أن تقدرها، وتتوفر فيها بيئة عمل أفضل يمكن أن تشجع أكثر على العطاء والإبداع والتميز.⁹

9/ عناصر الأمن الوظيفي:

الأجور:

أ- تعريف الاجور:

تعرف بأنها جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة، مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، واستغلاله لكافة طاقاته إمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة، وقد يكون الأجر على أساس وحدة الزمن أو وحدة الإنتاج ، وتنقسم الأجور إلى تعويضات مباشرة وغير مباشرة

تعريف "حماد محمد شطا " : الأجر أو الراتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائقاً من الحياة طبقاً للمستوى الاقتصادي والحضاري للبلد، ويتفاوت هذا الأجر أو الراتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي¹⁰

⁹- الفضل، سما سعد خير هلا حسين: أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. 2006- ص 19.

¹⁰- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، 2011، ص 107- 109

ب- أهمية الأجور:

تكتسي الأجور والرواتب أهمية بالغة بالنسبة للعامل، فهي التي كلها تطالب برفع الأجور وزيادتها من فترة لأخرى، كما أن الأجر يعتبر العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لإمكانياتهم، وهناك عدة عوامل مؤثرة في تحديد مستوى الأجر¹¹

تتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو شعوره بالأمان، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته، أما على مستوى المنظمة، فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي إلى الوظائف التالية:

- الأجر وسيلة المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها .
- الأجر هو وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها.
- الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين¹²

ج - مكونات الأجور :يمكن تبويب الأجور إلى ثلاثة مكونات هي :

أولاً- الأجر النقدي : يتكون الأجر النقدي من جزئين، جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

ثانياً- الأجر الثابت : يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حسب العمل الذي يؤدي، وحسب نظام دفع الأجور في المشروع، فالعمال المؤقتون الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتها بالمنشأة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمين فعادة ما يتم لهم الدفع في نهاية الشهر، والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدماً عن كل يوم عمل، أما بالنسبة للعمال الدائمين فيدفع لهم

11- نفس المرجع السابق، ص 109

12- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007، ص285.

المبلغ كل شهر وفقا للنظام الموضوع والذي يحدد لكل و وظيفة بصرف النظر عن أيام العمل، بشرط أن تكون أيام الغيابات في حدود المدة المسموح بها وفقا للقانون¹³.

ثالثا - الأجر المتحرك: تدفع المنشأة لعمالها علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية مثل:

- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة لتحقيق زيادة في إنتاجه.
- المكافأة التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يحققها العامل، بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.
- الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العمل بقاء العامل في عمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة.
- البدلات التي تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية، نتيجة لتحقيق أرباح على مستوى الشركة.¹⁴

د - أنواع الأجور:

أولا - الأجر الزمني المطلق:

وهو الذي يدفع على أساس وحدة الزمن، أي بالساعة أو باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر، دون أن تكون هناك علاقة بين الأجور وبين الإنتاج الذي تحقق، وهناك علاقة بين الأجر وبين الإنتاج الذي تحقق، وهناك ظروف يستحسن فيها دفع الأجور على أساس الزمن، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- عندما يصعب تمييز الوحدات المنتجة أو قياسها.
- عندما لا يكون للعامل دخل في تحديد كمية الإنتاج، كما هو الحال في الإنتاج الذي تحدد سرعته ميكانيكيا.
- عندما يكتنف العمل الكثير من التعطيلات الذي لا يستطيع العامل الهيمنة عليها.¹⁵

13- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، 1988، ص203

14- المرجع نفسه، ص 204.

15- أمين أحمد عوض الله: إدارة الإنتاج الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1964 ص402، 403.

ثانيا-أجر القطعة المطلق:

وهو الذي يدفع على أساس كمية الإنتاج التي تحققت دون أن تكون هناك علاقة بين الأجر وبين الزمن الذي اشتغله العامل ويحدد في هذا النوع من الأجور ، الأجر الذي يستحقه العامل لإنتاج القطعة الواحدة، وبذلك يحسب أجره بضرب عدد الوحدات التي أنتجها العامل في القطعة الواحدة.¹⁶

10/ ايجابيات توفر الأمن الوظيفي:

- يشعر العامل بالاستقرار النفسي والمعنوي والمادي في المؤسسة التي يعمل فيها .
- يعمل العامل بجد وإخلاص ويبادر ويبدع، ويتفانى في أداء مهامه الوظيفية .
- ويشكل مع زملائه أسرة عمل واحدة وبالتالي ارتفاع روح فريق العمل الواحد وهذه من بين أهم المسببات لنجاح المؤسسات المعاصرة .
- يشعر العامل بأنه مقدر وحقوقه محفوظة وكرامته مصونة ويلقى كل الاحترام من الإدارة .
- يساهم في كسب رضا وولاء وانتماء العامل للمؤسسة، ويكون عاملا مؤثرا في نجاحها واستمرارها.

11/ أهم الأسباب المؤدية إلى عدم الشعور بالأمن الوظيفي:

- من أهم مقوضات الأمن الوظيفي:
- عدم اكتراث المسؤولين بإنجازات و إبداعات العاملين.
- التقليل من قيمة المقترحات المقدمة من قبل العاملين ،أو تجاهلهم و نسبها إلى المشرفين أو المديرين.
- التقليل من أهمية العمل المنجز ، واستسهال عملية أنجازه، وكأنه عمل عادي و غير متميز .

-عدم منح مكافآت و الترقيات و لمستحقيها و انصرافها إلى من لا يسحقها ،أو إلى الأقل استحقاقا.

-كما يعد من مقوضات الأمن الوظيفي، الخلل في النظام الإداري، و عدم ثبات أليات واضحة و محددة، و انعدام المعايير العامة أو الخلل في تطبيقاتها.¹⁷

12/ العوامل التي تؤثر على الأمن الوظيفي:

يمكن حصر مجموعة من العوامل وظروف تؤثر بالإيجاب كما تؤثر بالسلب على شعور الموظف بالأمن الوظيفي داخل المنظمة التي يشتغل بها كما يلي:

-الظروف الاقتصادية السائدة حيث نجد أن في أوقات الانتعاش الاقتصادي كون الأمان الوظيفي أعلى مما هو في حال الركود الاقتصادي .

- ظروف وبيئة العمل السائدة .

- نوع المهارات والخبرات الشخصية للأفراد التي يحتاجها أرباب العمل فالعامل من ذوي المهارات العالية ينعم بأمن وظيفي أعلى من غيره، بسبب حاجة المؤسسة له .

- قانون الحقوق المدنية خاصة في نقطة عدم التمييز في التوظيف وهذا ما نجده خاصة في الشركات المتعددة الجنسي فالمستحقات المالية من أجور و علاوات و الترقيات تختلف لاختلاف الجنس والجنسيات وليست بحكم الاداء .

وعلى العموم فان الكثير من الدراسات أثبتت أن القطاع العام أي الوظائف الحكومية تتمتع بأعلى درجة من الأمان الوظيفي، خاصة في قطاعات الصحة والتعليم والقضاء والأجهزة الأمنية

أما القطاع الخاص فيوفر درجة اقل من الأمان الوظيفي، وتكون متفاوتة باختلاف نوع الصناعة، وحجم

المؤسسة ونوع المهنة، ومن إقليم إلى آخر في نفس الدولة .

17- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم: نظرية المنظمة، ط 4 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان الاردن 2009، ص 34

خلاصة الفصل:

للأمن الوظيفي أهمية كبيرة داخل المؤسسات الصناعية ، فالفرد العامل يسعى إلى بلوغ أهدافه المادية والمعنوية من خلال إتباعه لمختلف الطرق التي توفر له الأمن داخل المؤسسة، ولهذا فإن للأمن الوظيفي دور كبير وفعال في زيادة قوة وفعالية أداء الفرد لرفع الإنتاج والقدرة على من منافسة المؤسسات الأخرى في سوق العمل.

الفصل الثالث

- ❖ تمهيد
- ❖ الأداء
- ❖ تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية الى النظرة الحديثة
- ❖ معايير الأداء
- ❖ أنواع الأداء
- ❖ العوامل المؤثرة في الأداء
- ❖ عناصر الأداء
- ❖ الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء
- ❖ سياسات تحقيق أداء الموظفين
- ❖ محددات أداء الموظفين
- ❖ أهمية قياس أداء الموظفين
- ❖ إجراءات تحسين أداء الموظفين
- ❖ مساهمات الفكر الإداري في تحليل الأداء الوظيفي
- ❖ مداخل تحسين الأداء الوظيفي
- ❖ فوائد واستخدامات تقييم الأداء
- ❖ طرق و أساليب تقييم الأداء الوظيفي
- ❖ خلاصة الفصل

تمهيد :

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمواردها المادية والبشرية، ووضع الخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً من طرف رب العمل، ولعل أهم هذه الأهداف هو تحقيق مستوى عال من الأداء عن طريق تدريب عمالها ورفع كفاءتهم واستغلال خبراتهم و مهاراتهم في العمل، بغية زيادة الإنتاج وكذلك تحقيق الكفاية الإنتاجية، وذلك لا يكون إلاّ باتباع الطرق العلمية وتوفير الجو الملائم للعمال داخل التنظيم لرفع مستويات الأداء لديهم.

1/ الأداء:

تعريف الاداء: الاداء هو درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية اليت يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما حديث لبس وتدخل الاداء والجهد، فالهد يشري الى الطاقة المبذولة، أما الاداء فيقاس على أساس النتائج اليت حققها الفرد¹

الاداء يعرب عن مدى انجاز المهام حيث يرى بعضهم انه يعين قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة اليت يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعين الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفري مستلزمات الانتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية والاهداف المحددة للوحدة الانتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة.

ويمكن تعريفه أيضا بانه مستوى الانجاز الذي يصله الفرد في عمله، وان الاداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة.²

الاداء هو مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي الى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة الى الفعالية.³

1- محمد حسن راوية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 1988، ص209.

2- أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى، وكالة المطبوعات، الكويت، 1993، ص121.

- سهام بلخبري، حنان عشيظ: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماستر منشورة، 3
جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، قسم علوم التسيير 2011-2012، ص 61

يعكس الأداء حسب بورمان "مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية¹.

2/ تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية الى النظرة الحديثة:

يعتبر الاداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الاولى الى وقتنا الحلي، وهذا بعن التطورات الاقتصادية و غيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، و التي كانت بدورها دافعا قويا لبروز اسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس تايلور رائد مدرسة الادارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، و هذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة اليت كان يؤديها العمال و توفير كل منها بقصد الوصول للالزم لإدارة الآلة و إيقافها، أي في اطار ما يعرف بدراسة الحركة و الزمن²

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها وتمثل الداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية، غير انه مع مرور الزمن عرف مفهوم الداء تطورا جديدا في محتواه، فبدال من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق الأفراد و المعدات لتحديد معدلات الأداء و التحكم في السعار كآلية لتحديد مفهوم

1- طوبيل كريمة: الدافعية و الرضا الوظيفي وتاثيرها على الاطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم .جامعة الجزائر . الجزائر. 2008. ص 150.

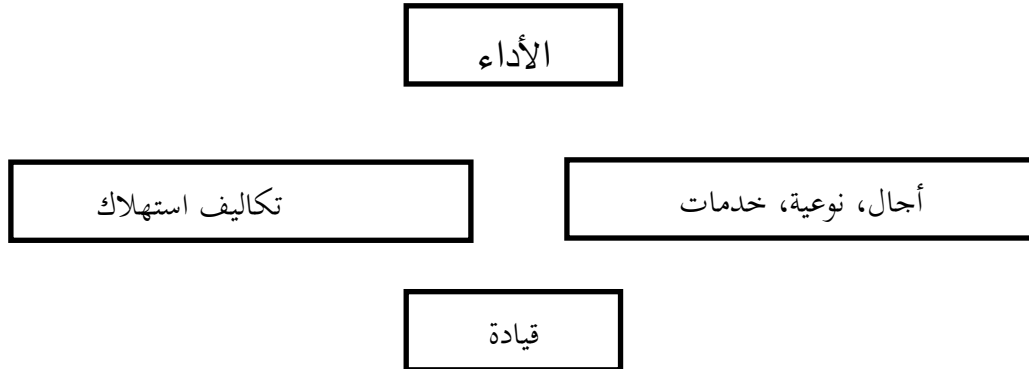
²- الشيخ الداوي : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الداء ، مجلة الباحث، العدد السابع ، جامعة الجزائر، 2010 ، ص221.

الداء و طرق قياسه، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الداء، و تتمثل أهم هذه التطورات كعلم وفن ، وظهر الفكر الاستراتيجي في الإدارة و ألاجته المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير خصوصا إستراتيجية التمايز كل هذه المستجدات و غيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة و التسيير¹

¹ - المرجع نفسه ص222.

ويمكن تلخيص التطور الذي لحق مفهوم الاداء في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: تطور مفهوم الأداء



يتبنى لنا من الشكل أن مفهوم الأداء توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون، بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض، و من جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الاداء ليشمل أيضا (إضافة إلى النقلة النوعية السابقة) المستفيدين من الأداء و نعين بذلك مفهوم الأداء ضل مقتصرا لمدة معتبرة على المردودية المالية و الاقتصادية للمساهمين، لينتقل بعدها في إطار التطور المفهوم أوسع يأخذ مصالح أطراف أخرى من مساهمين موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة، كما يضاف إلى ما سبق أن التطورات السابقة و غيرها أفضت إلى إنتاج مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء و هو إدارة الاداء أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة.

