



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا



عنوان المذكرة

دور التنظيم الإداري على أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية

– دراسة ميدانية بمستشفى احמידة بن عجيلة –الأغواط–

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم إجتماع

تخصص : ماستر علم إجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

* د/ لكحل هواري

إعداد الطالب:

– بن حرمة يوسف

السنة الجامعية: 2020 / 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر وعرفان

بعد شكر المولى على إتمام هذا العمل أتقدم بشكر خاص إلى
الدكتورة جرادي حفصة وإلى الأستاذ المشرف: لكحل هواري
وإلى جميع الأساتذة الذين رافقوني طوال المشوار الدراسي.
كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال مستشفى احميدة بن عجيبة وإلى
جميع كل من ساعدوني بالقليل والكثير في انجاز هذا العمل.

بن حرمة يوسف

الإهداء

وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون
اهدي ثمرة هذا الجهد إلى الذي خلقني من نطفة فسواني وبرحمته هداني ومن نور علمه
سقاني ومن الجهل أنجاني وعلت حكمتك رحمك وأشكرك.

و إلى من قال الرحمان فيهما "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما".

والداي

إلى اغلى ما املك في الوجود اخوتي وأخواتي

إلى صاحبة الحزن الدافئ والقلب الطيب زوجتي حفظها الله واطال عمرها.

والى كل الأصدقاء

إلى من أدين لهم بالوفاء والإخلاص ولم اذكرهم عذرا.

والى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

مقدمة

مقدمة:

لقد احتلت وظيفة تسيير الموارد البشرية مكانة خاصة في تنظيم الإداري ، فهي تساهم بشكل كبير في تقنين وإدارة سلوكات المستخدمين لخلق ظروف مناسبة للعمل وفي نفس الوقت يوجه التنظيم في اختياراته في اتخاذ القرارات المناسبة ، كما أنها تعتبر المسؤولية في تحديد العدد الكافي ومتطلباتها واحتياجاتها من الأيدي العاملة ذات الخبرة وكفاءة عن طريق التكوين الذي يساهم في تأدية الأعمال بكفاءة ، حيث يعتبر المورد البشري المصدر الأول وأساس القيام بأي عمل ، وعلى هذا تتخذ إدارة الموارد البشرية عدة معايير لاختيار أفضل المترشحين لشغل المناصب والتي تتمثل في الشهادة العلمية، الخبرة والكفاءة.

و تندرج تحت الإدارة عدة مجالات منها التنظيم الذي يعرف على أنه عملية منهجية يحدد من خلالها الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة، وتصنيف هذه الأنشطة والمهام بناء على أسس محددة لتشكيل وحدات تنظيمية تخول لها الصلاحيات الضرورية لإنجاز الأعمال المطلوبة منها ، كما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون وتوظيف مختلف الطاقات بشكل أفضل.

إن التنظيم الإداري هو عملية توجيه مستمرة للعناصر البشرية للوصول إلى أهداف مرسومة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة ، وللتنظيم الإداري دور في إحداث الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة والفرد الذي يعمل بها ، كما يقوم بالتوزيع العلمي الصحيح للوظائف المتاحة لكل موظف دون أن يكون هناك تأثير شخصي على أحدهم ويقوم بتحديد العلاقة بين الموظفين ، حيث إن كل موظف يعرف واجباته وصلاحياته .كل هذه الفوائد لها تأثير على أداء العاملين داخل المؤسسة.

ومن خلال موضوعنا نود معرفة كل ما يتعلق بالتنظيم الإداري داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية والذي يؤثر بدوره على أداء العاملين.

وعليه تحاول الدراسة الراهنة التشخيص الفعلي للتنظيم الإداري بمختلف أبعاده من معايير وامتيازات وعمليات في علاقتها بأبعاد التنظيم الإداري من أداء الوظيفي استقرار وأهداف.

ومن اجل الإحاطة بهذا الموضوع ومعرفة واقع التنظيم الإداري في المؤسسة العمومية
الاستشفائية بالاغواط أحميدة بن عجيبة واكتشاف علاقتها بأداء العاملين فيها ، ومن هنا نتبلور معالم
اشكالية على النحو التالي :

الفصل الأول :

الإطار المنهجي

أولاً- الإشكالية:

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

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

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

فالمنظمون الكلاسيكيون يرون إن التنظيم يعتمد على التخصص وتقسيم العمل والإشراف المباشر وتحديد التبعية الرئاسية والتدرج الرئاسي وفي الإطار يقول رائد التنظيم البيروقراطي "ماكس فيبر" أن التنظيم الوظيفي يتبع مبدأ التسلسل الرئاسي ،بمعنى أن الوظيفة الأقل تكون تحت رقابة وسيطرة الوظيفة الأعلى ، حيث أنه يوجد حتى التظلم والشكوى من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى .

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

وباعتبار إن المؤسسة العمومية الاستشفائية اصغر تقسيم في الهرم الإداري ، فهي وحدة وهيئة إدارية لا مركزية ، إقليمية ومحلية ، تشكل القاعدة الأساسية للنظام الإداري الجزائري إذ تعد المؤسسة العمومية الإستشفائية ، أقرب إدارة إلى الموظفين ، تتكفل بضمان الحاجات الأولية للمواطنين من جهة ومن جهة أخرى فهي مسؤولة عن تسيير المرافق الضرورية التابعة لها ، كي تلعب الدور الرئيسي في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.... الخ، فإن هذا الدور يستوجب وجود تنظيم إداري قوي يتخلله

تقسيم عمل دقيق من اجل الوصول إلى الأداء المطلوب وذلك من خلال محاولة الإجابة على تساؤل محوري:

هل لدور التنظيم الإداري اثر على أداء العاملين ؟

واثنان تساؤلين فرعيين:

1- هل للتنظيم الإداري دور ايجابي على أداء العاملين؟

2- هل للتنظيم الإداري دور سلبي على أداء العاملين ؟

ثانيا -الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يؤثر التنظيم الإداري على أداء العاملين

الفرضية الفرعية:

للتنظيم الإداري دور سلبي على أداء العاملين .

للتنظيم الإداري دور ايجابي على أداء العاملين .

ثالثا :أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في كون التنظيم وظيفة أساسية ومهمة في إي إدارة، إذ لا يمكن تخيل إدارة دون تنظيم، كذلك الأساس الذي تبنى عليه كل من وظيفة التوجيه والرقابة إضافة إلى كونه أصبح عاملا من عوامل الإنتاج .

- يعتبر موضوع التنظيم الإداري من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل وكذلك إدارة الأعمال .

- يلعب التنظيم الإداري دورا مهما في تحديد العمليات الإدارية للقادة والعاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين مستوى أداء العاملين .

رابعا - أهداف الدراسة:

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

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

وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- الأهداف النظرية:

- 1- محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية التنظيم الإداري والأداء
- 2- محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة التنظيم الإداري والأداء.
- 3- التعرف على العوامل التي يمكن إن تؤدي لحسين والتطوير المستمر لكفاءة أداء المنظمات بصفة عامة والمنظمات الصحية بصفة خاصة.

ب - الأهداف الميدانية:

- 1- تشخيص الواقع التنظيم والإداري والأداء والتعرف على مدى وجود إستراتيجية لتدرج العاملين.
 - 2- معرفة مدى استناد التنظيم الإداري إلى مقومات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا.
 - 3- إبراز مدى مساهمة مترتبات التنظيم الإداري في التحقيق والأداء الفعلي.
- كما أن الهدف من هذه الدراسة هو المساهمة بشكل متواضع في إثراء البحوث التي تعالج قضايا التوظيف والوصول إلى النتائج العلمية التي تساعد في إثراء الحقل المعرفي السوسولوجي.
- 4- الرغبة في الوصول إلى الحقائق سوسولوجي مأخوذة من الواقع.
 - 5- استعمال توظيف نتائج الدراسة داخل التنظيم الإداري يعد تعميمها

ج الأهداف العامة:

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

2- إثراء البحث العلمي

خامسا - أسباب اختيار الموضوع:

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

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

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

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

سادسا :المنهج المستخدم في الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج و الأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف البحث على أسبابها وتقديم حلول لها .ويغيه تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه " عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتطوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال معبرة يمكن تفسيرها¹. "

سابعا - المفاهيم:

تلعب المفاهيم دورا رئيسيا في تحديد طريق أي دراسة أو بحث اجتماعي ، لذلك نجد أن الباحث مرتبط منذ البداية بتحديد أطره الماهية التي يستمدتها من التراث النظري الذي يحملها في طياته ، ولهذا سنحاول تحديد المفاهيم التي نرى أنها ستوضح وتسهل

¹--محمد عبيدات , وآخرون ,منهجية البحث العلمي (القواعد المراحل التطبيقات) ط ب 2, دار وائل للنشر والتوزيع ,عمان ,ص46

من خلال فهم هذه الدراسة وإزالة الغموض الذي قد يرادف الدارس لها.