3/ معايير الأداء:

قصد بمعايري الأداء، الأساس الذي ينتسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الداء جيدا أو مرضيا، و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقومي الأداء، حيث انها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين على الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعني

الاعتبار لتطوير الأداء. و لا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل و إخلاصهم للمنظمة¹.

4/ أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما إن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية و جزئية².

يمكن تقسيم الأداء إلى:

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عم مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

1- خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية. الأردن، دار وسائل النشر والطباعة، 2003، ص 204.

2- عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2012.

5/ العوامل المؤثرة في الأداء:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة و الاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، هناك عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم الخبرة ، التدريب ، المهارة ، القدرة الشخصية ، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجيات ورغبات الأفراد

وهناك عوامل موضوعية و تمثل العوامل الاجتماعية و العوامل الفنية أو مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ، و إن العوامل الأساسية المؤثرة في الداء هي التحفيز، المهارات ، و مستوى التأهيل و الممارسات ، وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة و المتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة¹

6/ عناصر الأداء:

تعتبر دراسة مكونات الأداء أو تحليل العمل من المصادر الأساسية للحصول على معلومات تبني عليها الكثير من برامج الموارد البشرية، لأن هذه المعلومات لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وتحديد أسس اختيار الموظفين إذ تعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس الذي يجب على المسئول المباشر إتباعه والتقيد به عند تقييمه لأداء مرؤوسيه، لأنها تبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين

*القدرة على الأداء

¹ - عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم ،رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم التدبير ، 2002/2001 ، ص23.

* الرغبة في الأداء¹

كما هو موضح في العلاقة التالية: مستوى أداء الموظف = القدرة * الرغبة

أ - القدرة على الأداء:

فالقدرة تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي الأخرى محصلة لعنصرين رئيسيين هما: المعرفة والمهارة أي أن:²

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} * \text{المهارة}$$

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها ...

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه وبالتالي المعرفة والمهارة عنصران هامان في تحديد قدرة الموظف على إنجاز مهامه وأعماله في المؤسسة ، فالموظف قد يكون ملما بحصيلة معلومات كافية لإنجاز العمل ، ولكن هذا

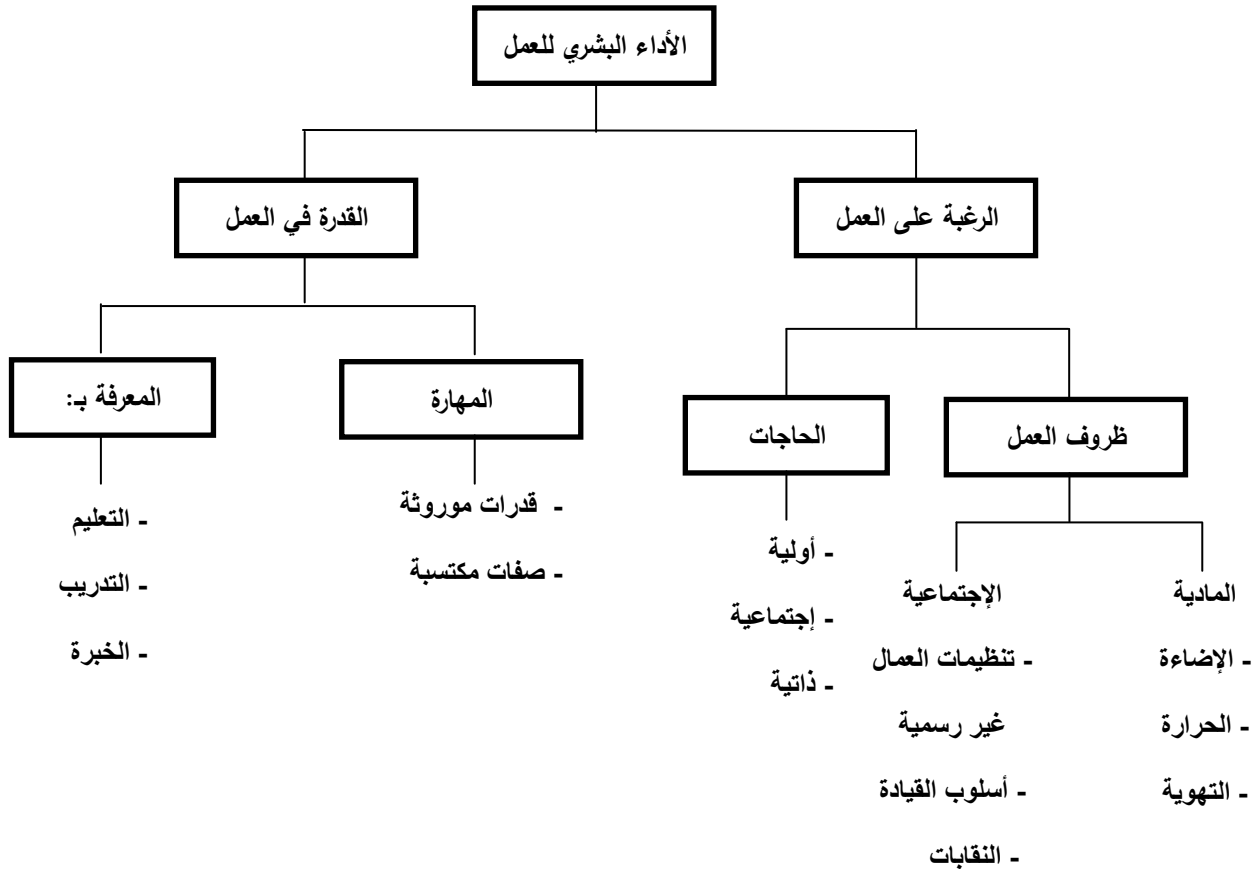
¹ - علي محمد عبد الوهاب : العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص 255-256

² - بن طالب سامية : ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2010 ، ص 59 - 60

ليس كافيا لجعل منه عاملا ذو أداء كفاء إلا إذا استطاع استخدام المعلومات أو المعرفة بكفاءة وإتقان

ب - الرغبة في الأداء: الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتتعاكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان. وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية وحاجات ورغبات الموظف، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

- الشكل رقم 04: عناصر أداء الموظف



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثانية، مكتبة غريب، القاهرة، ص: 39

فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا أن أداء الموظف أو الأداء البشري هو تكامل العنصرين :
الرغبة في العمل والقدرة على العمل

الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل: الحرارة، التهوية، الإضاءة، الرطوبة...، كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولية (الحاجات اللازمة لبقاء واستمرارية الموظف: الأكل، المأوى، الراحة)، الحاجات الإجتماعية مثل: الإتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل: تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة.

هذا فيما يخص الرغبة في العمل، أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها أو كانت موروثه، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به بمراجعة بعض النقائص أو الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل التي سبق وأن قام بها¹

هناك من جعل محددات أو عناصر أداء الموظف في ثلاثة عناصر هي :

-يعبر أداء الموظف عن تفاعل ثلاثة عناصر أساسية يمكن حصرها في: الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الموظف وإدراكه لمكونات و متطلبات دوره الوظيفي كما يلي:

$$\text{أداء الموظف} = \text{الجهد المبذول} * \text{إدراك الدور الوظيفي} * \text{القدرات}$$

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الموظف لأداء العمل و كذا درجة دافعيته لذلك، وهذا الجهد حسب Porter تحده قيمة المكافآت ودرجة توقع الموظف لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب أي بلغة أخرى الجهد والدافعية هما نتيجتان لجاذبية المكافأة، فبقدر ما يكثف

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص 222

الموظف جهده للحصول على مزيد من المكافآت بقدر ما ينعكس ذلك على دافعيته للعمل، أما العنصر الثاني فيتمثل في قدرات الموظف وخبراته السابقة، فالقدرات سبق تعريفها أما الخبرة فهي مجموع التراكمات والتجارب الموجودة في ذهن الموظف نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة. فالخبرة تزيد من دراية الموظف لأبعاد وظيفته، وكلما زادت خبرته العلمية كلما زادت قدرته على الأداء وتعد الخبرة مهمة في أداء الموظف للأسباب التالية:¹

* أن الخبرة تخفض من التكلفة والوقت اللذان يتعلقان بالتدريب.

* أن الخبرة التي حصل عليها الموظف مهمة لأغراض ترقيته في المستقبل .

* أن الخبرة تعمل كمؤثر اجتماعي، حيث قد يكون الموظف قد تعلم في المؤسسات الأخرى التي عمل فيها نوعية السلوك المطلوب.

ج - إدراك الموظف لدوره الوظيفي:

والعنصر الثالث يتمثل في إدراك الموظف لدوره الوظيفي أي تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. إذن فأداء الموظف في المؤسسة هو التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة أي أن كل محدد لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه مع المحددين الآخرين، فأثر التغيير في أحد المحددات يتوقف على مستوى كل محدد، فمثلاً: زيادة التدريب (زيادة القدرات (يؤثر على الأداء بدرجة أكبر بالنسبة للموظف الذي تكون دافعيته (جهده المبذول مرتفعة مقارنة مع الموظف الذي تكون دافعيته منخفضة بفرض تماثل زيادة القدرات بالنسبة للموظفين وهكذا...

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 1995، ص 111

فلتحقيق مستوى مرض من الأداء ، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد أو عنصر من العناصر السابقة الذكر ، بمعنى أن الموظفين عندما يبذلون جهوداً فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم بوضوح، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، إلا أن هذا الأخير لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الموظف الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه بالمنخفض، وهناك احتمال أخير هوان الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم للدور الوظيفي، لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء هذا الموظف منخفضا كذلك.¹

7/ الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

إن الجوانب المتعلقة بمفهوم الأداء الإلهام بالعمل يعد معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه و مدى فهمه لدوره و اختصاصاته و إدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحدد ها له المؤسسة، و كذا ناتج العمل أي مستوى الإنجازات التي يحققها العامل و سلوكه في أداء وظيفته، و مدى تعاون العامل مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه ،و كذا فعالية أدائه في طريق التحسين و التقدم باكتساب المهارات و المعلومات التي يمكن تعلمها و اكتسابها من برنامج التدريب²

و حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء، بهدف دراسته عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر عامة تكون في مجموعة ما يعرف بالأداء و هي³:

¹ - رابطة محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 216.

² - سهام بلخيري ، حنان عشيطة ، مرجع سابق، ص71

³ - أحمد حنشة عاشور : إدارة القوى العاملة السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية مصر ، 1986 ، ص55.

1 -الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه، ومدى فهمه لدوره و اختصاصاته و إدراكه للتوقعات المطلوبة منه، و مدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة.

2- ناتج العمل: إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية و النوعية و الزمنية و ضغط التكاليف و كل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة، "بصمات العامل في العمل".¹

5-الجهد: و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد أداء مهمته.²

6-القدرات: تعين الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

7-إدراك الدور أو المهمة: تعين الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف، إدراك الدور.

8-سلوك العامل: إن سلوك العامل في أداء وظيفته، من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء و الصيانة وتجنب الإتلاف ، وهل يعمل على تفعيل عائداتها

9-السلوك الاجتماعي: مدى تعاون العامل مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه، و مدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، و تنفيذه للأوامر و مشاركته في حل مشكلات العمل.

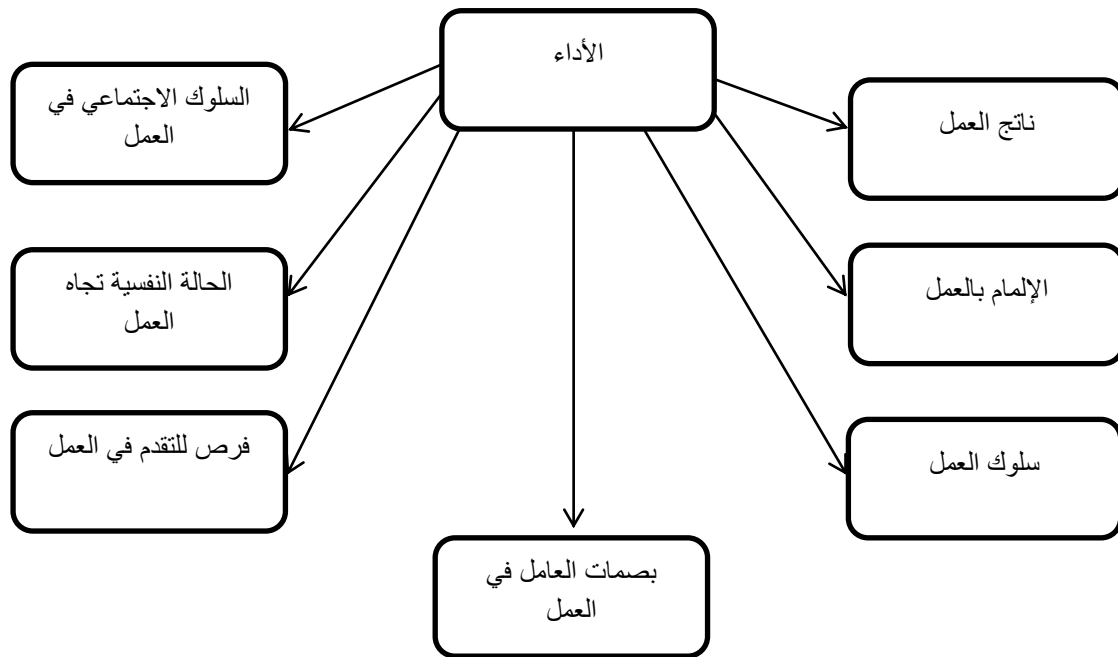
¹- شنوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارة العمومية"، الجزائر، 2011 ، ص 16

²- محمد حسن راوية، مرجع سابق ص 210.