1 - التنظيم:

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

يعرفه انتزيوني على انه: هو وحدة اجتماعية أنشأت عن قصد أو ولد تصميمها عن وعي ،لتحقيق أهداف محددة وذلك من خلال تقسيم العمل والتركيز على القوة ، واستبدال الموظفين¹. أما سيمون فعره على انه" : هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد .

وعرفه ليكرت أيضا على انه : هو عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتنافسة لأعضائه ، كما إن له خصائص أساسية وأنشطة محددة.²

وعرفه " تالكوت بارسونز "بأن التنظيم هو ذلك النسق الاجتماعي المنظم، أنشئ من اجل تحقيق اهداف محددة.³

التعريف الإجرائي:

التنظيم عبارة عن مجهودات جماعية لمجموعة منظمة من الأفراد ، تجمعهم علاقات رسمية يعملون وفق خطة معينة من اجل تحقيق الأهداف وعن طريق تحديد المهام والمسؤوليات. المؤسسة : وهي ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي الى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة.⁴

الإدارة : منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة الأهداف والخطط، التي تهدف إلى التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة في الأجلين القصير والطويل.⁵

الأداء:

¹- طلعت إبراهيم :علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، 1995 ص 62
²- علي محمد منصور علي محمد منصور :مبادئ الإدارية، مجموعة النيل العربية، ط2 ، القاهرة، 2004 ،ص147
³-السيد الحسيني ،علم الاجتماع التنظيم ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ، 1994 ، ص 73
⁴- بلقاسم سلاطونية :التنظيم الحديث للمؤسسة،دار الفجر للنشر ،ط2، القاهرة ، 2008 ،ص 48
⁵-سعید محمد المصري :التنظيم والادارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ،الدار الجامعية للطبع ، الاسكندرية 2002 ،ص 5

يعرفه أحمد صقر عاشور " أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي تتكون منها عمله ، وهو انجاز واجبات الموكل من العامل والتي تتطلبها الوظيفة حيث له دور فاعل في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

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

و الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية .وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ثامنا :الدارسات السابقة:

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

الدارسة الأولى:

"التنظيم في المؤسسات الإدارية المحلية"

الإشكالية:

طرحت هذه الدارسة مشكلة تتلخص في:

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

¹-أحمد صقر عاشور:إدارة القوى العاملة، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1985 ص 50

القضاء على الاختلالات التنظيمية التي يمكن أن تحدث مستقبلا على مستوى السلوك التنظيمي.

1- فهل هناك علاقة بين غياب التحفيزات التنظيمية الضرورية و ضعف التكامل

التنظيمي؟

2 - ثم هل لتخلف التكيف مع البيئة التنظيمية و الاجتماعية إسهام في اختلال الكفاءة

التنظيمية و تراجعها؟

3 - وهل لضعف فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي عالي الأهمية، و تقصيرها علاقة بتراجع

مستوى التنظيم و الأداء؟

فرضيات الدراسة :

واعتمدت الباحث في هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات وهي:

- لغياب التحفيزات التنظيمية الأساسية إسهام في ضعف التكامل التنظيمي.
- لتخلف عملية التكيف مع البيئة التنظيمية إسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية.
- لضعف الفعالية الإدارية إسهام في تراجع مستوى الأداء والانتظام داخل مؤسسات الإدارة المحلية.

2 المنهج :

وقد اتبعت واستخدم منهج البحث الميداني مع استعمال المسح الشامل.

أدوات جمع البيانات :

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

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

نتائج الدراسة : بينت أن:

- هناك ضعف في مستوى التكامل التنظيمي أو التكامل العناصر التنظيمية الأساسية لمؤسسة، وأن هناك تفككا على مستوى البناء الاجتماعي للتنظيم وعدم تجانس كبير نوعا ما.
- هناك مشكلة تنظيمية تتعلق بصعوبة التكيف مع البيئة التنظيمية بكل أبعادها.
- هناك مشكلا متعلقا بضعف فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي مهم في المؤسسة الادارية

المحلية.

دارسة ثانية :

" أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

الإشكالية:

طرحت هذه الدارسة مشكلة تتلخص في:

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

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

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

- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدارسة على مستوى ربحيتها

- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدارسة على أداء عملياتها

الداخلية؟

- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدارسة على رضا عملائها ؟

- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدارسة على قدرتها على التعلم والنمو؟

فرضيات الدارسة:

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

- تتم العملية التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدارسة بشكل منهجي و علمي.

- هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدارسة على

مستوى ربحيتها.

- هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدارسة على أداء عملياتها

الداخلية.

- هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدارسة على رضا عملائها.

- هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدارسة على قدرتها على

التعلم والنمو.

المنهج : وقد اتبع واستخدام المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات:

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

نتائج الدراسة: بينت أن:

- لم تتم العملية التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بشكل منهجي و علمي.
- لم تتحقق بالنسبة للهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي.
- ليس هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الداخلية.
- ليس هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا عملائها ولم تحقق بالنسبة للهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي.
- ليس هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدر على التعلم والنمو ولم تحقق بالنسبة للهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي.
- وعليه يمكننا القول بأن الفرضية العامة لم تتحقق بالنسبة للهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي.

تاسعا: المقاربة النظرية:

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

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

إن الانطلاق في دراستنا هذه من خلال مدخل نظري رئيسي لنظرية التنظيم كفيلا بأن يجعل هذه الدراسة تفهم في إطارها النظري، و تصل إلى أهدافها في فهم مشكلة التكامل ووصفها و تحليلها و تفسيرها، و كذا مشكلة التكيف التنظيمي و الإدارة كعنصر تنظيمي و دورها في حدوث بعض المشكلات

التنظيمية .فكما أن تناول الباحث لهذه المتغيرات يكون متكاملًا في النهاية ، فلا يمكن من الناحية العلمية أن نفصل الأبعاد التنظيمية التي تشكل علاقات أي تنظيم عن بعضها البعض .
انطلاقًا من هذا يمكن أن نلخص المداخل النظرية التي تهم موضوع دراستنا في مدخل نظري هو المدخل البنائي بما يستجيب لطبيعة الدراسة وأهدافه مع عرض مبسط، لهما وتوضيح الأسباب التي أدت بالباحث اختيار .

1 - المدخل البنائي:

لقد اختار الباحث هذا المدخل نظرا لكونه يتناول الجوانب التنظيمية الداخلية للتنظيم وكذا نظرا لتصوره للتنظيم أنسق مفتوح يتأثر بمعطيات بيئته الخارجية ، فمن خلاله مفاهيمه ومقوماته يمكن فهم الأبعاد المختلفة للواقع التنظيمي لمؤسسات العمومية الاستشفائية فهو يعتمد هذا في دراسته للتنظيم و السلوك الإنساني التنظيمي على التصورات التطبيقية للنظرية النسقية، بحيث يعكس جانبها التطبيقي.¹
فالنتظيمات حسب هذا المدخل هي أبنية متوافقة مع الأهداف من حيث الوحدات و الأقسام و الفروع و تدرج السلطة والمسؤوليات و شبكة الاتصال و العمل النقابي، بالإضافة إلى البناءات الغير رسمية الأخرى، فكل سلوك حسب هذا المدخل، إنما يعود في طبيعته إلى طبيعة البناء التنظيمي ككل.
والتنظيم هو نسق اجتماعي يتكون من أنساق فرعية تتكامل كلها لتأدية وظيفة لصالح النسق الأكبر، و يعتبر هذا المدخل أن السلوك الفردي و الجماعي لا يمكن تفسيره إلا في إطاره البنائي، الذي تظهر بوضوح إنعكاساته على تصرفات الأفراد و الجماعات وسلوكياتهم، و بذلك فإنهم يرون بأنه لا يمكن الكشف عن الظواهر الاجتماعية التنظيمية إلا في ضوء البناء التنظيمي انطلاقًا من مقولات النسق الاجتماعي مثل ظواهر التغييب، دوران العمل و الصراع و التكيف و الاندماج و غيرها.
إن طبيعة الاحتياجات المختلفة هي التي تحدد السلوك عندهم و إلى جانب هذا المدخل كذلك نجد المدخل البنائي الوظيفي الذي ينظر إلى الظواهر الاجتماعية و التنظيمية و يفسرها في إطار البناء و الوظيفة أيضا، وفي إطار حاجات التنظيم كنسق.²
و ينطلق هذا المدخل، بالإستعانة بنظرية النسق الاجتماعي كما أسلفنا، من مسلمة أساسية و هي أن هناك تكامل بين أجزاء النسق و في كل واحد منها، و أن هذه الأجزاء و الأنساق الفرعية تعتمد بعضها

¹ محمد بومخلوف ، التنظيم الصناعي والبيئة ، دار الأمة ، ط1 ، الجزائر ، 2001 ، ص 64

² - فريد سيلفرمان، الإطار السوسيوولوجي لنظرية،ت وتقديم:عادل مختار الهواري، مكتبة نهضة .الشرق،القااهرة، ط 2. 1980،ص3

على بعض . بناء على هذا فإن المدخل البنائي عموماً، قد عالج التنظيمات في ضوء أربع تصورات هي :

أ-التنظيمات أبنية اجتماعية توافقية : و هو تصور طوره فيليب سيلزنيك " ph. Selznic

فالتنظيمات حسبها ذات أهداف و هي تعبئ لتحقيق ذلك، كل إمكانياتها بما فيها الإنسانية، مما يترتب عنه ظهور الصراع مع جماعات العمل التي تكون البناء الغير رسمي للدفاع عن مصالحها و احتياجاتها، لذلك وجب على التنظيم الرسمي معاملة هذا البناء التكيفي في ضوء الحاجات و الميكانيزمات، حاجات التنظيم بصفة عامة.

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

ج -و هناك تصور ثالث و هو من تطوير اميتاي اتزيوني " A.ÉTZIONI " الذي يرى أن الإغتراب و الصراع أمران لا تخلو منهما التنظيمات.¹

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

د -التنظيمات تنطوي على القوة و الصراع : و قد طور هذا التصور ألفن جولدنر " A Gouldner " فألى جانب التكامل التنظيمي هناك علاقات قوة و صراع بين جماعات مختلفة باختلاف مصالحها و أهدافها و مكانتها، بل حتى بين التنظيم ككل و جماعات خارجية .وهكذا يصبح التنظيم بمثابة نسق من القوى المتصارعة والمتعارضة المصالح فيما بينها داخليا وفيما بينها وبين الفئات الأخرى خارج التنظيم ، بحيث يمكننا أن نقول بناء على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن هناك - على مستوى بعض التنظيمات صراعا كبيرا بين فئة الرؤساء والمرووسين المتعارضة المصالح والأهداف في كثير من الأمور، بحيث يجب أن يراعى ذلك عند دراستنا لأي تنظيم.²

¹ - محمد بومخولف، نفس المرجع، ص66

² - علي عبد الرزاق جلبي ، علم اجتماع الصناعي ،دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط3، 1996، ص 173، 174

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

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

عاشرا- منهج الدراسة

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

ويتحدد المنهج الدراسة كما يلي:

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

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

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

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

- التراث المكتوب في جانبه النظري والميداني وهذا ما تطرحه في ثلاثة فصول.
- الإحصاءات والسجلات الرسمية.
- عينة من أفراد مجتمع الدراسة.
- وأما من حيث أسلوب معالجة البيانات فقد اعتمدت على:
 - التحليل السوسولوجي للمعطيات المتوفرة حول الظاهرة البحثية.
 - التحليل الإحصائي للبيانات وفقا لنوعيتها ومطلب التحليل.
- وعلى العموم تجمع هذه الدراسة منهجيا بين تلك الأبعاد التي تلتزم بها الدراسات الاستطلاعية وبين الأبعاد التي تلتزم بها الدراسات السببية.

الفصل الثاني : التنظيم الإداري

تمهيد

المبحث الأول : التنظيم الإداري و أنواعه

المطلب الأول : تعريف التنظيم الإداري

المطلب الثاني : أنواع التنظيم الإداري

المبحث الثاني : مبادئ و أهمية التنظيم

الإداري

المطلب الأول : مبادئ التنظيم الإداري

المطلب الثاني : أهمية التنظيم الإداري

تمهيد:

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

المبحث الأول : التنظيم الإداري و أنواعه

1-1-1 تعريف التنظيم الإداري :

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

يعرف قاموس Oxford الانجليزي التنظيم على أنه : هيئة أو نظام أو مجتمع من منظم Boodx orsystemorcietyogonized أما الفعل ينظم organize فيذكر القاموس

أن المقصود منه عدة معاني:

-يعني إن يجعله بنية عضوية.

-يجعله شيئا حيا

- يعمل ترتيبات معينة .¹

كما يعرف التنظيم الإداري على أنه : التركيب الهيكلي بوحداته ووظائف أفراد الذين يتعاونون معا لأداء واجبات تحقق الأهداف الموضوعة ويتمثل التنظيم إداري بتحديد الواجبات والاختصاصات وتجميع الواجبات و بدورها في الوظائف ، وهذه بدورها في أقسام وإدارات ومن عناصر : الاختصاصات السلطة المسؤوليات ،الإشراف مستويات ،الوظائف علاقات العمل الداخلية.²

أما عن بعض التعاريف التي جاء بها علماء الاجتماع حول التنظيم فنوجزها في ما يلي:
يعرف " ماكس فيبر " التنظيم " بالجماعة Corporate graup التي تتضمن المتضامنة

¹- محمد الجوهري: موسوعة علم الاجتماع ،المجلس الأعلى للثقافة ، ط 1، 2000 ،ص486

²- مراد عبد الفتاح: موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات ، الإسكندرية، 1999 ، ص 19.

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

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

- 1- تفاعل الفرد مع التنظيم كما لانتصف شروط للالتحاق بالجماعة المتضامنة.
 - 2- وجود ضوابط أو قواعد تقوم وتضع عليها العضوية للجماعة المتضامنة وخضوع الأفراد لعملية انتقاء وفق شروط معينة لخدمة أهداف التنظيم.
 - 3 - وجود حدود نظام ملزم يمكن على أساسه التمييز بين الشكل التنظيم وغيرها من الأشكال الاجتماعية الأخرى.
 - 4- وجود حدود واضحة للجماعة المتضامنة.
 - 5- خضوع بنية التفاعل للتنظيم ذاته ، لذلك فلا تبدو أنماطه بسيطة في مكوناتها ويتضمن ذلك تصورا لما يحتويه التنظيم من تدرج هرمي للسلطة وتقسيم تخصصي العمل وتأثير الاثنين في طرق أداء الوظائف والمهام التنظيمية.
 - 6- قيام أفراد معينين بإصدار الأوامر والتعليمات من خلال مناصبهم الرئاسية الوظيفية داخل التنظيم مع استخدامهم للسلطة التي تكفل قيام الأفراد بإتباع وتنفيذ الأوامر بما يخدم أهداف التنظيم.
- من هذه التعارف يتبين لنا أن التنظيم يعتبر وظيفة هامة من وظائف الإدارة ولأن بمقتضاه تتحدد المسؤوليات ووحدات العمل داخل المنظمة التي هي مرتبطة فيما بينها ويمكن علاقات تنتج بما يسمى عن هذا التنظيم هيكل تنظيميا يعد إطار للعمل ينظم وظائف المختلفة بعضها مع بعض ويوفر النظام الترتيب المنطقي والعلاقات المتجانسة ، ومن خلاله تتضح الفروق بين الأفراد من ناحية المسؤولية والمراكز والأدوار.
- كما يعرف "قباري محمد إسماعيل" التنظيم على أنه : هو هيكل الإدارة الذي تدور فيه سائر أنساق الوظائف والأدوار والعلاقات الوظيفية في نمط رسمي ، وصورة اتصالية وحركة تعاونية تضامنية ، توجد بين سائر الجهود للتوصل إلى هدف أو غاية²

¹ - اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، ط1 ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، 1994 ، ص3 .

² - محمد إسماعيل قباري: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، ب ط ، منشأ العارف . الإسكندرية ، ص50

بمعنى أن يكون الأفراد هم العنصر الجوهري في كل تنظيم تقوم بداخله علاقات رسمية وأخرى غير رسمية وينبغي الاعتراف بدور تلك العلاقات في التكامل ووظائفها بين الجماعات الصغيرة الداخلية في كل تنظيم.

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

1. 2. أنواع التنظيم :

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

2. 2. أ . التنظيم الرسمي :

يعرف التنظيم الرسمي على انه يتميز بما يلي (etzioni) : حسب ايتزيوني تقسيم العمل بين الموظفين ذوي التأهل العالي وبين المنفذين سلطة تسلسلية.

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

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

2. 2. ب . التنظيم الغير الرسمي :

يعرف " محمد عاطف غيث "التنظيم الرسمي على أنه نسق العلاقة الشخصية الذين ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي.