10-الحالة النفسية: إن الحالة النفسية للعامل و التي تسمح له بالتصرف بمزاج معين يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس و رغبة للعمل و الاستعداد لإتقانه، و يتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، و إما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل

11-فرص التقدم: يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجيته و فعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين و التقدم باكتساب المهارات و المعلومات التي يمكن تعلمها و اكتسابها من برامج التدريب و الممارسة الميدانية و يمكن أن نلخص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 02 الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: نور الدين شنوفي ، مرجع سابق ، ص 17

يوجد بعض العوامل التي تؤثر في الأداء و هي أكثر الصعوبات التي يواجهها الأداء، فيجب النظر إليها ومن أهمها العوامل البيئية و التي هي مؤثرات على الجهد و القدرة و الإتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي

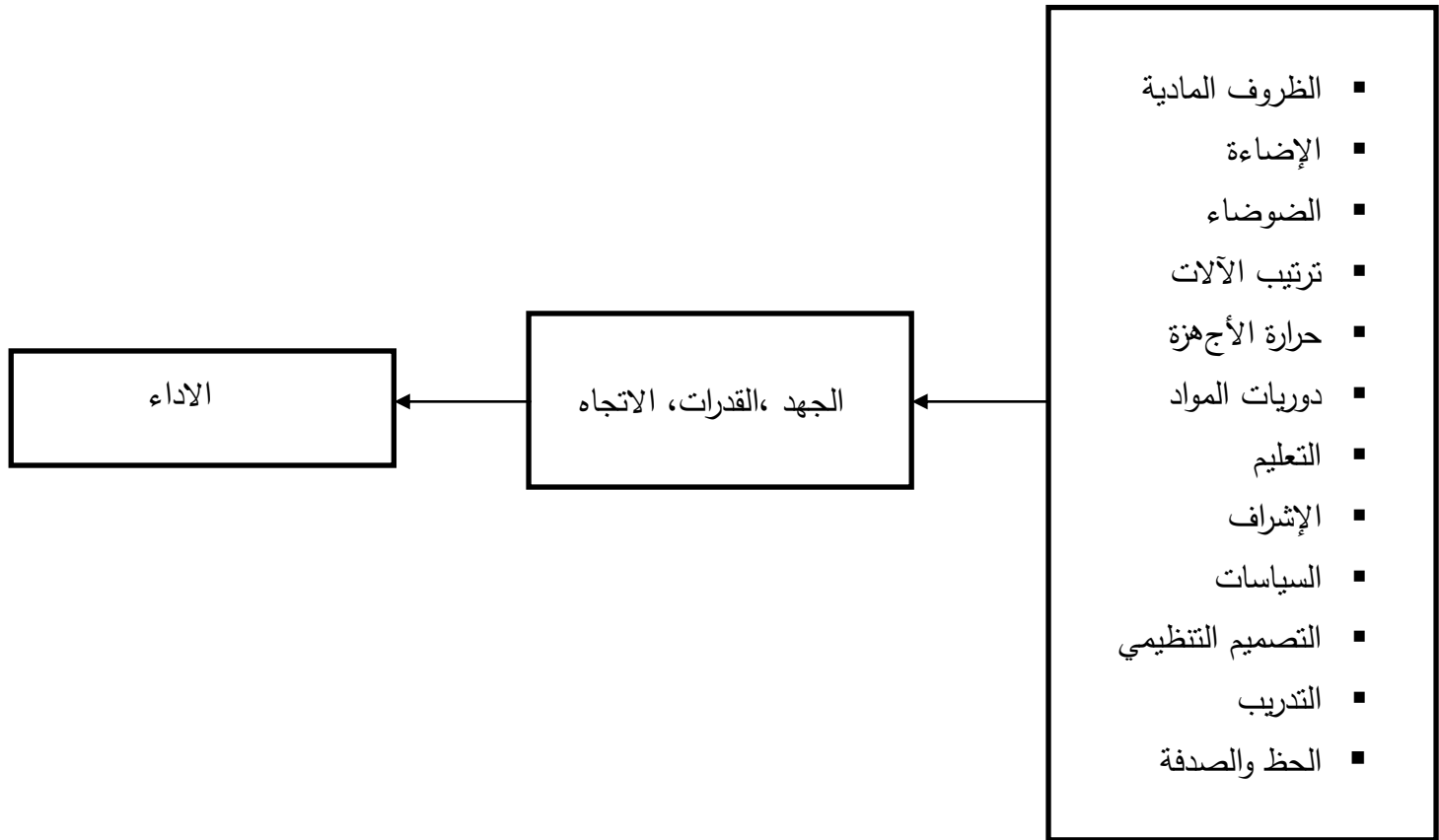
يبدله الموظف في العمل، و أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، و بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الموظفين، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي: ¹

-توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين.

-توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

ويمكن توضيح ما سبق ذكره من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 03: العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 218.

¹ - يصولاح زهية: دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007 ، ص 47.

يتضح لنا حسب الشكل السابق أنه توجد عوامل بيئية عديدة تؤثر و تتحكم في أداء الموظف في المؤسسة، من بينها الظروف المادية إذا كانت جيدة هي تساهم في مساعدة الموظف في القيام بعمله بشكل جيد، كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات و قدرات الموظف للعمل على أكمل وجه، و كل عامل من هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر و تسيطر على مستوى أداء الموظف في المؤسسة.

8/ سياسات تحقيق أداء الموظفين:

يخضع مفهوم الأداء إلى مختلف السياسات والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق أداء فعال وبشكل مرتفع للموظفين، حيث جذب الكثير من الباحثين في محاولات لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، وهذا راجع إلى انعدام المعرفة بالعوامل التي تحدده وعدم تفهم طبيعة التفاعل بينهما، كما يجب قياس الأداء لجمع المعلومات المهمة بالأداء الفعلي، ووضع إجراءات لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة بشكل فعال¹.

9/ محددات أداء الموظفين:

سنورد بالتفصيل أهم محددات سلوك أداء الموظف في المؤسسة، بالعودة إلى نموذج Porter فإننا نجد أن سلوك الأداء يحدده ثلاثة عوامل رئيسية وهي :

أ - الجهد المبذول:

وهو يعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بقدر ما يزيد الموظف من جهد بقدر ما يعبر ويعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الموظف لأداء عمله، إذن فهو مرشح لأن يكون من أحد أهم محددات الأداء.

¹ - عادل عشي، الأداء لمالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة،

ب - القدرات والخصائص الفردية:

يمثل هذا العنصر قدرات الموظف الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله أو التي تدرب ليحصل عليها، وكذا الخبرات السابقة له والتي تحدد درجة فعالية العنصر الأول، إذ أن الموظف الذي يشعر بقدراته على العمل وكذا على أنه متحصن بخبرات تدفع عنه عقدة مزاوله أي نشاط أيا كان عمله، كل هذا يجعله يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

ج - إدراك الموظف لدوره الوظيفي:

لابد أن يكون الموظف على اطلاع بما يجري في عمله وما يتكون منه عمله، أي يجب أن تتكون في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك، والأنشطة التي يتكون منها عمله وكذا عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

ويمكن القول أنه يوجد ثلاثة محددات لأداء الموظفين في المؤسسة والتي مفادها بأن العوامل التي تحدد أداء الموظف في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء.

أي أن الأداء يمكن إجماله في شكل معادلة بسيطة مفادها أن:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرات} * \text{الإدراك}$$

وبتفاعل هذه العوامل الثلاثة تحدد لنا الأداء، ولا يكون تأثيرها مستقلا فيما بينهم على الأداء، وإنما من خلال التفاعل فيما بينهم، فتأثير الدافعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى الموظفين الآخرين والمتمثلين في القدرات والإدراك وحتى تأثير مستوى معين من القدرات لدى الموظف على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط

إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه، وعليه فإن أثر التغيير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة في كل عامل من العاملين الآخرين.

10/ أهمية قياس أداء الموظفين:

يمكن تبيان أهمية قياس أداء الموظف من الأهداف التي تسعى لتحقيقها لكي تقيس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يأتي:

1- النقل و الترقية :

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات الموظفين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل و وضع كل الموظف في الوظيفة التي يتناسب و قدراته.

2- والمديرين المشرفين تقييم :

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:

إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، ففي ضوء المعلومات التي تتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب و أجور الموظفين أو نقصانها كما و يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4- معيار أو مقياس:

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولا في تقسيم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الموظف، و ذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، و كذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

5- تقديم المشورة:

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف الموظفين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، و قد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها، و بمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزا للتطوير التخصصي و مقياسا له، إذا أن الموظفين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، و في الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الإطلاع:

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فتنتج عنه الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن من يقيمه.

7- التدريبية الحاجات اكتشاف :

إن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة¹.

11+/ إجراءات تحسين أداء الموظفين:

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تحقيق الأداء هو تحسينه من خلال الخطوات التالية: سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 157 .

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية

¹ _

تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما وأن الصراعات بين الإدارة والموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، والعمل بالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل...إلخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء ، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين وتحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء.

3- الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين و الموظفين ذات أهمية في تحسين الأداء. و لابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة .

كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر الموظفين و تقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على الموظف كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن و أتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء.

12/ مساهمات الفكر الإداري في تحليل الأداء الوظيفي : إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد لسير العملية الإنتاجية بشكل سليم وجه انتباه الدارسين و الباحثين إلى بلورة عدد من النظريات لتفسير العالقة بين أداء الفرد والإنتاجية على مستوى التنظيم . و في ما يلي سنعرض أهم النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية العمل و تحليل مكوناته وهي في النهاية خطوة تسعى لزيادة و تحسين الأداء عند العاملين و إن اختلفت الطرق و الوسائل المستخدمة في ذلك.

1_2 تايلور فريدريك: الإدارة العلمية نظرية- 1915) FREDERICK TAYLOR 1856

برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين و هي نظرية في سلوك العمل تذهب إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة ذات أهداف محددة¹ وهي قائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء و الإنتاجية و هذا من خلال تحليل عملية العمل و تجزئته إلى مهام بسيطة و دراسة كل من الحركة و الزمن في انجاز المهام من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية في الأداء، و ذلك بتعليم و تدريب العامل حتى يتسنى له رفع مستواه و يتمكن من أداء عمله بطريقة علمية تساعده في نهاية الأمر على تحقيق أمانيه

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: الخدمة الاجتماعية العمالية ، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص19 .

و رفايته في مقابل ذلك يتم تطبيق مبدأ الحوافز ، أي تشجيع العمال الذين يتم اختيارهم لتنفيذ مهام الإنتاج عن طريق منحهم مبالغ مالية مقابل زيادة الإنتاج.¹

لقد أولى تايلور أهمية كبيرة للاختيار العلمي ، التدريب، التعليم ، تنمية مواهب الرجل القادر على العمل . لذا أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين و ضرورة تدريبهم على أنسب طريقة أداء العمل و قد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الإنتاج حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات و أموال و مواد خام و أكدت على ضرورة التحكم في هذا المورد من أجل رفع الإنتاجية.

2_2 فايول هنري : الإداري التكوين نظرية 1841-1925 (HENRY FAYOL)

ظهرت جذور هذه النظرية في كتابات ادم سميث SMITH ADAM في كتابه " ثورة الأمم " وركزت على العملية الداخلية للتنظيم و أهمية تقسيم العمل بالإضافة إلى الاهتمام بالإشراف و التحكم و السلطة داخل التنظيمات الحديثة و الاهتمام بمظاهر الأداء المادي و الفسيولوجي للعاملين مع إهمال الجانب السيكولوجي.²

وما يلاحظ على هذه النظرية أنها تتشابه مع اتجاه الإدارة العلمية في خصائص وظيفية داخل بناء التنظيم مثل : التخصص ، تقسيم العمل ، الفاعلية ، الانجاز، الإشراف.

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول Fayol.H ، وركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض ، لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية هي : نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات

¹ - بوحوش عمار : نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب، الإسلامي، 2009، ص 99

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: البناء الاجتماعي الانساق و الجماعات ، الاسكندرية ، 2007 ص 97

مالية - نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة خبرائها أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي : تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي - الابتكار والمبادأة .

وقد حددت نظرية التقسيم الإداري أسس توزيع الأعمال على أقسام التنظيم المختلفة كالآتي:

(1) توزيع على أساس الهدف أو الناتج.

(2) توزيع على أساس المرحلة.

(3) توزيع على أساس الفرد العامل.

(4) توزيع على أساس المكان.

(5) توزيع على أساس وظيفي.

(6) التوزيع على أساس الزبائن.

يتضح مما سبق أن نماذج نظرية التقسيم الإداري قد ركزت على تقسيم التنظيم إلى إدارات ، وبالتالي فقد اهتمت بتكوين الهيكل التنظيمي وقد كان هدفها هو تحقيق الكفاءة في انجاز المهام و الرفع من مستوى الأداء من خلال تركيزها على المستوى الإداري للتنظيم.