حيث يعرف التنظيم الغير رسمي (f.roethlisberget)(w.dickson) كما يوجد تعريف أشمل لكل على انه " التنظيم الغير مكتوب على ورق ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكرهية ،

¹ - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ط ب ، 1996 ، ص3

ويوجد منفصلاً عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح ، التنظيم الغير رسمي إلى الممارسات الغير رسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة والمتبعة داخل التنظيم هذه الممارسات الغير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أعضاء التنظيم هذه العلاقات التي قد لا تتفق مع العلاقات المنظمة التي تحددها خريطة البناء التنظيمي.¹

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

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

3.1 . مبادئ التنظيم :

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

3.2 . أ . تقسيم العمل أو التخصص:

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

3.2 . ب وحدة الرئاسة أو وحدة القيادة :

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

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

3.2 . ج نطاق الإشراف أو التمكّن:

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

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي ، ط1، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان ، 1999 ، ص16

3.2. د التدرج أو التسلسل :

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

3.2. ه تلازم وتوازن السلطة والمسؤولية :

يقصد به أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية فلا توجد سلطة بلا مسؤولية لا توجد مسؤولية متعددة بدون أن يكون هناك سلطة ، فتأدية أي عمل معين يجب أن يقابله سلطة كافية لإنجاز فالمدير المسؤول عن برنامج معين أن يكون لديه سلطة ممارسة مهمته

3.2. و تفويض السلطة :

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

3.2. ز تحديد المسؤوليات بوضوح :

يعني أن تكون المسؤولية التي تسند إلى أحد الموظفين محددة وواضحة وهذا يحقق هدفين هما:
تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

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

3.2. ر مرونة وبساطة التنظيم :

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

4. 1. أهمية التنظيم :

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

1 - عن طريق التنظيم وظائف تتحدد المسؤوليات والاختصاصات ، فيعرف كل عضو ما أعضاء التنظيم الواجبات ومجموعة الأنشطة التي عليه القيام بها.

¹ - هنا حافظ يدوي : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعية الحديثة ، الإسكندرية ، ط ب 2002 ، ص 172 .

2- عن طريق التنظيم يتحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة وتتحدد علاقات العمل ، فيعرف كل عضو من الأعضاء مكانه في نموذج التنظيم ، ويعرف علاقاته التنظيمية برؤسائه الذين ينتظر منهم التنفيذ الناجح للأنشطة المحددة.

3- عن طريق التنظيم يمكن تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفرعية والجماعية بذلك يقل احتمال التعارض وضياع الجهود وذلك لأن الجهود الفردية عندما تنظم تنظيماً سليماً تكون متوازنة ومتناسقة وتعمل داخل حدود مرسومة ، وهذا التوحيد الشامل لتلك الجهود يساعد على توجيهها نحو الهدف المشترك.

4- عن طريق التنظيم الفعال يمكن أن يتحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية.

الفصل الثالث : الأداء

المبحث الأول : تعريف و تقييم الأداء

المطلب الأول : الأداء

المطلب الثاني : تقييم الأداء

المبحث الثاني : مكونات و وظائف الأداء

المطلب الأول : مكونات الأداء

المطلب الثاني : وظائف تقييم الأداء

المبحث الثالث : معوقات و أهداف تقييم الأداء

المطلب الأول : معوقات تقييم الأداء

المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم الأداء

المبحث الأول : تعريف و تقييم الأداء

1.1. الأداء:

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

حيث نجد أن أحمد صقر عاشور يعرف الأداء ويرى انه " نعني بأداء الفرد للعمل ، قيامه بالأنشطة المختلفة والمهام التي يتكون منها عملية ، حيث يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية ، يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ، ونمط الأداء"¹ إذا ما تمعنا في هذا التعريف وأردنا تحليله نرى بأنه يقصد بكمية الجهد تعبيراً عن الطاقة الجسمية والعقلية التي تبذلها في العمل من طرف الفرد وخلال فترة زمنية معينة والمقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال هذه الفترة وكمية يعبر عنها بالبعد الكمي ، أما نوعية الجهد فيعني به مستوى الجودة والمهارة المطلوبة وأما نمط الأداء فيقصد به الأسلوب الذي من خلاله يبذل هذا الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة (أنشطة العمل) .

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

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

¹ - أحمد عاشور صقر : أداء القوى العاملة ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، ط1 ، 1985 ، ص 50 .

1. 2. تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء له عدة معاني ،حيث يعتمد عليه المفكر أو المسؤول داخل المنشأة من أجل معرفة مدى نجاعة التكوين والتأهيل الذي قام به الفرد داخل المؤسسة حيث تعد فكرة تقييم الأداء من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد.

ومن أجل فهم عملية تقييم الأداء تجدر بنا الاستعانة بتعاريف بعض الباحثين الذين تطرقوا إلى هذه العملية لأنها تمثل أحد ركائز أنظمة تسيير الموارد البشرية.

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

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

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

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

¹- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، ط 1964، ص 457
²- عمر عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط 1996، ص 191، 22

ويعرفه مصطفى شاويش " : العملية التي يتم بواسطتها قياس حجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعاً¹ .

كما يرى إن تقييم الأداء " يتضمن إصدار حكم على أنشطة مهنية قام بانجازها عامل ما في مدة زمنية محددة وفي إطار تنظيمي ما ، ويجب أن يرتكز هذا الحكم على معايير واضحة وقواعد معينة بشكل يمكن المقيم من تكوين رأي عام موضوعي على مردود وطاقت الفرد المقيم² " و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين ممتاز، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف جداً³ "

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

- 1) التوقيت السليم : يجب أن يكون الفترة بين الأداء العقلي وبين قياسه وتقييم بسيطة جدا السهولة وضمان فعالية التقييم والاستفادة من اكتشاف الانحرافات في حالة وجودها.
- 2) وضوح معايير الأداء : تعتبر معايير الأداء بمثابة وسيلة للتقييم ، وتبسيطها على قدر ما يمكن لتعكس الأهداف بدقة ويسهل من إجراءات تقييم الأداء.
- 3) مراعاة العوامل الإنسانية : عند قياس أداء عنصر العمل يجب الأخذ بعين الاعتبار أننا نتعامل . مع عناصر بشرية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن باقي عناصر الإنتاج بالتالي يلزم إدراك الكثير من المعاني مثل : الإحساس ، التقدير ، الرضا... الخ وأثر كل منها على الإنسان.
- 4) الشمول : من حيث تغطية الأنشطة المختلفة والمسؤوليات المختلفة بالمنطقة حيث يلزم التقييم الشامل للتعريف على كل عوامل الضعف والقوة.
- 5) يستخدم أرباب العمل و الأفراد بصفة دائمة بعض أنواع الرسمية أو غير الرسمية لتقييم الأفراد فمثلا يلجأ الفرد إلى ذلك عندما يتناقشون حول أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية⁴ "

¹- مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، ب ط ، 1996 ، ص 85

²- شحادة نظمي : إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان ، ط 1 ، 2000، ص 60

³- عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي في الموارد البشرية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، ب ط ، 2002 ، ص 36

⁴- عبد الغفار حنفي: نفس المرجع، ص 363

المبحث الثاني : مكونات و وظائف الأداء

1.1. مكونات الأداء :

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

1.1.1 الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء :

تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة .وتنفيذ عمليات رسمية ، و ذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما " ولمعرفة هذه الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء تقوم بتقييم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل، وبالتالي فتحليل هذه النشاطات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية معينة¹.

يرى أحمد صقر " : أن تجمع الأنشطة إلى المهام والمهام إلى الأعمال يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة " بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل ، وهو يرى كذلك أن دراسة هذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة و المهام وإنما تتعداه إلى علاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة ، وهذا يترتب عنها عادة تصميم العمل ككل² "

1.1.2 الأداء :

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

1.1. أ الجهد المبذول :

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

1.1. ب القدرات والخصائص الفردية :

حيث يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة.

¹- أحمد صقر عاشور : إدارة القوة العاملة ،دار النهضة العربية ، بيروت ، بط ، 1983 ، ص32

²- أحمد صقر عاشور : نفس المرجع ، ص33

ويقصد به انطباعات الفرد عن الأنشطة والمهام التي يكون منها عمله وعن الكيفية التي يجب أن يتخذها ليمارس دوره في المؤسسة بالشكل المطلوب منه .¹

وعليه فإن الأداء يتوقف على مدى قدرات وتأهيلات الفرد لأداء عمله كما يتوقف هذا على ما توفره ظروف وبيئة العمل من مؤهلات لإمكانية تطبيق هذه القدرات في مجال العمل.

2.1 وظائف تقييم الأداء :

لتقييم الأداء وظائف عدة نذكر منها:

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

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

3.2.1 تحديد الجهات المراكز الإدارية والمسؤولة عن حصول الانحرافات والاختلافان التي تحدث نتيجة التنفيذ.

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

5.2.1 قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من التكوين .²

المبحث الثالث : معوقات و أهداف تقييم الأداء

1 . 1 معوقات تقييم الأداء :

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

1-1-1 الانطباع الشخصي : ويتمثل = ذلك في قيام الرئيس بالإسناد في حكمه في تقييم الأداء مؤوسه على أساس افتراض خاطئ حيث يفترض المقوم أن الفرد الممتاز في عمل معين ممتاز في كل الأعمال الأخرى ومن ثم فإن تقييم أداء الفرد في هذه يرتكز على انطباع الشخص أو حكم عشوائي مما يعد ظاهرة خطيرة في مجال عملية تقييم الأداء.

¹- أحمد صقر عاشور: إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، ط 3، ص3

²- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط 1، ص125

1-1-2) التحفيز : يتميز التقييم بعدم عدالته لبعده عن الموضوعية والسلامة والصحة سواء لحصول الفرد على تقديرات أقل أو أعلى مما يستحق ، حيث قد يستند إلى عوامل منها : الانفعال أو العاطفة أو الإحساس أو الأداء والشخصية كما قد يركز على عوامل مثل القرابة أو الصداقة أو الخصومة.

1-1-3) التساهل: يتمثل ذلك في تقييم أداء العاملين على أسس عشوائية تهدف في مجموعها إلى تحقيق نتائج ايجابية للعاملين على سواء ، بغض النظر على التفرقة أو التفاوت الفعلي في مستوى الأداء .

1-1-4) التشدد: وتتمثل هذه الظاهرة في اتجاه الرئيس إلى تقييم أداء المرؤوسين تقييماً منخفضاً في أغلب الحالات ومن النادر أن يصل تقديره إلى تقييم عال والسبب في هذه الاتجاه عادة ما يرجع إلى الشخصية الرئيس وصفاته الجامدة ومسلكه الخشن ونظرته إلى الغير نظرة تتسم بأنهم أدنى منه مستوى وأقل منه مقدرة أو دونه في المهارة والكفاءة.

1-1-5) الاتجاه الوسيط : وتتمثل هذه الظاهرة في ميل المقوم نحو تقييم أداء العاملين تقييماً وسطاً للأغلبية منه وتسود هذه الظاهرة بسبب جهل الرئيس بالبيانات الخاصة بالمرؤوس

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

2.1) أهمية وأهداف تقييم الأداء :

2.1.أ أهمية تقييم الأداء :

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء كالاتي :

1 إن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

2 يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها ، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من

الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.

3 ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباط وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني أو

المستوى القطاعي أو مستوى المؤسسة.

4 كذلك يساعد تقييم الأداء على ما يلي:

*توجيه العاملين في توجيه أعمالهم.

*توجيه إشراف الإدارة العليا.

¹ - عمر غنايم: علي الشرقاوي:تنظيم الأعمال، الأسس والأصول العلمية، دار النهضة، بيروت، ط 1، 1980، ص 619، 621.

*تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط بمنشأ سواء ما يتعلق في الإنتاج أو تسويق تمويل أو أفراد.
*توضيح سير العمليات الإنتاجية.

*تحقيق معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للإنتاج.¹

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

تنتمي إليها الوحدة إضافة إلى ذلك فإن تحديد هذه المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية ضرورة اقتصادية الآن ضغوطات السوق من (زبائن ، منافسة ، تطورات تكنولوجية) تفرض على المؤسسة منتجات ذات نوعية وجودة ، فالتقييم هنا يمكن من تصحيح الأخطاء المهنية ويشجع على الأداء الجيد. تقييم الأداء مرتبط أيضاً بضرورة تنظيمية فهو يسمح بالحكم على مدى تكييف المستخدمين في وظائفهم وكذلك على نوعية الهياكل التنظيمية للمؤسسة ، تقييم الأداء يستجيب لحاجة فردية ، فالعامل الذي يقوم به مدى فعالية في الأداء ويضطلع على مستوى تحسنه .²

وتتحلى أهمية الأداء كذلك في : رفع معنويات العمال الذي وهذا عند إحساس العمال بأن جهودهم وطاقاتهم المبذولة لم تذهب هدراً وهي محل اهتمام وتقدير من طرف الإدارة ومن رفع روحهم المعنوية.*يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تطويلا وتنمية الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم.

*كما يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء رفع في الأجور وصرف مكافآت للعمال مع إمكانية ترقيتهم*يزود الإدارة بمختلف المعلومات عن أداء الأفراد.

*يعتبر وسيلة أداة للتقييم ضعف العمال مع اقتراح إجراء لتحسين الأداء .³

2.1. ب أهداف تقييم الأداء :

تنطلق أهمية التقييم من أنه يوفر لنا معلومات وبيانات عن الكيفية التي يتم فيها انجاز المهام والمسؤوليات من حيث مستوى درجة إتقانها ، وأنها من خلال التقييم نستطيع أن نحدد المسؤولية ومن ثم إجراء المحاسبة والمساءلة عن الإهمال أو سواء الاستعمال أو عن حدوث المخالفات والأخطاء ، ويمكن

¹- عقيل جاسم : تقييم المشروعات ، المجلدات للنشر ، عمان ، الأردن ، طب ، 1999 ، ص120

²- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، طب 1985 ، ص120

³- عبد الغفار حنفي : مرجع سابق ، ص3

استخدام هذه المعلومات كأساس لتحسين وتطوير أداء العاملين وضبط السلوك الوظيفي ضمن قنوات وإجراء مخططات لها سلفاً.

ويمكن تحديد أهمية تقييم الأداء المرجوة منه كما يلي:

(1) أن نتائج التقييم هي التي تقرر مستوى الفعالية والانجاز على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد الواحد ويمكن أن تكون قاعدة هامة في مجال تخطيط القوى العاملة في المنظمة وعملية الاستقطاب من سوق العمل.

(2) الترقية والنقل : قياس الأداء يكشف عن القدرات والجهد المبذول للعاملين وبالتالي ترقية المبدعين والكفاء ، إلى وظائف أو درجات أعلى وقد يكون وسيلة لإحداث التوازن في المنظمة من خلال عمليات النقل وحسب الإمكانيات و القدرات الفردية موضع التنفيذ ، وتقسيمها في مرحلة لاحقة لتحديد مستوى الفائدة وانعكاسات هذه البرامج على الأداء والانجاز في المؤسسة.

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

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

*يمثل أداة اتصال بين العمال والمسؤولين والرؤساء.

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

*يشكل أداة لتقييم العاملين واتجاه نقاط ضعفهم ونقائصهم ، وعرض اقتراحات وإجراءات لتحسين أدائهم ويكون عن طريق إما تكوين داخلي أو خارجي لتحسين هذا الضعف.

*يساعد في الحكم على مدى الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة وعلى انجازهم الشخصي.

* يزود متخذي القرارات في المؤسسة والمقيمين والمسؤولين بمختلف

المعلومات عن أداء العمال.

وأوجز كامل بربر أهداف تقييم الأداء في التحقيق هدفين رئيسيين وهما:

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

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

1 . 2 . ج أغراض تقييم الأداء :

هنالك أغراض عديدة لتقييم الأداء نذكر منها:

1) تقييم الأداء والأغراض الإدارية :

-يستخدم كأساس لتعديل أجر أو مرتب الفرد.

-يفيد في تقرير من ينقل إلى وظيفة أو عمل آخر ، ومن يتم ترقيته ومن يستغنى عنه.

-يستخدم كأساس في تحديد أساليب ووسائل الاختيار والتي تتلاءم ومتطلبات العمل.

- هو أساس لتحديد الاحتياجات التدريبية للفرد.

- تقيد كمدخل لتخفيض قوة العمل.

إذا ما استخدم التقييم لهذه الأغراض والغايات فإنه يستند على مقارنة أداء فرد ما بغيره من الأفراد ، وذلك نجد أن دور المشرف وغيره من الإداريين بما في مدير إدارة الأفراد ، هو التقدير والحكم على أداء

الأفراد ، وهذا مايبين في الشكل رقم (1)

2) تقييم الأداء وتنمية الأفراد :

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

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

➤ بالمعلومات عن نتائج المترتبة على الأداء.

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

➤ أساس تخطيط المسار الوظيفي والتنمية والتدريب.

إذا ما استخدم التقييم لهذه الغاية أو الهدف ، فإن أساس المقارنة هو الأداء الفعلي بمعيار العمل المطلق

أي بالمعيار أو المستوى المقدر ، وبذلك نجد أن دور المشرف هو كمستشار ، موجه ومرشد أو مدرب

،وتوجه النتائج المستخلصة من التقييم إلى المشرف والفرد .²

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

²- عبد الغفار حنفي : مرجع سابق ، ص،36

الجدول رقم (1) يمثل أغراض تقييم الأداء

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

2.1. د من الذي يقوم بالتقييم :

المشرفون هم المسؤولون أساس عن إجراء عملية التقييم ، ولكن هناك في الغالب أسبابا تدعو إلى مشاركة آخرين في التقييم مثلا : الأفراد والجماعات زملاء العامل والتابعين

1. المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.