_ 2_3 مايو التون : نظرية العالقات الإنسانية (1880-1949) ELTON MAYO

تركزت أبحاث **التون مايو** على دراسة العالقة بين الإنتاجية و الروح المعنوية للعمال و الاهتمام بالجوانب المادية و الجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً . أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

وقد أثبتت نتائج التجارب الامبريقية التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه بشركة جنرال إلكتريك على أثر ظروف بيئة العمل على الإنتاجية و التي من بينها شدة الإضاءة و توزيعها في موقع العمل على إنتاجية العامل و أدائه في العمل ، فكشفت هذه التجارب عن عدم وجود عالقة مباشرة بين ظروف العمل المادية و بين معدلات الإنتاج ¹.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا تتحدد من خلال قدرته الفيزيائية فقط بل من الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل فنقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرر من وطأة الضغوط الرئاسية، فبتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المروؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بالحوافز المعنوية و بعلاقاته بزملائه في العمل التي تحقق له الإشباع النفسي و تمكنه من الشعور بمدى أهميته في المنظمة ، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العالقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها **كيرت ليون Lewin Kurt** والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المروؤوسين على الأداء الجيد و تدعيم روح الود.

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية :مؤسسة الشباب الجامعة 2004 ص 76

و التفاهم بين العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لأفراد و توفير الفرص المناسبة لتنمية التعاون بما يحقق التقدم و الاستقرار في العمل.

النظرية البيروقراطية ماكس فيبر (1920-1964) MAX WEBER

صيغت هذه النظرية أوال من قبل ماكس فيبر وهي نظرية خاصة بالتنظيم تتصف بالعقلانية و الرشد ، حيث يعرف فيبر التنظيم البيروقراطي بأنه : " ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة و تأثيره على سلوك و أداء العاملين و هي عبارة عن سلطة المكتب التي تستمد من مجموع القوانين و التعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل و التخصص الوظيفي و ذلك بعيدا عن كل ما هو ذاتي"¹

تعد هذه النظرية خاصة بهياكل السلطة ، فقد قام فيبر بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم وقام فيبر بإيضاح لفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي : السلطة البطولية – السلطة التقليدية – السلطة القانونية الرشيدة.

¹ - بوفل إبراهيم: التنظيم الديمقراطي في المؤسسات الحكومية الخدماتية الجزائرية، مؤتمر دولي حول التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، من 1 إلى 4 نوفمبر، 2009 ص 9

هذا ونجد أن النموذج البيروقراطي الـ يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم عالقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء

و الاستقرار الوظيفي حيث يضع فيبر مجموعة من النقاط اللازمة أجل ضمان الاستقرار الوظيفي وهي حسب أنس شكشك كمايلي:

1-يتم التعيين على أساس الكفاءة و في ظل المنافسة و يجب أن تتوفر صفات فنية معينة في الفرد.

2-يحتفظ العامل بعمله طوال خدمته الوظيفية طالما أن سلوكه سليم.

3-وجود هيكل واضح للرواتب و الأجور يتسم بطابع الاستقرار و يتضمن العلاوات.

4-يتدرج الموظف في السلم الإداري خلال فترات محددة.

5-توافر صفة التحديد و الوضوح بالنسبة لتقاعد العاملين على أساس راتب ثابت تقاعدي أو مكافأة نهاية الخدمة بعد أن يكون الموظف تجاوز سن معينة¹

13/ مداخل تحسين الأداء الوظيفي:

ذكر "الفايدي-2008"ثلاثة مداخل لتحسين الأداء الوظيفي وهي:

1-يعتمد علي تحسين أداء الموظف : يعتبر تحسين أداء الموظف هو أكثر العوامل صعوبة في التغير وتحليل الأداء يظهر مدي حاجة الموظف إلي تغيير أو تحسين في الأداء.

1- أنس شكشك: علم النفس الإداري، ط1، دار نهج للدراسة والنشر والتوزيع، حلب، 2009.ص 46.

2-يعتد على تحسين الوظيفة: إن تغيير وتحسين الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة فاء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستو الأداء إذا كانت مملة المهم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

3-يعتمد على تحسين بيئة العمل: يعتبر الموقف والبيئة التي تؤدي منها الوظيفة فرحة للتغيير الوظيفة فرحة للتغير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدي مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة ومدي مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر والعمادات ومع المستفيد من الخدمة.¹

14/ فوائد واستخدامات تقييم الأداء:

تنقسم الفوائد والاستخدامات التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات وهي:

1-على مسوي المنظمة: يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على خلق مكان من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد النفس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات تشكو العاملين واتهاماتها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض الاعتبارات شخصية وليس علمية أو موضوعية.

2-تقييم سياسة الاختبار والتعيين: فإذا تبين أن تطور الأداء يرجع لنقص أو ضعف في قدرات تجربها خلال عملية الاختيار أو أن القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.

¹ - الجمعي خالد سعد، 2006، ص56

3- رسم وتقييم سياسة الترتيب والتطوير: إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو طرق التدريب بالإضافة إلى توفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات وتحديد المتطلبات المادية والتكنولوجية.

4- تقييم سياسة جيدة للرقابة: يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين نقاط القوة والضعف، وهذا بدوره يحدث كفاءة العملية الرقابية في المنظمة¹.

15/ طرق و أساليب تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة أساليب لقياس أداء الأفراد في المنظمات و هذا طبعا يختلف باختلاف نشاط المنظمة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية ، و اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين كل حسب منصبه كما أن هذه الطرق التقييمية تختلف من منظمة إلى أخرى حتى و لو كانت تمارس نفس النشاط.

لكن يجمع المفكرين على أن هذه الأساليب المتعددة في التقييم لها بعض المزايا و عليها بعض الاعتراضات ، إلا أن مختلف الدراسات تصنف هذه الأساليب وفقا لمعيارين:

المعيار الأول : ما إذا كان الأسلوب يحقق قياسا نسبيا أم مطلقا للأداء.

المعيار الثاني : ما إذا كان الأسلوب يقيس صفات أم سلوك نواتج العمل²

و رغم هذا التعدد والتباين فجل الدارسين يجمعون على أن هناك طريقتين أساسيتين لتقييم الأداء طريقة تقليدية و طريقة حديثة وسوف نعرض فيما سيأتي الطرق الأكثر شيوعا في التقييم في كلتا الطريقتين.

¹ - محمد حسن موسي 1973، ص 179

² - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005. ص 241

أولاً : الطريقة التقليدية : وتكون بشكل الحكم أو التقدير الشخصي فهي تسعى إلى جمع بيانات و معلومات عن مستوى أداء الفرد من أجل اتخاذ قرارات إدارية و ترتيب الأفراد بالتسلسل من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء مقارنة مع الانجاز العام و أبرزها:

1-طريقة الميزان و الدرجات أو قائمة التقدير : و تعد من أقدم الطرق و أسهلها حيث يستعمل المشرف نموذج يتضمن صفات معينة و يتم وضع أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر و ينتهي بعشرين درجة كأقصى حد ثم يضع عالمة عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف و العالمة النهائية هي مجموع النقاط المحصل عليها في كل الصفات¹

2-طريقة الترتيب أو الرتب : يتم بموجب هذه الطريقة كتابة أسماء العاملين المراد تقييمهم و يكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر و يجب أن تكون المقارنة و فق صيغ معينة و يعد الأداء العام للموظف من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة ، و هناك ثالث طرق هي:

أ- الترتيب التبادلي

ب- المقارنة الثنائية

ج - التوزيع الإجباري(خ ، حمود ، ي، الخرشة ،2007،156)

3-طريقة التوزيع الإجباري : في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر على توزيع موظفيه حسب الكفاءة على درجات التوزيع الطبيعي بشكل تحدده المنظمة حيث يتم:

أ- تحديد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف مثال: 70 %يكون أدائهم ضعيف ، 90 %يكون أدائهم متوسط ...الخ.

¹ - نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، 2011، ص 91

ب- وضع الأفراد في مجموعات وفقا لأدائهم مثال: 20 %أداؤهم جيد من المجموعة الأولى و 17 %أداؤهم متوسط من المجموعة الثانية ...الخ.

4-طريقة الاختيار الإجباري : جذور هذه الطريقة تعود إلى الحرب العالمية الثانية والغاية من هذه الطريقة التقليل من التحيز الشخصي من خلال نظام يعطي للمقيم مجموعة معايير للتقييم و يطلب إعادة ترتيبها حسب الأداء و يجب على العامل إظهارها و تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع هذه المعايير وتعطي لها درجات سرية و غير معروفة لدى المقيم و هذه أحد مميزات هذا الأسلوب حيث يقلل التحيز ، كما لا تتطلب هذه الطريقة تدريب المقيم و تهيئته مسبقا (م ، السيد ، 2010،328) لكن هذه الطريقة تتطلب مجهود كبير في التقييم و الاختيار بين العبارات.

ثانيا : الطريقة الحديثة:

1-طريقة الإدارة بالأهداف و التقييم بالنتائج: تعتبر هذه الطريقة من أبرز الطرق التي تتبع من جانب معظم المنظمات لتقييم أداء العاملين و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

أ-قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محدد لمسؤولياته.

ب- قيام المرؤوسون بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.

ج- الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على هذه الأهداف.

د- إعداد طرق قياس الأداء.

هـ - القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل¹

من مزايا هذه الطريقة أنها تولي اهتمام الرئيس لأداء المستقبلي للموظف و تركز على انجازاته و سلوكه و في نفس الوقت تهدف إلى تنمية قدراته كما تساهم في تحسين الاتصال

¹ - (م ، القحطاني ، 2008 ، 171).

بين الرئيس و المرؤوس ، أما ما يعاب على هذه الطريقة أنها تفترض أن كل من طرفي العملية هاته يفهم واجباته و يلم بوظيفته و يتحكم بها دون مراعاة للظروف الخارجية من إرادة العاملين و تمنعهم من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا كإضرابات العمال مثال.

2-طريقة تقييم الأحداث الحرجة: و تتطلب هذه الوسيلة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث عليه وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين ، حيث يتم تدوين السلوك المرضي و السلوك غير المرضي له ، و يكون هذا السجل بطبيعة الحال يعبر عن أقدميه العامل في المنظمة و أساسا لتقييم الإدارة له وفقا للوقائع و الأحداث أثناء تأدية المهام في عمله إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب من القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل الأحداث أو الوقائع و أحيانا قد يشكل هذا الأسلوب حاجزا نفسيا بين العامل و المقيم خصوصا إذا شعر العامل بأن المدير أو المقيم يحتفظ بكل ما يتعلق به من أحداث و وقائع بصورة مستمرة و غالبا ما يجتمع الرئيس بالمرؤوس في نهاية كل فترة لمناقشة نتائج هذا التقييم و اقتراح الكمية التي يمكن من خلالها وضع حد للتجاوزات و تحسين الأداء في الفترات القادمة ¹.

3-طريقة التقدير الجماعي: يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء و يراعى في هذا النوع من التقييم عامل معرفة أعضاء لجنة التقييم للفرد المقيم و طبيعة عمله و حقيقة عمل اللجنة هو مناقشة ما تم تقييمه من طرف الرئيس المباشر و أعضاء من إدارة الموارد البشرية ، وهذا بعد ما قامت اللجنة بمناقشة المرؤوس بخصوص متطلبات وظيفته . تستخدم هذه الطريقة شركة الاتصالات الهاتفية

¹ - خضير كاظم حمود، خرشة ياسين: إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،

BTS في الولايات المتحدة الأمريكية في تقييم الأعمال الإدارية حيث تسميها طريقة النقاش الجماعي المنسق¹

و تعد هذه الطريقة في تقييم الأداء الأكثر دقة و حرصا أثناء التقييم من طرف اللجنة المسؤولة و هي طريقة تركز على الموضوعية و الأخذ برأي جميع المشاركين في العملية الإنتاجية.

إدارة الأداء: إن عملية الإدارة تم تصميمها لربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع ، وفي هذا الصدد فإن هناك افتراضا يقضي بأنه إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم وفي الوقت نفسه يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة ، فقد يكون من المحتمل وقتئذ أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء.

سمات عملية إدارة الأداء الناجحة: ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية - :

- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.

- تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين
- قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه.

¹ - معين أمين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، مع دراسة حالة تطبيقية لبعض

البلدان العربية، ط1، دون دار وبلد نشر، 2010، ص 331.

- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحا يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير للثقافة التعليمية.
- جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج.

ج-أهداف إدارة الأداء:

ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الأداء هي الأهداف الإستراتيجية والأهداف الإدارية ، وأهداف التنمية ، وفيما يلي تحصيل لهذه الأهداف:

أولاً: الأهداف الإستراتيجية:

من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الإستراتيجية ، إن أفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات ، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، ويلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة ، وفي الحياة العملية فإن العديد من المنظمات تغفل أهمية هذا الهدف ، حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: الأهداف الإدارية:

تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار

والتعيين ،ورغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء إلا أن العديد من المدربين يرون أن عملية تقييم الأداء هي أمر لا بد منه ،وأكثر من ذلك فإن العديد من المدربين يكرهون عملية تقييم الأداء، لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي ،وتبدو هذه الظاهرة واضحة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ،ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك.

ثالثاً :أهداف التنمية:

الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية المهارات وقدرات العاملين ،وفي الحالات التي يلقي فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب ،فإن هدف إدارة الأداء هو ورفع مستوى أداء هؤلاء العاملين ،وغالباً ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين.

ومن الطبيعي ألا يقتصر هدف إدارة الأداء جوانب القصور الوظيفي فقط ،بل يمتد أيضاً ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إدارة العاملين.