يعتبر التقدير والحكم على الفرد من خلال المشرف المباشر الدخول التقليدي و الأسلوب الأكثر استخداما وانتشارا من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد من الأساليب الأخر فقد اتضح أن 95 %القائمين بالتقييم لأنه مركزه يمكنه من التعرف على متطلبات العمل ومراقبة الفرد أثناء العمل ، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

2. التقييم عن طريق الزملاء:

يسمى هذا الأسلوب أيضا بنظام التقييم المتبادل ، حيث يقوم كل فرد بتقييم كل أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري ، وقد أدخل على هذا الأسلوب يستخدم جنبا إلى جنب مع

التقييم عن طريق المشرف الإداري المباشر وأعضاء الجماعة التي تنتمي إليها الفرد الخاصة في مجال التقييم للفرد الذي ينتمي للهيئة الإدارية ، قبل اتخاذ قرار خاص بأحد أفراد الإدارة فيما يتعلق باحتياجاته من التدريب ، وإمكانية ترقيته ، أو ما شابه ذلك ، فإن الرئيس المباشر يتصل بالأفراد الذين يعمل معهم هذا المشرف للتعرف على وجهة نظرهم بشأنه ولتقييم أدائه

3. مدخل التقييم الذاتي :

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

تقييم الفرد من خلال التابعين:

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

2.1. ه من الذي يطلع على التقييم :

هناك ثلاثة مجموعات في العادة تطلع على تقارير الأداء وهي :

1. إدارة القسم :

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

2. إدارة شؤون الموظفين :

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

3. الموظف :

إن العديد من المؤسسات عدلت من أنظمتها بحيث تسمح للعامل بالإطلاع على ملفه الشخصي.²

¹- عبد الغفار الحنفي : مرجع سابق ص 372 , 373

²- كامل بربر : مرجع سابق ، ص 110

الخلاصة :

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

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية

المطلب الأول : الإطار العام للدراسة

المطلب الثاني : مجال الدراسة

المبحث الثاني : نموذج الدراسة و الأدوات البحثية

المطلب الأول : نموذج الدراسة

المطلب الثاني : الأدوات البحثية

المبحث الثاني : العينة و خصائصها

المطلب الأول : العينة وكيفية إختيارها

المطلب الثاني : خصائص وسمات العينة

تمهيد:

بعد إن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها ، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى استراتيجية منهجية متكاملة تمكنا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من ميدان ويعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة والإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة وبناءا على هذا سوف نخصص الجزء

الأول من هذا الفصل إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاث وهي المجال الجغرافي والبشري ، الزمني والعينة وكيفية اختيارها ، إما الجزء الثاني فيخصص لمنهجية الدراسة من خلال التعرض لنوع ومنهج التعرض لنوع ومنهج الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى أسلوب تحليلها.

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية

أولاً - الإطار العام للدراسة:

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

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

إلى عواقب وخيمة من تدني في انتظار سير العمل ، مما جعل التنظيم الإداري يأخذ بمبدأ الاقلامية والخبرة في العمل بصرف النظر عن إي اعتبارات أخرى ، طالما كان العامل لا يقل أداؤه وسلوكه عن الحد الأدنى المحدد ، إلا انه منذ منتصف السبعينات بدأت تظهر مقولات محددة للانتقال من وظيفة إلى أخرى أو لتدرج من سلم إلى آخر.

بدأ المزج بين المعايير وفي هذه السنوات الأخيرة تم التركيز على الشهادات كأهم معيار للترقية اثر دخول الشركاء والمنافسة الأجنبية. ولقد دعم هذا المنحى بقوانين عديدة تحدد شروط وآليات الانتقال داخل المؤسسة الجزائرية حيث حرص المشرع على وضع أنظمة تنظيم وفق أسس ومعالم ثابتة فحسب قانون الوظيف العمومي المؤرخ في 5 أوت 1978 نجد النص صريح على حق العامل في الترقية إذ يتمتع العمال في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بالحق في التنظيم الصنفية مع ضمان الاستقرار والأمن في وظائفهم. كما يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان التنظيم الداخلية للموظفين إن تقوم بما يأتي:

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

-تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها.

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

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

-بالاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض شروط الاقدامية ويثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين
 -على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين احرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد.
 إضافة إلى إمكانية إن تخفيض الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالالتحاق بالسلك الأعلى عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الداخلية بعد التسجيل في قائمة التأهيل بسنة عن كل سنة تكوين عام أو متخصص له علاقة بالفرع المهني و سنة عن كل سداسي في الدراسات الجامعية التي تأتي بعد البكالوريا ويقدر هذا التخفيض في الأقدمية انطلاقا من مستوى التكوين الذي يشترطه القانون الأساسي الخاص المطبق على السلك الأصلي¹.

ثانيا :تحديد مجال الدراسة

إن أي دراسة تتناول الجانب الميداني لابد لها من تحديد مجالها المكاني والزمني والبشري وذلك قصد إعطاء الطابع السوسولوجي لها من حيث إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للدراسة. وبالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية" أميدة بن عجيلة بالاغواط فتحدد مهامها من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بها.

-المدير:

يشرف المدير على السير الحسن للمؤسسة ويمثل المؤسسة أمام العدالة وهو الأمر بالصرف وله عدة مهام أخرى يساعده في مهامه أربع (04) مدراء فرعيين كل واحد بتسيير مديرية فرعية وهم كالتالي:
 -المديرية الفرعية للمالية والوسائل: يترأسها مسؤول مؤهل بمثابة مدير فرعي وتقوم هذه المديرية على التكفل بكل الشؤون المالية للمؤسسة وهي تتفرع إلى عدة مكاتب:

*مكتب الصفقات: هو المتكاف بعقد وتطبيق الصفقات التي يتم الاتفاق عليها بين المستشفى ومؤسسات أخرى حسب البنود المتفق عليها.

*مكتب التمويل: تقدم له الطلبات اللازمة والضرورية التي تحتاج إليها المؤسسة وبعد دراستها حسب الأولوية وحسب الميزانية المتوفرة يقوم بتحضير وصولات لشراء ما يلزم أي أنه هو الذي يعود إليه قرار تحديد وتمويل المؤسسة بدا يلزمها.

¹ - رشيد ووابل التيجاني احمد: قانون الوظيف العمومي ، للطباعة والنشر، دار هومه، الجزائر، ط 2005، ص 17، 18.

*مكتب محاسبة المواد: يقوم بكتابة الثمن الفردي و الإجمالي للمواد موجودة على وصولات التي استلمها من مكتب التموين على سجلات.

*مكتب حساب الكلفة: هو المسؤول عن حساب الإجمالي للمواد المدونة على الفواتير وإنجاز فاتورة إجمالية ليتم تسليمها إلى مكتب المالية.

*مكتب المالية: يتكلف هذا المكتب بشراء الأشياء المدونة على الفواتير التي تأتي كما لديه قسم خاص بإنجاز الأجور للموظفين والثاني خاص بتسيير الحوالات.

*مكتب جرد وتسيير المخازن: يقوم هذا المكتب بجرد المواد التي دخلت المؤسسة وهو المسؤول عن توزيع وتسيير كل ما هو موجود في المخازن من مواد ومستلزمات أخرى.

-المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:

*مكتب الوقاية: يحرص هذا المكتب على التأكد من وقاية المؤسسة وكذلك المدينة من كل الأمراض المعدية والخطيرة يتكلف بإجراء فحوص للأشخاص مشكوك فيهم وعزلهم بأماكن خاصة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

*مكتب الطب العام: يشرف على تسيير الأمور متعلقة بالطب العام (الفحص، العلاج، برمجة المداومات بالنسبة للأطباء ... الخ).

* مكتب الشؤون الصحية : يشرف على تسييره طبيب منسق يعمل على إعداد وتطبيق برامج الصحية المعدة سنويا من طرف الوزارة أو مديرية الصحة.

*مكتب القبول والاستعلامات: وهو الذي له سلطة الإحصاء الكامل لجميع المرضى متواجدة على مستوى المصالح الاستشفائية للمؤسسة و بواسطة ملفات التي تحفظ على الكمبيوتر كذلك، وكما به مكتب خاص يعمل على جمع المحاصيل مالية في جميع الهياكل الصحية التي تقع بالمستشفى وتقدم خدمات صحية بأنواعها (فحص الطبي، إيواء المرضى...الخ).

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

*مكتب صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: يسهر هذا المكتب على صيانة كل التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها بوجود أو استدعاء ذوي الاختصاص.

-المديرية الفرعية للموارد البشرية: وهي المديرية المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية من ناحية التوجيه والإحصاء والمتابعة الدائمة للحياة المهنية للعمال من حيث التكوين والتحويل والانتداب وغيرها من الحركات المهنية وتتفرع منها عدة مكاتب هي كالتالي:

* مكتب الموارد البشرية والمنازعات: يتكفل هذا المكتب بحل النزاعات التي تقع وتسويتها وديا سواء كانت داخلية أو خارجية للموظفين والتي لها علاقة مباشرة بالعمل.

*مكتب تسيير المستخدمين الإداريين والشبه الطبيين والطبيين: يتكفل هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف (تعيين، تثبيت، ترقية، الانتداب، الاستيداع، التقاعد. الخ) أي كل الإجراءات الإدارية التي تتعلق بمسار المهنة للموظفين بالمؤسسة.

*مكتب العطل والملفات الإدارية(الأرشيف):تحفظ فيه كل الملفات الخاصة بالمستخدمين الذين لا يزالون يمارسون مهامهم بالمؤسسة وتحفظ أيضا على الكمبيوتر لمعرفة رصيد المتبقي لكل موظف في العطل السنوية.

*الهيكل الطبية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط:

إضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير الإداري نعلم أن نشأة المؤسسات الصحية هو التكفل الصحي بالمواطنين وهي المهمة الرئيسية لها لذا نجد في جل المؤسسات الصحية عدة مصالح تختلف باختلاف نوع وصنف المؤسسة ويمكن لنا تعداد بعض الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط كما يلي:

أ-المصالح الإستشفائية:

1-مصالح طب الرجال.

2-مصالح طب الأطفال.

3-مصالح أمراض النساء.

4-مصلحة الإنعاش الطبي.

5-مصلحة طب العيون.

6-جراحة وتقويم العظام.

7-مصلحة التوليد.

8-قسم الجراحة العامة والأذن والحنجرة.

9-مصلحة أمراض الكلى.

10-مركز تصفية الدم.

ب- المصالح التقنية:

1-مصلحة الصيدلانية.

2-مصلحة المخبر .

3-مصلحة الأشعة.

4-مصلحة الطب الوقائي.

1- المجال المكاني :

لقد أجريت هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية " إحميدة بن عجيلة " بولاية الاغواط ، وهي تقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 01 للولاية، حيث أن هذه المؤسسة الصحية تحتوي على عدد كبير من مختلف الفئات المهنية إذ قدر العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة ب 757 عامل وهذا حسب آخر تعداد لسنة 2020 في سنة 1984 تم إنشاء مستشفى مركزي لمدينة الاغواط من طرف الشركة الفرنسية BOUYIG وقد تم بدأ العمل به سنة 1985 والتي خضعت إلى قرار الإنشاء وفق المرسوم رقم 242 المؤرخ في 06 ذي القعدة الموافق ل 05 سبتمبر 1981 الذي يتضمن - المرسوم التنفيذي رقم 81- 140 إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وصنفت هذه المؤسسة وفق المرسوم التنفيذي رقم 07 المؤرخ في 19 ماي 2007 ضمن المؤسسات العمومية الاستشفائية.

وبناء لهذا المرسوم فقد تم تحويل القطاع الصحي إلى المؤسسات العمومية الاستشفائية بالاغواط ، وبالنسبة لتسمية المؤسسة باسم الشهيد " إحميدة بن عجيلة " فكانت يوم 05 جويلية من سنة 2000 ، ومن حيث الموقع فهي تقع من الجهة الشمالية لمدينة الاغواط، والمستشفى به أجهزة طبية وتقنية متطورة، حيث يسهر عمالها بكافة أطيافهم على خدمة المريض وراحته وهذا ما لاحظناه في بداية دراستنا.

2- المجال البشري :

حينما نتكلم عن المجال البشري فإننا نقصد به تحديد مجتمع الدراسة أو مجموعة الأشخاص الذين سنجري عليهم الدراسة ، ومن خلال دراستنا هذه والتي تهدف إلى معرفة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ، فقد قام الباحث بالاعتماد على مختلف الفئات المهنية المتواجدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية " احميدة بن عجيلة" بالاغواط، واستثنى فئة عمال الإدماج المهني والاجتماعي التي رأى أنها لا تخدم الدراسة على اعتبار ان هذه الفئة غير متواجدة بصفة دائمة.

وكما سبق وأشرنا فإن العدد الإجمالي للعمال على مستوى المؤسسة مجال الدراسة قدر

ب 757 :عامل موزعين على مختلف أقسام المؤسسة والجدول التالي يوضح هذا التقسيم:

الجدول رقم 01 : يوضح تعداد العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأغواط

العدد الخاص بكل فئة	الفئات المهنية
241	الممارسون الطبيون
202	الممارسون شبه الطبيون
127	أسلاك المشتركة
187	المتعاقدون
757	المجموع

المصدر : سجلات المؤسسة العمومية الاستشفائية

3- المجال الزمني: مرت الدراسة بالمراحل التالية :

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

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

المبحث الثاني : نموذج الدراسة و الأدوات البحثية

1 - نموذج الدراسة:

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

2 - الأدوات البحثية:

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

2-المقابلة:

وهي من أهم أدوات جمع البيانات حول موضوع معين وتعرف " بأنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة ، يحاول احدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التغييرات لدى الآخر (المبحوث) والتي تدور حول خبراته أو آرائه و معتقداته وتكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة .¹ وتعرف المقابلة بأنها" عبارة عن المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب وهي تقوم على الاتصال الشخصي والاجتماع وجها لوجه بين الباحث أو معاونيه المتمرنين معه والمبحوثين كل على حدة وتحت مناقشة موجهة من اجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها وذلك لغرض معين.

الاستمارة :

تعد الاستمارة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات وتسمى أيضا الاستبيان أو الاستقصاء وهذه الكلمات جميعها تشير إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة مصاغة بشكل جيد بهدف جمع بيانات حول موضوع معين يتم طرحها وتسليمها للمبحوثين تمهيدا للحصول على أجوبة. الاستمارة التي يعرفها كل من الدكتور " ربحي مصطفى عليان " الدكتور عثمان محمد غنيم " على أنها " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة

¹- على غربي، المرجع نفسه، ص 119

مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها .¹

الهدف من الاستمارة:

هو الحصول على أجوبة مباشرة وواضحة من طرف العمال تبين لنا مدى تأثير التنظيم على أداء العامل وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة بشكل يعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية الفروض وقد تم تجريبيها ثم مراجعتها وتعديلها ، ثم طرحت في شكلها النهائي أين تضمنت 27 سؤال موزعة على ثلاثة محاور أساسية هي "

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

-المحور الثاني : خاص بالبيانات التي تبحث في دور السلبى لتنظيم إداري .على الأداء من السؤال 05 إلى السؤال 15

- المحور الثالث: خاص بالبيانات التي تبحث في دور الايجابى لتنظيم إداري على الأداء من السؤال 16 إلى السؤال 24

الوثائق والسجلات:

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

-بيانات تدور حول الجانب التاريخي للمؤسسة الاستشفائية " أحميدة بن عجيبة " حيث تم القيام بإعداد بطاقة فنية عن هذه المؤسسة.

- بيانات عن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل البحث.

-بيانات عن سير العمل بها ، والنظام الداخلي وأهدافها.

- بيانات حول الإمكانيات المادية والبشرية بالمؤسسة.

¹- ربحي مصطفى عليان عثمان محمد غانم،مناهج وأساليب البحث العلمي،ط1، دار صفاء،عمان ، 2000 ،ص82

المبحث الثالث : العينة و خصائصها

1- العينة وكيفية اختيارها:

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

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

وبما إن دراستنا تهدف إلى الوقوف على علاقة التنظيم الإداري ودوره على أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية ، فانه من الطبيعي إن يتكون مجتمع البحث من موظفين الدائمين فقط وقد تم تحديد الإطار الذي تؤخذ منه العينة من خلال قائمة تشمل جميع أسماء موظفين المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحميدة بن عجيلة " بالأغواط مرتين حسب وظائفهم وأصنافهم المهنية.

يتكون مجتمع الدراسة من 757 موظف دائم وقد تم اختيار العينة الطبقيّة العشوائية بنسبة 50% من الطبقتين الإداريين وشبه الطبي وقد شملت العينة 380 عاملا أين تم وضع الإصبع عشوائيا على أسماء العمال بما يوافق العدد المحدد من كل طبقة ويمكن توضيح حجم العينة وفق الجدول التالي.

¹- محمد شفيق البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، مصر، المكتب الجامعي الحديث،ص86

الجدول رقم: 02 توزيع أفراد عينة الدراسة .

الفئات	نسبة العينة المأخوذة من المجتمع	حجم العينة المأخوذة من المجتمع
عمال متعاقدون	50 %	94~93.5
أسلاك المشتركة	50 %	64~63.5
الممارسون الطبيون	50 %	120~120.5
الشبه طبيون	50 %	101~101
المجموع	50 %	380~378.5

2 - خصائص وسمات العينة:

تشكل البيانات الشخصية الخلفية العملية التي ننطلق منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة على اعتبار إن تحديد خصائص وسمات المجتمع المدروس يعطينا نظرة شاملة عن مدى تجانسه وتنوعه، ومدى ارتباطه بالأسئلة والقضايا المدروسة. وعلى هذا الأساس نشعر في التحليل الكمي للبيانات الشخصية بناءً على المعطيات التي جمعناها من المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحميدة بن عجيبة" بالأغواط فيما يتعلق بالجنس، تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 03 إن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور المتمثلين.