-بعض الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء:

ينتج عن تقييم الأداء بعض الأخطاء الشائعة منها:

أ- خطأ الهالة:

أي ميل القيم للتأثر ببعض جوانب العامل ،الفرد موضع تقييم ،أو بخصاله أو بما يرتسم حوله منهالة أو سمعة أو دعاية.

ب-خطأ تشابه أي عندما ينظر المقيم إلى من يقوم بتقييمهم من خلال إعطائه اعتباراً خاصة لخصال ذاته والشخصية التي يراها في نفسه

ج- خطأ التوقع والتصلب : عادة ما يؤدي لعاملون عمله م بطريقة شخصية مما يؤدي ذلك إلى صعوبة سماع تعليقات عن العمل خاصة في حالة النقد ،وفي حالة دخول العاملين في مناقشة ولو كانت بناءة.

مؤشرات الأداء:

أ- دوران العمل: يعتبر دوران العمل من المفاهيم وال موضوعات التي أصبحت تحتل مكانا بارزا بين موضوعات الدراسات السوسيولوجية في مجال الصناعة، فمصطلح دوران العمل يستخدم للإشارة إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها، حيث عرفه بريس جيمس بأنه "دوران العمل هو حركة الأفراد وتنقلهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى

قد حدد بريس جيمس ثلاث مصطلحات يمكن أن يتضمنها مفهوم دوران العمل هي:

أولاً- الحراك: ويقصد به الحراك العمالي الذي يعني التحركات الفعلية للعمال من مصنع لآخر أو الخروج من قوة العمل نهائيا.

ثانيا-الهجرة: وهي الانتقال أي تغيير موطن الإقامة والاستقرار في مكان آخر.

ثالثا- التعاقب: وهي درجة تحرك العمال داخل أدوار التنظيم الاجتماعي ، فالاختلاف بين الأفراد ودرجة تحملهم لتلك الظروف ، قد تختلف بين العمال حسب مستوى المهارات وحسب الجنس ذكورا إناثا، وحسب السن، كما يتأثر معدل دوران العمل بظروف المنظمة نفسها وبالعوامل الخارجية.

ب- التغيب: عرفه سارجنت فللورنس بأنه الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين ، وهذا التغيب الذي يمكن اجتنابه ، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تجنبه،

ومنه التغيب هو عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، والمفروض أن يكون حاضرا يؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج.

وبالتالي فإن لهذه الظاهرة آثار بارزة تترتب عل المؤسسة الصناعية بصفة عامة وعلى أداء العامل بصفة خاصة، حيث أداء العامل هذا الأخير يتأثر بشكل كبير وواضح بكثرة التغيبات، ولعل أهم الآثار السيئة التي تتركها هذه الظاهرة على المنظمة ولذلك فإن تغيب العمال يتطلب وجود نسبة من العاملين الاحتياطيين حتى يمكن مواجهة هذه المشكلة ، مما يضيف نفقات إضافية على التكاليف نتيجة زيادة أجرهم، كذلك يترتب على ما سبق أنه يتعذر قياس نسبة الاحتياطي التي يسببها التغيب أي أن العامل البديل يتقاضى أجرا عن العمل يخصم من مرتب العامل المتغيب بدون عذر ويحدث التغيب أيضا عندما يفشل الفرد في الالتحاق بالعمل في وقت يكون مبرمجا للقيام بأدائه، وليس التغيب عن العمل ظاهرة مقتصرة على الدول النامية فحسب، وإنما هي أيضا موضوع قلق مسؤولي العمل والتطور في الدول المصنعة، إلا أن هذه الظاهرة أكثر أثرا على اقتصاديات الدول المختلفة، 1والتي لا زالت في بداية عهدها بالتصنيع.

ج - الرضا عن العمل: يعرف على أنه قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز، والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.

ويظهر بشكل عام أن اهتمام المدراء بالرضا عن العمل ، يتركز على تأثير أداء العاملين ، وقد بينت الدراسات في هذا المجال درجة هذا الاهتمام ، لذلك نجد أن العديد من ال دراسات التي صممت لتحديد تأثير الرضا عن العمل على إنتاجية العاملين وعلاقة الرضا والإنتاجية، بينت نتائج الدراسات أن العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر الإنتاجية العالية تؤدي إلى الرضا.

إننا إذا ما تحركنا من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والأداء، فحينما يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا والإنتاجية على مستوى المنظمة وليس على مستوى الفرد، نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا تكون أكثر رضا من المنظمات التي يتميز بها عاملوها برضا أقل.

خلاصة:

ملاحظة: هناك تعديل طفيف يخص بعض المراجع إضافة إلى خلاصة الفصل

شكرا

الفصل الرابع

- ❖ المنهج المستخدم
- ❖ إطار الدراسة
- ❖ تعريف بميدان الدراسة
- ❖ أدوات الدراسة
- ❖ تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
- ❖ النتيجة العامة للدراسة

1/ المنهج المستخدم:

لكل دراسة علمية منهجا علميا تسير عليه، و المنهج في اللغة يعني الطريق الواضح ونهج الطريق بمعنى أبانه و أوضحه بمعنى سلكه بوضوح و استبانة

نظرا لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دارسته كان من الضروري اختيار المنهج الوصفي التحليلي وهو أكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية ولقد ساعدنا في جمع البيانات بنوعها الكيفي حول دراستنا وقمنا بتوظيفه لفهم الأمن الوظيفي و علاقته بالأداء في مؤسسة و طبيعة العمل الذي يتطلب الامن.

2/ إطار الدراسة:

2-1- الإطار الزمني:

لقد قسمة دراستنا إلى مرحلتين مرحل الأولى كانت إستطلاعية واستغرقت مدة قاربت أسبوعين وبهذه الفترة تم التعرف على أهم برامج التكوين وأنواع التكوين التي تستعملها المؤسسة و واقع التكوين داخل المؤسسة استغرق مدة يومين وفيها تم معرفة مدى تجاوب العمال معنا والمرحلة الثانية امتداد لمرحلة الأولى وعرض الاستمارة على المبحوثين قصد اختبارهم ثم بعدها تصحيحها ثم تطبيقها للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وقد إستغرقت مدة الدراسة بكل مرحلها أكثر من ثلاثة أسابيع.

2-2- الإطار المكاني:

من أهم مسائل التي تشغل بال أي باحث عند قيامه بدراسة موضوع ما هو تحديد المجال المكاني لدراسته و قد تم إختيار مؤسسة مطاحن الاغواط بمنطقة بوشاكر بالاغواط التي تبعد بحوالي 10 كلم عن المدينة وتم إختيارها لطبيعة نشاطها الذي يساعدنا في دراستنا.

3/ تعريف بميدان الدراسة:

1) التعريف بمؤسسة مطاحن الأغواط:

ان مؤسسة مطاحن الأغواط هي مؤسسة وطنية كباقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي إحدى المؤسسات الانتاجية والتي تتواجد بولاية الأغواط وبالضبط في منطقة الصناعية بوشاكر وهي متخصصة في انتاج منتوجين أساسيين : السميد و الفرينة و الكسكس .

أنشأت مؤسسة مطاحن الأغواط 03 جانفي 1980 تحت مرسوم رقم (378-82) المؤرخ في 27/11/1982، حيث تم تجهيزها من طرف الشركة السويسرية BUHLER و أصبحت تحت وصاية مجمع رياض تيارت طبقا لجلسة المداولة المؤرخة في نوفمبر 1997، حيث قررت الجمعية الغير عادية لشركة المساهمة بتيارت إنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها على شكل فروع ذات الطابع القانوني التالي :

شركة مساهمة :بموجب العقد المؤرخ في 1997/12/05.

-التسمية: مطاحن الأغواط

-الوضعية القانونية: شركة ذات أسهم SPA

-رأس المال الاجتماعي: 312000000 دج، مملوكة 100 % لمجمع رياض تيارت

-المساهمون: المجمع العمومي للصناعات الغذائية AGRO -HOLDING
ALIMENTAIRE

-تاريخ انطلاق الإنتاج: الفرينة : 1980 ؛ السميد: 1980

-تاريخ إعادة هيكلة المؤسسة: 1983 (SN -SEMPAC)

-المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط

-المساحة الإجمالية: 10 هكتار -المساحة المبنية: 6 هكتار

- قدرة التخزين: 125000 قنطار (قمح صلب، قمح لين)

- قدرة الانتاج اليومي: 24 ساعة

قمح صلب: 1000 قنطار - قمح لين: 2500 قنطار

-المواد المصنعة:

- سميد ممتاز: 25 كلغ - 10 كلغ

- سميد عادي: 25 كلغ

- دقيق ممتاز: 1 كلغ، 2 كلغ، 5 كلغ، 10 كلغ، 25 كلغ

- كسكس 1 كلغ 10 كلغ

- دقيق المخابز: 50 كلغ

- النخالة: من القمح الصلب واللين

*الطاقة البشرية : تحتوي المؤسسة على عمالة تقدر ب 182 عامل في 2020/03/05

موزعين على الشكل التالي:

34 إطار

57 فرد تحكم

71 فرد تنفيذ

20 عامل بسيط

شبكة التوزيع: شبكة توزيع المؤسسة تتكون من نقاط البيع التالية (الأغواط، آفلو، تمنراست ، المنيعه، غرداية، بريان، متليلي) بالإضافة إلى ذلك فإن زبائن المؤسسة من التجار بالجملة والتجزئة يمثلون شبكة عريضة للتوزيع.

2/ الملكية العقارية: مساحة المؤسسة حوالي 59700 م 2 ، منها مساحة 10430 م مبنية

مهام ووظائف مؤسسة مطاحن الأغواط:

ويتمثل النشاط الاساسي للمؤسسة في تطوير المنتجات الغذائية من حبوب ومشتقاتها والاستثمار فيها كما تتولى عملية التخزين و التوزيع ، اضافة الى ما سبق فانه للمؤسسة الرياض سابقا ومطاحن الأغواط حاليا مهام ووظائف اخرى تقوم بها :

_تسيير وتطوير وحدات الإنتاج (السميد ، الدقيق)

_دراسة الأسواق و متابعة التطورات الحاصلة فيها

_التشجيع على اقامة فروع لها

_دراسة السبل وتقييم الوسائل الكفيلة بامتلاك التكنولوجيا للنشاط

_العمل على رفع قيمة الموارد الوطنية والإنتاج الوطني

_التعاون مع المؤسسات والهيئات التي ترتبط بالصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها قصد تخطيط الإنتاج وتوزيعه

1_2_المديرية العامة:

ترأسها المدير العام والذي يعمل على تسيير وتنظيم عمل المؤسسة وتطبيق القرارات الصادرة عن المديرية الجهوية بتيارت كما يسهر على تطبيق القوانين و اللوائح الداخلية للمؤسسة وكذا التنسيق بين مختلف مديريات الوحدة.

2_2_2_2 مديرية التدقيق و المراقبة الداخلية:

تتوفر المؤسسات على خلية للتدقيق و الرقابة الداخلية مرتبطة مباشرة بالمدير العام ,يتأرسها مدير مركزي يقوم بمراقبة جميع المصانع و اعدادت تقارير تشير الى نقاط الضعف والى الاساليب التي يمكن القضاء بها على اوجه الضعف التي يلاحظها داخل المؤسسة وهذا ما يسمح لها بتحقيق التطور المستمر لكل هياكلها.

2_3_2_3 الامانة العامة:

وهي مصلحة مكلفة بإدارة البريد الوارد وكذا الفاكس بالإضافة إلى تحرير المراسلات و استقبال الأفراد وكذا التنسيق بين المصالح فيما يخص علاقات العمل الداخلية.

2_4_2_4 مصلحة الإعلام الآلي:

هي مصلحة تنظم مهندسين وتقنيين يشرف كل واحد منهم على ضمان السير الحسن للمؤسسة ويتمثل عملهم في تطوير البرنامج المعلوماتية و صيانة أجهزة الإعلام الآلي والسهر على متابعتها.

2_5_2_5 مصلحة الميزانية:

هي عبارة عن بنك معلومات بالنسبة إلى المؤسسة من خلال وظائفها المتمثلة في:

إعداد الموازنة للمؤسسة ومتابعتها

إعداد التقارير الشهرية والدورية

إعداد التقرير السنوي الشامل لنشاط المؤسسة

2_6_ مصلحة المنازعات:

محامي الشركة يقوم بحل كل المشاكل التي تقع بين الشركة وعملائها سواء اكانوا عمالا او زبائن

2_7_ مصلحة الدراسات:

وهي التي تقوم بمراقبة السير العام للشركة او مراقبة كل الوحدات والمصالح وهي عبارة عن نقطة وصل بين المصالح إضافة إلى العمليات الدراسية التي تمر بها

2_8_ مراقبة التسيير:

هي التي تقوم بمراقبة السير العام للشركة اي مراقبة كل الوحدات والمصالح

2_9_ مديرية الإدارة المالية:

يقوم بتسييرها مدير مكلف بالمالية وهي مقسمة إلى ثلاث مصالح

2_10_ مصلحة المحاسبة:

والتي تهتم بمختلف العمليات المالية والاقتصادية للوحدة وهي المكلفة بالمحاسبة العامة والتحليلية للخزينة

2_11_ مصلحة المستخدمين (الموارد البشرية):

والتي تهتم بتسيير أمور المستخدمين من تحديد الاجور كل حسب منصبه وكذا الاهتمام بالجانب الاجتماعي من حوادث العمل, العطل المرضية وغيرها وكذلك الاهتمام ببرمجة التكوين وتحديد العلاوات الخاصة بالمردودية الجماعية والفردية

12_2_ مصالحة الشؤون الاجتماعية:

هي مصالحة مكلفة بجميع الامور الاجتماعية المتعلقة بنشاط المؤسسة سواء كانت داخلية او خارجية

13_2_ مصالحة الوسائل العامة:

مهمتها تتمثل في ضمان عدد المستخدمين اللازم والضروري لعملية الانتاج والنقل وكذا المواد الاولية الضرورية لنشاط المؤسسة العادي

14_2_ المديرية التقنية:

والتي يقوم بتسييرها مدير مكلف بالجانب التقني والتي تنقسم إلى أربعة مصالح

أ) مصالحة الانتاج:

وتتمثل مهمتها في متابعة المنتج منذ دخوله الى المطاحن في شكل مادة اولية (حبوب) إلى خروجه منها في شكل منتج كامل او نهائي وكذا ما يلزم في عملية الانتاج

ب) مصالحة الصيانة التقنية:

حيث تقوم بإصلاح مختلف الآلات والتجهيزات الخاصة بالإنتاج إذا كانت في حالة عطب او إجراء مراقبة شهرية دورية لها

ج) مصالحة المخبر:

وهي المصالحة التي تقوم بتحليل المادة الأولية لمعرفةا اذا كانت قابلة للدخول في العملية الإنتاجية ومطابقتها للمواصفات الصحية للمنتوج الاستهلاكي مصالحة المشتريات من المواد اللازمة والضرورية داخل المؤسسة الإدارية منها والتقنية

د) مديرية التجارة:

وهي تهتم بمتابعة المنتج في عملية البيع داخل الولاية وكذا توزيعه على فروع تمنراست وغرداية وجرّد مبيعات الشركة خلال اليوم والشهر والسنة وبها مكتب للفوترة والتعامل مع الزبائن وهذه المديرية مكونة من الفروع والمصالح التالية:

1) مصلحة النقل:

والتي تقوم بنقل الكميات المبرمجة من المنتج إلى مختلف مخازن الوحدة ونقاط البيع بما في ذلك فروع غرداية، تمنراست الاغواط، افلو، وقد شهدت هذه المنظمة تقليصا كبيرا في عمالها خاصة سائقي الشاحنات نظرا للتكاليف الباهظة التي تكلفها للوحدة بتعطلاتها الكثيرة.

2) مصلحة التجارة:

وهي التي تقوم بمراقبة النوعية وتسويق المنتج الى الفروع.

3) مصلحة الامن:

ومهمتها التدخل ضد السرقة و التخريب و التدخل أثناء الحريق وحوادث العمل والمكونة من ثالث مجموعات:

أ) منشط الأمن: وهو المسؤول الأول على أعوان الأمن.

ب) فرق الأمن: وهي عبارة عن مجموعة من أعوان الأمن مقسمة على فترتين خلال العمل ليال و نهارا

ج) أعوان الأمن: وهو عبارة عن حارس مساعد لفرقة الأمن

15_2_الاطار المكلف بالتسويق:

مهمة هذا الإطار تتحصر في عملية إحصاء الزبائن وتقسيمهم إلى مجموعات أو فئات وتقديم تقارير يومية و شهرية وسنوية عن كميات المنتج الخارجية من الوحدة وكذا حساب التكاليف الداخلية في عملية الإنتاج

16_2_مصلحة الموارد البشرية:

تهتم عادة بتسيير شؤون آلاف أرد داخل المؤسسة من حيث تحديد الأجور ومراعاة جوانبهم الاجتماعية

16_2_1_الهيكل التنظيمي للمصلحة وتحليله:

يحرص رئيس المصلحة على تسيير العنصر البشري على مستوى المؤسسة بالإضافة إلى متابعة ملفات العمال من تاريخ توظيفهم إلى حين إيقافهم عن العمل (تقاعد ، الاستقالة، طرد)

16_3_2_مسير فرع الأجور:

يقوم بتسيير وضبط كل ما يرتبط بأجور المستخدمين من رواتب وعلاوات بناء على بطاقات الحضور المهنية الخاصة بكل عامل من جميع المصالح التابعة للمؤسسة.

16_4_2_رئيس فرع التكوين والتوظيف:

يحرص رئيس مصلحة التكوين على التزام تكوين المستخدمين في ميادين معينة لما تمليه عليه سياسة المؤسسة في التكوين على كمال المستويات وتشكل صالحيها فيما يلي:

_تنظيم مسابقات التوظيف الداخلية والخارجية

_إعداد خطط التكوين وبرامج تحسين مستوى الموظفين العاملين مع السهر على تنفيذها مع المؤسسات المعنية.

_تنظيم اجتماعات لجان الموظفين.

_السهر على احترام التنظيم والانضباط من قبل الموظفين.

_3_2_ الإطار البشري:

إجراء بحث ميداني حول موضوع اجتماعي يتطلب منا نوع ملائم من عينات المدروسة وقد اعتمدنا في دراستنا على عينة حصصية.

وتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في عمال لمؤسسة مطاحن الأغواط لأجراء استبيان عليهم و الذي عددهم 50 عينة من جميع المستويات و المصالح واستردا منها 37 استمارة و 4 ضاعوا و 9 استمارات استبعدت وذلك لعدم استجابتهم لشروط نتيج لنا استعمال بياناتها.

3_العينة:

هي مجموعة الناس التي تم اختيارها لتكون ضمن الدراسة وهي تفيد في تمثيل أكبر قدر ممكن من مجتمع الدراسة ولقد اعتمدنا في دراستنا على العينة الحصصية حيث تم اختيار العمال بطريقة غير عشوائية حسب حصص محددة.

سنختار عينة بحثنا وفقا للمعايير التي تخص نوع الدراسة و المتمثلة في عمال الذين قامو بالتكوين ونأخذ جزء حصص من كل فئة من العمال إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ و عمال بسطاء يمثلون مجتمع الدراسة

شيد زرواتي: **مناهج وأدوات البحث في العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط1، دار الهدى ، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص258

4/ أدوات الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على عدة تقنيات لكي تساعدنا في جمع البيانات و المعلومات التي تخص دراستنا ومن هذه الأدوات الملاحظة حيث استعملنا هذه التقنية في بداية عند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية و التي ساعدتنا على أخذ لمحة عن مكان الدراسة وعن أجواء وطريقة العمال داخل المؤسسة وكيفية تعمل بين العمال وأخذنا لمحة عن برامج التكوين.

واعتمدنا كذلك على تقنية المقابلة الغير مقننة في الدراسة الاستطلاعية من أجل كشف الغموض حيث نزلنا إلى المجتمع الاصلي للبحث وقمنا بمقابلات وحوارات شفوية مع جميع أفراد فيئة العينة وتتميز هذه التقنية بالاحتكاك المباشر مع المبحوثين مما يتيح لنا إمكانية التحقيق من صدق المعلومات و صحتها.

و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية يتم بناؤها على أساس الأسئلة المفتوحة والمغلقة المستمدة من التحليل لمفهومي باحترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء. لقد استعملناها لهدف جمع بيانات آراء الموظفين حول موضع الدراسة بعد الانتهاء من صياغة أسئلة الاستمارة وشملت الاستمارة ثالث محاور أساسية وهي المحور الأول البيانات الشخصية و المحور الثاني تتول الامن الوظيفي و المحور الثاني تتول مدى الاداء العاملين

لجدول رقم : (1) يبين توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكور	24	64.86%
إناث	13	35.14%
المجموع	37	100%

مثل الجدول رقم (1)توزيع العمال حسب الجنس ,حيث أن نسبة الذكور تقدر ب 64,86%وهو ما يعادل 24عامل مقابل 35.14%من جنس الإناث أي 13عاملة من حجم

العينة الإجمالي البالغ عددهم 37 عامل، وهذا دليل على أن المؤسسة تستقطب الذكور أكثر من الإناث وربما هذا راجع إلى العادات والتقاليد السائدة في المنطقة التي ترفض عمل المرأة في هذا المجال باعتبارها منطقة محافظة

الجدول رقم (2): يبين توزيع العمال حسب السن.

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
10.82%	4	أقل من 25 سنة
24.32%	9	من 25 إلى 35 سنة
27.03%	10	من 35 إلى 45 سنة
37.83%	14	من 45 سنة فأكثر
100%	37	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية حيث نجد أن أعلى نسبة هي 37,83% سجلت لدى الفئة العمرية 45 فأكثر، تليها الفئتان العمريتان من 35 سنة إلى غاية 45 سنة، ومن 25 إلى 35 سنة بنسبة 27.03% و 24,32% على التوالي، وفي الأخير نجد أقل نسبة عند العمال الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بنسبة 10.82%

ومعنى هذا أن المؤسسة تحتوي على عمال الذين تتجاوز أعمارهم 45 سنة وهذا دليل على الخبرة والمهارة التي اكتسبها العمال خلال مدة عملهم بالمؤسسة فهذا العمل يتطلب الجهد العضلي والخبرة أكثر من المستوى التعليمي

الجدول رقم (3) يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
18.91%	7	مدرسة قرآنية
13.51%	5	ابتدائي
0%	0	متوسط
43.24%	16	ثانوي

جامعة	9	24.32%
المجموع	37	100%

يوضح لنا الجدول رقم (3) أن أعلى نسبة نجدها لدى أفراد العينة ذوا المستوى التعليمي الثانوي حيث تقدر ب 43,24% وهو ما يعادل 16 عامل يليها المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 24,32% أي 9 عمال، أما 18.91% فهي تمثل العمال ذوا المستوى المدرسة القرآنية فقط، وأقل نسبة نجدها لدى العمال ذوا المستوى الابتدائي بنسبة 13,51% وهو ما يعادل 5 عمال من حجم العينة الإجمالي، في حين لا يوجد أي عامل لديه مستوى تعليمي متوسط، يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة لا تحتاج إلى مستوى تعليمي عالي بل تحتاج إلى الخبرة فقط والتي يكتسبها العمال من خلال فترة عملهم بالمؤسسة.

الجدول رقم: (4) يبين توزيع العمال حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة%
أعزب	11	29.72%
متزوج	26	70.27%
مطلق	0	0%
أرمل	0	0%
المجموع	37	100%

وضح لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة نجدها لدى فئة المتزوجين والتي تقدر ب 70,27% وهو ما يعادل 26 عامل، تليها فئة العازبين بنسبة 29,72% أي 11 عامل من حجم العينة الإجمالي، في حين لا يوجد بين أفراد العينة من هو مطلق أو أرمل.

الجدول رقم (5) يبين توزيع العمال حسب مدة العمل بالمؤسسة

النسبة	التكرار	مدة العمل بالمؤسسة
24.32%	9	أقل من 5 سنوات
29.72%	11	من 5 إلى 10 سنوات
13.51%	5	من 10 إلى 15 سنوات
32.43%	12	من 15 فما فوق
100%	37	المجموع

توزيع العمال حسب مدة العمل حيث نجد أن أعلى نسبة في الفئة العمرية من 15 سنة فما فوق بنسبة 32,43% تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 29,72% وهو ما يعادل 11 عامل، والفئتين أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات بنسبة 24,32% و 13,51% على التوالي، وهذا يفسر لنا أن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة القديمة التي تملك الخبرة والمهارة فالوظيفة الدائمة والعمل المتكرر يكسب الفرد الخبرة والمهارة وأداء الأعمال.

2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالمحور الثاني: البيانات الخاصة بالأجر وعلاقته بالأداء.

الجدول رقم (6) يبين الأجر الذي يتقاضاه العامل كافي ام لا

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
35.13%	13	نعم
64.86%	24	لا
100%	37	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (6) أن ما نسبته 64,86% من حجم العينة الإجمالي يقرون أن الأجر الذي يتقاضونه غير كافي، وهي تعتبر أعلى نسبة، في حين أن هناك بعض

العمال يرون أن الأجر الذي يتقاضونه كافٍ لسد تلبية احتياجاتهم حيث يصل عددهم إلى 13 عامل من مجموع أفراد العينة وهو ما يعادل 35,13% وهذا ما يفسر لنا أن عدم تلبية احتياجاتهم الضرورية للعامل من سكن ولباس إضافة إلى غلاء المعيشة كل هذه الظروف تدفعه إلى البحث عن وظيفة أخرى تكفيه، بدلاً من الوظيفة التي يشغلها ولا تلبي مطالبه، وهذا ما يؤدي إلى تراجع أداء العامل، حيث أن تفكيره في وظيفة أخرى وقضاء وقته في السؤال والبحث عن وظيفة بديلة تؤثر سلباً عليه، وتقلل من حماسه في العمل وهذا ينعكس بالضرورة على أدائه

الجدول رقم (7): يبين حصول العامل على أجر جيد في الوظيفة التي يشغلها

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	15	40.54%
لا	22	59.45%
المجموع	37	100%

من خلال الجدول رقم (7) نجد أن 59,45% من المبحوثين يقولون أنهم لا يحصلون على أجر جيد في الوظيفة التي يشغلونها في المقابل أن نسبة 40,54% من العمال يرون بأن الأجر الذي يحصلون عليه جيد، ومن خلال الإحصائيات نجد أن أغلبية العمال غير راضين عن أجورهم، وهذا راجع إلى أن الأجر لا يكفي لتلبية مطالبهم من جهة وعدم وجود توافق بين الأجر والجهد المبذول من جهة أخرى

الجدول رقم (8): يبين رضا العمال على الأجر الذي يحصل عليه

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	14	37.83%
لا	23	62.16%

المجموع	37	100%
---------	----	------

تضح لنا من خلال الجدول رقم (8) أن أعلى نسبة نجدها لدى العاملين الذين أجابوا بأنهم غير راضين عن أجورهم تقدر بـ 62,16% وهو ما يعادل 23 عامل مقابل 37,83% أجابوا بأنهم راضين عن أجورهم أي 14 عامل من إجمالي حجم العينة من كلا الجنسين في جميع الفئات العمرية، وهذا ما يفسر لنا أن الظروف الاجتماعية والاقتصادية الحالية تفرض وجود أجر كبير نوعاً ما لسد حاجيات العمال، من غذاء ولباس وسكن وتعليم... وغيرها

الجدول رقم (9) يبين التوافق بين الأجر والجهد المبذول

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	43.24%
لا	21	56.75%
المجموع	37	100%

يبين الجدول رقم (9) عدم وجود توافق بين الأجر والجهد المبذول من طرف العامل حيث أن 14 فقط من إجمالي حجم العينة أجابوا بأن هناك توافق وتقدر نسبتهم بـ 37,83% في حين أن باقي العمال أكدوا على عدم التوافق بين الأجر والجهد تقدر نسبتهم بـ 56,75% وهو ما يعادل 21 عامل من إجمالي حجم العينة، هذا يؤكد لنا رغبة كل عامل في زيادة أجره حيي يكون هناك توافق ولو بشكل نسبي بين مجهود العامل وجهده، وذلك بما يتلاءم مع المهام التي يقوم بها معنى هذا كله أن للعامل المادي "الأجر" دور كبير في تراجع مستوى الأداء أو تحسنه، والهدف هو تحقيق مطالب المؤسسة وأهدافها.

الجدول رقم (10) يبين ارتباط الأجر بالشهادة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	9	24.32%
لا	28	75.67%
المجموع	37	100%

يوضح الجدول رقم (10) أن الأجر ليس له أي علاقة بالشهادة حيث أن أكبر نسبة نجدها لدى العاملين الذين أجابوا بلا 75,67% وهو ما يعادل 28 عامل مقابل ما نسبته 24,32% أجابوا بوجود علاقة بين لأجر والشهادة وهذا ما يثبت لنا أن المستوى التعليمي ليس ضروري في هذه المؤسسة بقدر الجهد العضلي للعامل .

3- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالمحور الثالث : البيانات الخاصة بالاستقرار وعلاقته بالأداء

الجدول رقم(11) يوضح لنا هل هذه الوظيفة دائمة أم لا

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	5	13.51%
لا	32	86.48%
المجموع	37	100%

يوضح الجدول رقم(11) أن نسبة 59,45% أجابوا بأن وظائفهم دائمة وهو ما يعادل 22 عامل مقابل 40,54% وظائفهم غير دائمة أي ما يعادل 15 عامل من إجمالي حجم العينة ,ومن خلال هذه النتائج نرى أن الوظيفة الدائمة تحقق للعامل الاستقرار ،وتوفر له أجر

جيد بما يتلاءم مع مجهوده من جهة ،وتوفير حاجاته وحاجات عائلته من جهة أخرى ,وهذا ما ينعكس على أدائه ومردوديته في العمل.

الجدول رقم:(12)يبين هل اختلاف الظروف الفيزيائية تؤدي إلى تغيير المنصب و المصلحة أم لا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	22	59.45%
لا	15	40.54%
المجموع	37	100%

من خلال الجدول رقم (12)يتضح لنا أن اختلاف الظروف الفيزيائية ليس لها أي تأثير على رغبة العامل في تغيير منصبه أو المؤسسة التي يعمل بها حيث تم تسجيل نسبة 13,51% من إجمالي حجم العينة يرغبون في تغيير المنصب وهو ما يعادل 5 عمال ،في حين أن أغلبية أفراد العينة لا يرغبون في تغيير وظائفهم وهو ما يعادل 32 عامل أي ما نسبته 86,48% من إجمالي حجم العينة ,وعدم الرغبة في تغيير الوظيفة ربما يرجع للحالة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري ككل ,فغلاء المعيشة وعدم توفر مناصب عمل آخر ي تجعل العامل حريص على عدم ترك وظيفته ،وبذلك فإن الظروف الفيزيائية ليست السبب الرئيسي في تغيير الوظيفة بالنسبة لكل عامل ،ومعنى هذا كله أن أدائه يتأثر بعوامل أخرى كالاستقرار في الوظيفة والأجر الجيد ...الخ ,بالإضافة إلى أن الهدف هو القيام بالعمل دون الاهتمام بالظروف وصعوبة إيجاده في مكان آخر ،فسؤ أو مناسبة الظروف المحيطة بالعمل تؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل وقوة ارتباطه ,بالعمل، إلا أن ضرورة العمل، والحاجة إليه تحتم تقبل كل الظروف حتى السيئة منها.

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين مدة العمل بالمؤسسة ووضوح المهام

وضوح المهام	نعم	لا	المجموع
مدة العمل بالمؤسسة			
أقل من 5 سنوات	55.55% 5	44.44 4	100 9
من 5 إلى 10 سنوات	100% 11	0 0	100
من 10 إلى 15 سنة	100% 5	0 0	100 5
15 سنة فما فوق	100% 12	0 0	100% 12
المجموع	89.18% 33	10.81% 4	100% 37

برز لنا الجدول رقم (13) مدة العمل بالمؤسسة وعلاقتها بوضوح المهام، حيث نجد أن الاتجاه العام لمجتمع الدراسة 89,18% موزعة على أربع فئات ،أعلى نسبة سجلت لدى المستجوبين الذين أقرروا بأن المهام التي يقومون بها واضحة حيث تصل نسبتهم إلى 100% من إجمالي حجم العينة في الفئات الثلاث على التوالي من 5 إلى 10 سنة ،ومن 10 إلى 15 ومن 15 سنة فما فوق وهو ما يعادل 28 عامل في حين أن أدنى نسبة نجدها لدى الفئة الأولى أقل من 5 سنوات حيث تصل نسبتهم إلى 55,55% من إجمالي حج م العينة ،كما أن

هناك بعض من العمال أجابوا بأن المهام غير واضحة وهي نسبة قليلة مقارنة مع حجم العينة الإجمالي قدر ب % 44,44، من هناك بعض العمال فقط ليست المهام واضحة بالنسبة لهم في حين باقي العمال مهامهم خلال هذا يتضح لنا أن واضحة وهذا راجع إلى مدة عملهم بال مؤسسة أكسبتهم الخبرة والتجربة من جهة ومن جهة أخرى أن طبيعة المهام لا تتطلب مستوى تعليمي عالي بل جهد عضلي فقط، ومن خلال هذا فإن مدة العمل الطويلة هي التي تساهم في توضيح المهام وسهولة أداء الأعمال وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أداء العامل داخل المؤسسة، وفي الأخير نستطيع القول أنه توجد علاقة بين مدة العمل بالمؤسسة ووضوح المهام بالنسبة لكل عامل.

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين وجود وظيفة معينة لكل عامل ووضوح مهامه.

المجموع	لا	نعم	وضوح المهام وظيفة معينة لكل عامل
%100 27	% 14.28 4	%85.71 24	نعم
%100 9	%0 0	%100 9	لا
%100 37	%10.81 4	%89.18 33	المجموع

من خلال استقراءنا للجدول رقم (14) نجد أن الاتجاه العام لمجتمع البحث قدر ب % 89,18 موزعة على فئتين من العمال منهم %85,71 أجابوا بوضوح المهام ووجود وظيفة

معينة لكل عامل و 100% أجابوا بأن الوظائف غير دائمة لكن المهام التي يقومون بها واضحة تليها نسبة 14,28% من إجمالي حجم العينة أجابوا بأن المهام غير واضحة على الرغم من أن وظائفهم دائمة ,من خلال هذه النسب يتبين لنا وجود علاقة وثيقة بين الوظائف والمهام فكلما كانت هناك وظيفة محددة لكل عامل كلما كانت المهام التي يؤديها واضحة ،وهذا ما يساهم في تحسين أداء العامل وزيادة مردوديته داخل المؤسسة لتحقيق المنافسة .

الجدول رقم (15) يظهر لنا العلاقة بين بيئة العمل والاستقرار في الوظيفة وإتقان العمل

بيئة العمل	توتر	انسجام	المجموع
الاستقرار وإتقان العمل			
نعم	22.72% 5	77.27% 17	100% 22
لا	37.5% 6	62.5% 10	100% 16
المجموع	32.35% 11	72.97% 27	100% 37

يظهر لنا الجدول رقم (15) الاتجاه العام لمجتمع الدراسة لدى أفراد العينة الذين يرون بأن الاستقرار وإتقان العمل لا يكون إلا في بيئة تتميز بالانسجام بين عمالها من جهة وبين العمال والرؤساء من جهة أخرى ,حيث تقدر نسبتهم ب 27, 77% من إجمالي حجم العينة تليها نسبة 62,5% يرون أن بيئة العمل تتميز بالانسجام حتى ولم يكن هناك ذلك الاستقرار الذي يؤدي إلى إتقان العمل مقابل 32,35% من إجمالي حجم العينة موزعة كالتالي 37,5% يرون أن بيئة العمل تتميز بالتوتر ولا يوجد الاستقرار الذي يؤدي إلى إتقان العمل

،تليها نسبة 22,72% يرون أن بيئة العمل حتى وإن كانت تتميز بالتوتر إلا أن ذلك ليس له أي تأثير في الاستقرار في الوظيفة وإتقان العمل ،من خلال هذه الإحصائيات تبين لنا أن الذي يساعد العامل علي أداء المهام المطلوبة منه بإتقان هو بيئة العمل المناسبة ،أي يجب عليه تحسين علاقته مع المشرف من جهة ومع العمال من جهة أخرى ،كما أنه يجب على الإدارة الاهتمام بتحسين الظروف الفيزيائية في مكان العمل من تهوئة وإضاءة مناسبة ،والحرارة... الخ،حتى يتمكن العامل من أداء عمله بنجاح وتحقيق مصالح المؤسسة ،فسهولة الاتصال بين العمال داخل المؤسسة قد ينشأ عنها مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا ،وفي نفس الوقت قد تسبب العزلة والقلق والتوتر .

الجدول رقم(16)يبين مدى وضوح المهام

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	33	89.18%
لا	4	10.08%
المجموع	37	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة 89,18% من حجم العينة الإجمالي أكدوا على وضوح المهام التي يقومون بها وهي لا تتطلب أي جهد فكري منهم مقابل 10,08% وهو ما يعادل 4 عمال من إجمالي حجم العينة راو بأن المهام التي يقومون بها غير واضحة نوعا ما ،وهذا راجع إلى قصر مدة عملهم بالمؤسسة ،ومن خلال هذه النتائج فإن المهام الواضحة تساعد العامل بشكل كبير في أداء وظائفه ،وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة ككل ،ويحقق مصالحها وأهدافها في سوق العمل مقارنة بالمؤسسات الأخر .

الجدول رقم: (17) يبرز لنا التهديد والتخويف من طرف المسؤول

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	22	59.45%
لا	15	40.54%
المجموع	37	100%

من خلال استقراءنا للجدول رقم (17) تبين لنا أن أعلى نسبة نجدها لدى ال عمال الذين أجابوا بنعم وتقدر ب نسبة 59,45% و هو ما يعادل 22 عامل مقابل 40,54% أي 15 عامل وبالتالي تبين لنا هذه الإحصائيات وجود نوع من التوتر في بيئة العمل ،وهذا ينعكس بشكل سلبي على أداء العمال ،ويضر في نفس الوقت بمصالح لمؤسسة،لذلك من الضروري أن يشعر العامل بالاستقرار في الوظيفة وأن يوفر له جميع الوسائل التي تساعد علي القيام بمهامه في الوقت المحدد لها ،لكن من ناحية أخرى ربما تهديد المسؤول قد يعود إلى حرصه على أداء الأعمال وليس بغرض فصل العمال من وظائفهم.

الجدول رقم: (18) يبين التوافق بين الأجر والجهد المبذول وتأثيره على الأداء

الأداء	أحيانا	دائما	نادرا	المجموع
التوفيق بين الاجر والجهد				
نعم	26.08%	65.21%	8.69%	100%
	06	15	02	23
لا	28.57%	50%	21.42%	100%
	04	07	03	14
المجموع	27.02%	59.45%	13.51%	100%
	10	22	05	37

من خلال استقراءنا للجدول رقم (18) نجد أن الاتجاه العام لمجتمع البحث قدر ب 59.45% موزعة على فئتين من العمال منهم 65.21% أجابوا بأن التوافق بين الأجر والجهد المبذول له تأثير دائم على الأداء، و 50% من العمال أجابوا بأن التوافق بين الأجر والجهد ليس له أي تأثير على الأداء ، تليها نسبة 13.51% موزعة على فئتين 21.42% صرحوا بأنه يوجد توافق بين الأجر والجهد لكن نادرا ما يؤثر على الأداء، والفئة الثانية تقدر نسبتهم ب 8.69% من العمال راو بأنه لا يجد توافق بين الأجر والجهد ونادرا ما يؤثر على الأداء إن هذه النتائج تفسر لنا أن العامل في هذه المؤسسة لا يحصل على الأجر الذي يستحقه، فهو يبذل جهد كبير في حين أن الأجر الذي يتقاضاه غير كافٍ لسد حاجياته الخاصة إذا كان لهذا العامل عائلة مسؤول طيلة اليوم لإعالتها، من خلال هذه الإحصائيات نلمس رغبة كل عامل في رفع أجره بما يتوافق مع الجهد الذي يبذله طيلة اليوم.

الجدول رقم : (19) يوضح العلاقة بين رضا العامل عن الأجر وارتباطه بالشهادة

ارتباط الاجر بالشهادة	نعم	لا	المجموع
رضا العامل عن الاجر			
نعم	7 58.33%	5 41.66%	12 100%
لا	2 8%	23 92%	25 100%
المجموع	9 24.32%	28 75.67%	37 100%

يبرز لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لمجتمع البحث قدر بـ 75.67% موزعة على فئتين 92% نجدها لدى العمال الذين صرحوا بأنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه ، كما أن هذا الأجر ليس له أي علاقة بالشهادة و ، 41.66% أجابوا بأنهم راضين عن الأجر إلا أنه لا يرتبط بالشهادة ، مقابل 24.32% موزعة أيضا على فئتين 58.33% راو بأن الأجر مرتبط بالشهادة وهم راضون عنه ، في حين 8% غير راضين عن أجورهم.

من خلال هذه الإحصائيات يتبين لنا أغلبية العمال غير راضين عن أجورهم ، وهذا يعود إلى الوضعية الاقتصادية والاجتماعية التي نعيشها اليوم ، فكثرة المطالب خاصة على أبواب العائلات تسبب لهم الكثير من المشاكل فهي تؤثر علي أدائهم وتقلل من حماسهم ودافعيتهم في العمل ، فأغلبية العمال صرحوا بأن الأجر ليس له ، أي علاقة بالشهادة اعتبار أن المؤسسة لا تحتاج إلى مستوى تعليمي عالي ، فهي تتطلب الجهد العضلي أكثر منه ب فكري ، وهذا ما يدفع بالعمال بالمساواة بينهم في الأجر.

الجدول رقم: (20) بين التهديد والتخويف الذي يتعرض له العامل من طرف المسؤول بالفصل من الوظيف

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	25	67.56%
لا	12	32.43%
المجموع	37	100%

يوضح الجدول رقم (20) أن أعلى نسبة 67,56% نجدها لدى العمال الذين أقرروا بأنهم يتعرضون للتهديد وهذا ما يعادل 25 عامل من حجم العينة الإجمالي مقابل 32,43% أي ما يعادل 12 عامل أجابوا بأنهم لا يتعرضون للتهديد تفسر لنا هذه الإحصائيات الأسلوب الذي يتبعه المسؤول في المؤسسة ، المتمثل في تهديد العمال تخويفهم بالفصل من الوظيفة ، وهذا ما يشعر العامل بأنه لا يمتلك وظيفة ويمكن التخلي عنه في أي لحظة رغم حاجته الماسة

لهذه الوظيفة ، لكن الطريقة التي يتبعها المسؤول قد ترجع إلي حرصه على العمل ، والحد من تسبب العمال، والقضاء على روح الاتكال بينهم.

5/ تحليل و مناقشة نتائج الدراسة:

1-يؤثر الأجر على أداء العامل داخل المؤسسة:

إن الفرضية القائلة بأن الأجر يؤثر على أداء العامل قد تحققت نسبيا ،وهذا ما يوضحه لنا الجدول رقم (6) بنسبة 64,86% وهو يرجع إلى أن الأجر الذي يتقاضاه العامل غير كافي في تلبية احتياجاته الضرورية و تحسين مستوى معيشته ،كما تدل نسبة 56,75% على عدم التوافق بين الأجر والجهد المبذول على الأداء ، وبالتالي فإن انخفاض الأجر الذي يوضحه لنا الجدول رقم (7) بنسبة 59,45% وتدني مستوى المعيشة وبذل جهد كبير في العمل يؤثر على نفسية العامل وتجعله غير متحمس لأداء وظيفته ،ذلك أن رفع الأداء لا يقتصر على قدرات العامل فقط بل على الأجر الذي يتقاضاه ،حيث أن نسبة 62,16% من العمال غير راضين عن أجورهم ، و معنى هذا كله أن إلى زيادة دافعية العامل وتحسين مستوى معيشته وبالتالي رضاه عن الأجر يؤثر بشكل كبير ارتفاع الأجر يؤدي على أدائه

2-يؤثر الاستقرار في الوظيفة على أداء العامل داخل المؤسسة:

إن الفرضية القائلة بأن الاستقرار يؤثر على أداء العامل ،تحققت بنسبة 59,45% وهذا ما يوضحه لنا الجدول رقم (11) حيث أن الاستقرار في الوظيفة أحد شروط الأداء الجيد فشعور العامل بأن الوظيفة التي يشغلها دائمة تؤثر بشكل إيجابي على أدائه وأداء المؤسسة كما أن التهديد والتخويف بالفصل من الوظيفة يؤدي إلى تراجع مستوى أداء العامل وهذا ما تدل عليه الإحصائيات حيث تصل النسبة إلى 67,56% لذلك من الضروري توفير بيئة عمل مناسبة لكل عامل ،فعلاقة العامل مع زملائه من جهة ومع الرؤساء من جهة أخرى تؤثر بشكل كبير على أدائه سواء إيجابا أو سلبا ،وهذا ما يوضحه لنا الجدول رقم (16) حيث تصل النسبة إلى 77,27% وهي نسبة تدل على الانسجام في بيئة العمل.

6/ النتيجة العامة للدراسة:

بعد عرض النتائج المتوصل إليها يمكن أن نبرز نتيجة البحث المتمثلة في تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل ، وهذا من خلال الفرضية العامة التي تتلخص فيما يلي:

يؤثر الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على المؤسسة مطاحن الاغواط تبين في أهمية كبيرة داخل المؤسسة فهو أحد الشروط الضرورية التي يضمن من خلالها العامل لنا أن للأمن الوظيفة حقوقه وتساعده على أداء واجباته على أكمل وجه ، فالأجر الجيد والكافي لتلبية مطالب العامل والوظيفة الدائمة التي تشعره بالاستقرار وتزيد من دافع يته وحماسه في العمل وتدفعه لتحسين أدائه تعتبر أحد مؤشرات الأمن الوظيفي ،ومن خلال هذه الطرح فإن للأمن الوظيفي أثر كبير على أداء العامل داخل المؤسسة.

خاتمة

خاتمه :

قد تتحسن نتائج المؤسسة من سنة إلى أخرى ،وقد تتحقق أهدافه جزئية تكون قد رسمتها، وهذا ما لمسناه بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية، إلا أن الأداء الوظيفي يبقى متوسط نوعا ما، أما ما يجب أن يكون عليه، وذلك نظرا لعدم توفر الشروط الملائمة للأداء الجيد ،وكانسجام بين العمال من جهة والاستقرار الذي يعتبر أحدث شروط الأمن ،لذا فإذا أردت المؤسسة تحقيق أهدافها فلا بد لها أن تهيأ المناخ الجيد والسليم والخالي من التعقيدات والمشاكل التي يمكن أن يواجهها عمالها، والتسهيل ،مهامها ومن أجل ضمان مستوى أداء مرتفع لكل عامل وبالتالي رفع أداء المؤسسة في نفس الوقت، خاصة إذا كانت هذه المؤسسة تسعى لغزو الأسواق ومنافسة المؤسسات الأخرى إن أمكنها وبعدها تم عرضه سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، اتضح لنا مدى أهمية الأمن الوظيفي لكل عامل داخل المؤسسة ،فهو يساهم في تحسين أداء العامل وزيادة دافعيته للعمل ،وهو ما ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر:

1- القرآن الكريم سورة قريش، الآية 3-4

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد حنشة عاشور : إدارة القوى العاملة السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية مصر ، 1986.
- 2- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر ، 2007.
- 3- أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى، وكالة المطبوعات، الكويت، 1993.
- 4- أمين أحمد عوض الله: إدارة الإنتاج الصناعي، دار الن هضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1964.
- 5- أنس شكشك: علم النفس الإداري، ط1، دار نهج للدراسة والنشر والتوزيع، حلب، 2009.
- 6- آوهرنت، راندال : مراحل تطور الأمن الوظيفي -ترجمة محمد مخيمر-، طنطا ، دار غريب، 1989.
- 7- بليزر، إدوارد :الأمن الوظيفي والتوظيف - ترجمة موسى سعيد - الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، 1990.
- 8- بن طالب سامية : ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2010.

- 9- بوحوش عمار: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب، الإسلامي، 2009.
- 10- بوفلل إبراهيم: التنظيم الديمقراطي في المؤسسات الحكومية الخدماتية الجزائرية، مؤتمر دولي حول التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، من 1 إلى 4 نوفمبر، 2009.
- 11- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: البناء الاجتماعي الانساق والجماعات، الاسكندرية، 2007.
- 12- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعة 2004.
- 13- خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة والأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية، مدينة الرياض، 2003.
- 14- خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية.الأردن، دار وسائل النشر والطباعة، 2003.
- 15- الخرب محمد بن عبد الله بن حمد: الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 16- خضير كاظم حمود، خرشة ياسين: إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2007،
- 17- راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999.
- 18- سمير الشوبكي: المعجم الإداري، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 19- سهام بلخيري، حنان عشيظ: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماستر منشورة، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، قسم علوم التسيير 2011-2012.
- 20- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم: نظرية المنظمة، ط 4 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الاردن 2009.

- 21- شنوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارة العمومية"، الجزائر، 2011.
- 22- الشيخ الداوي : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، العدد السابع ، جامعة الجزائر، 2010.
- 23- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، 1988.
- 24- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- 25- صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
- 26- طلعت إبراهيم لطفي: الخدمة الاجتماعية العمالية ، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 27- طويل كريمة: الدافعية و الرضا الوظيفي وتأثيرها على الاطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم .جامعة الجزائر. الجزائر. 2008.
- 28- عادل عشي، الأداء لمالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم ،رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم التسيير 2001/2002.
- 29- عايدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي.
- 30- عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2012.
- 31- علي محمد عبد الوهاب : العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.

- 32- الفضل، سما سعد خير هلا حسين: أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. 2006.
- 33- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 1995.
- 34- محمد بن ديلم القحطاني: إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي، ط2، مكتب العبيكان، الرياض، 2007.
- 35- محمد حسن راوية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية ، مصر ، 1988.
- 36- محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004.
- 37- معين أمين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، مع دراسة حالة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، دون دار وبلد نشر، 2010
- 38- المنجد في اللغة والإعلام، ط4، المكتبة الشرقية للإنتاج والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003.
- 39- النمر، سعود بن محمد: الإدارة العامة :الأسس والوظائف، الطبعة السادسة، دار الفرزدق للنشر، الرياض، 2006.
- 40- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، 2011.
- 41- يصولاح زهية: دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- المراجع باللغة الأجنبية:

2– R. Shagholi and S. Hussin, “**Participatory management: an opportunity for human resources in education,**” Procedia–Social and Behavioral Sciences,2009.

الملتقى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

استمارة الاستبيان

علاقة الأمن الوظيفي بأداء العامل داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة

إعداد الطالب

** د/ محمد كروم

■ متيجي رضوان

المعلومات أدناه تستخدم لغرض علمي فقط لا لغرض آخر

السنة الجامعية 2020/2019

المحور الأول: بيانات أولية

1- الجنس:

2- السن: (.....) سنة

3- الحالة العائلية:

4- المستوى التعليمي:

5- مدة العمل بالمؤسسة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: بيانات حول الأداء

6- هل الأجر الذي تتقاضاه كافي ؟

- في حالة الإجابة بلا هل ذلك يؤثر على أدائك ؟

7- هل تحصل على أجر جيد في الوظيفة التي تشغلها؟

8- هل أنت راض على الأجر الذي تحصل عليه؟

- إذا كانت الإجابة بلا، هل هذا يؤدي إلى:

تندي مستوى المعيشة انخفاض مستوى الأداء

9- هل تجد أن هناك توافقا بين الأجر والجهد المبذول:

إذا كانت الإجابة بلا، هل ذلك يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء؟

10- هل توزيع الأجر مرتبط بالشهادة؟

11- هل يتم تحقيق المطالب المادية للعامل دون آخر؟

- في حالة الإجابة بنعم، هل ذلك يقلل من حماسك في العمل؟

المحور الثالث: بيانات حول الاستقرار:

12- هل تشغل وظيفة معينة؟

13- هل هذه الوظيفة دائمة؟

- في حالة الإجابة بنعم، هل لهذا تأثير في أدائك؟

14- هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها؟

15- هل هناك غموض حول مستقبلك الوظيفي؟

16- هل المهام التي تقوم بها واضحة؟

- في حالة الإجابة بلا، هل لهذا تأثير في أدائك

17- هل تتعرض للتهديد والتخويف من طرف المسؤول؟

لا

نعم

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل لذلك تأثير على مردودك في العمل؟

دائما

نادرا

أحيانا

18- هل الاستقرار في الوظيفة يجعلك تؤدي عملك بإتقان؟

لا

نعم

19- في رأيك هل تدفعك سوء المعاملة من المشرف للتغيب؟

دائما

نادرا

أحيانا

20- هل اختلاف الظروف الفيزيائية (الحرارة، التهوية، الرطوبة...الخ)، يدفعك لتغيير المنصب أو المصلحة؟

لا

نعم

21- هل توفر المؤسسة خدمات اجتماعية؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك هذا إلى:

ارتفاع الروح المعنوية

عدم مغادرة المؤسسة

أخرى تذكر

زيادة المردودية

22- هل البيئة التي تعمل فيها تتسم بـ:

الانسجام

التوتر

في كلتا الحالتين كيف يؤثر ذلك على أدائك؟