الجدول رقم : 03 توزيع العينة حسب جنس العمال

العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس		
ذكر	186	48.9 %
أنثى	194	51.1 %
مجموع	380	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير الجنس ، إذ يتبين لنا ان نسبة الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الاغواط فيما يتعلق بالجنس تختلف ، حيث بلغت نسبة الذكور % 48.9 أي ما يعادل 186 عامل ، في حين بلغت نسبة الإناث % 51.1 أي ما يعادل 194 عاملة.

فما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول الإحصائي ان عينة الدراسة قد شملت كلا الجنسين، إلا ان نسبة الإناث في هذه الدراسة كانت أعلى من نسبة الذكور بمستشفى احميدة بن عجيبة بالاغواط ، ويرجع هذا إلى إقبال النساء بكثرة على عالم الشغل وبفعل التغير الاجتماعي الحاصل في المجتمع الجزائري ، فأصبح خروج المرأة للعمل بقوة وهذا ما نلاحظه من خلال واقعنا المعاش فقد تغيرت تلك النظرة القديمة لإمكانية مشاركة المرأة للرجل في الحياة العملية والمهنية ، فالיום نجد الكثير من النساء ونتيجة التغير الحاصل وصعوبة المعيشة وكثرة متطلبات الحياة هذا ما جعل الكثير من النساء يسعين إلى مقاسمة أزواجهن أعباء الحياة.

متغير المستوى التعليمي :

-المستوى التعليمي : ان المستوى التعليمي للأفراد يعبر عن وجود مستوى من المعرفة والوعي وكذا القدرات والمهارات التي لها دور كبير في تحديد الاتجاهات الإيجابية أو السلبية نحو موضوع ما.

-الجدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
07.1 %	27	إبتدائي
16.84 %	64	متوسط
38.15 %	145	ثانوي
37.89 %	144	جامعي
100 %	380	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ،حيث نلاحظ أن أعلى نسبة جاءت في العينة هي % 38.15 الحائزين على مستوى الثانوي ثم تليها فئة الجامعيين والتي ليست

ببعيدة عنها في النسبة حيث قدرت بـ % 37.89، في حين جأت نسبة 16.84 % لأصحاب مستوى المتوسط ، ثم نسبة 7.1 % للابتدائي .

وتأسيسا لما سبق يمكن القول ان مستوى الجامعيين هم من أصحاب الشهادات نجدها عند الممارسين الطبيين والإداريين والذين يتقلدون مناصب عالية في المستشفى ،في حين ان مستوى الثانوي نجد انه يشمل فئة الإداريين ذو الرتب الأقل والممرضين والشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية، أما بالنسبة للمستوى الابتدائي والمتوسط فعادة ما نجد ان أصحابه فئة العمال الأقل مستوى كالعمال المتعاقدون

متغير الحالة الاجتماعية :

-الحالة الاجتماعية : ان الحالة الاجتماعية للأفراد تعكس الأوضاع الاجتماعية للمبحوثين فمن خلالها يمكن ان نكتشف مدى قدرة كل فرد على مواكبة أعباء الحياة وظروفها.
الجدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
% 28.7	109	أعزب
% 69.2	263	متزوج
% 2.1	08	مطلق
% 00	00	أرمل
% 100	380	المجموع

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الأفراد المتزوجين بالمؤسسة الاستشفائية تقدر بـ 69.2 %، وتليها نسبة 28.7 % من العزاب ، ثم تليها نسبة 2.1 % من المطلقين.
فالاستقرار الوظيفي والاجتماعي داخل هذه المؤسسة واضح من خلال النسبة التي أخذت حيزا كبيرا وهي نسبة المتزوجين ، فعندما يجد الفرد نفسه مرتاحا ماديا ومعنويا ومستقرا في بيئة عمله فان ذلك يشجعه على الزواج ، في حين تجد البعض ولحدثة عهدهم بالمؤسسة وعدم تأقلمهم ربما مع الجو الداخلي للمؤسسة وهم في بداية تكوين أنفسهم يؤخرون الزواج وهذا ما نجده عند فئة العزاب بالمؤسسة.

متغير الاقدمية بالمؤسسة :

- الاقدمية : تعتبر الخبرة المهنية للعامل بالمؤسسة عاملا مهما في تحديد ومعرفة مدى اهتمام العامل بالبيئة التي ينتمي إليها ومدى تأثره بأهداف المؤسسة ويتحدد ذلك وفق علاقته الطويلة بمؤسسته و زملائه في المهنة.

الجدول رقم 06 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنين	63	% 16.6
من 6 سنين الى 10 سنين	145	% 38.2
من 11 سنة الى 15 سنة	117	% 30.8
من 15 سنة فأكثر	55	% 14.5
المجموع	380	% 100

يتبين لنا من الجدول رقم (06) أن أكبر نسبة للعمال من حيث الاقدمية في المؤسسة هي % 38.2 أي 145 عامل من 6 سنوات إلى 10 سنوات ، ثم تليها نسبة % 30.8 أي 117 عامل عند مستوى الاقدمية من 11 سنة الى 15 سنة ، ثم نجد ان نسبة % 16.6 أي 63 عامل هم اقل من 5 سنوات، ثم تليها نسبة % 14.5 أي 55 عامل هم من 15 سنة فأكثر من حيث الاقدمية.

ومن خلال اطلاعنا على القائمة الاسمية للعمال بالمؤسسة التي تبين تاريخ الدخول للموظف ومدى تقدمه في مساره المهني لاحظنا ان المؤسسة تقوم بفتح باب التوظيف كل سنة من مختلف الفئات وهذا من اجل استقطاب الموارد البشرية لتوظيفها وتكوينها قصد النهوض بالمؤسسة وتطويرها لجعلها في خدمة الفرد والمجتمع .

الوضعية الحالية بالمؤسسة :

الوضعية الحالية بالمؤسسة :تختلف رتب العمال داخل المؤسسة حسب طبيعة العمل وهذا ما يمكننا من معرفة مدى إلمام كل فرد عامل بوظيفته وتأقلمه مع ظروف المؤسسة ومدى فهمه للوائح والقوانين الداخلية
-الجدول رقم 07 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الحالية.

الوضعية الحالية بالمؤسسة	التكرار	النسبة
عمال متعاقدون	95	25.0 %
أسلاك المشتركة	64	16.8 %
الممارسون الطبيون	120	31.6 %
الشبه طبيون	101	26.6 %
المجموع	380	100 %

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 31.1 % من أفراد العينة هم من الممارسون الطبيون والذين يختلفون من حيث مهامهم منهم الأطباء العامون و الأخصائيون وغيره ، ثم تليها نسبة 26.6 % من شبه الطبيون ،وتأتي بعدها نسبة 25.0 % من العمال المتعاقدون، لتليها 16.8 % من فئة الأسلاك المشتركة.

المحور الثاني : بيانات تبحث في الآثار السلبية لدور التنظيم الإداري على الأداء
الجدول : 08 يبين توزيع العينة حسب الحجم الساعي لعملهم.

النسبة	التكرار	الحجم الساعي للعمل
39.47 %	150	مناسب
60.53 %	230	غير مناسب
100 %	380	المجموع

تحليل جدول رقم 08:

تبين من الجدول أعلاه إن نسبة 60.53 % من العاملين من يرون إن الحجم الساعي غير مناسب كما إن هناك نسبة 39.47 % من يرون إن الحجم الساعي مناسب.
ومرد ذلك إن العمال الذين يرون إن الحجم الساعي غير مناسب لعملهم يرجع إلى وجود وظيفة ثانية تساعد على إتمام قضاء حاجياتهم اليومية من العمال يرون إن ا رتبهم غير كاف خاصة من العمال لهم مسؤوليات تجاه أسرهم.

الجدول رقم : 09 يبين توزيع العينة حسب المشاكل إثناء أدائهم لمهامهم

النسبة	التكرار	المشاكل أثناء العمل
78.95 %	300	نعم
21.05 %	80	لا
100 %	380	المجموع

تحليل جدول رقم 09:

يتضح من خلال الجدول إن نسبة 78.95 % من العاملين يواجهون مشاكل إثناء أداء مهامهم ،ثم تليها نسبة 21.05 % من العمال لا يواجهون مشاكل إثناء أداء مهامهم. مرد ذلك إلى إن بعض الأعمال قد تؤجل لوقت آخر نظرا لضيق الوقت والضغط المهنية فيقع العامل في حرج مما يجعله يقع في مشكل الوساطة فيقدم مصالح بعض الأشخاص على البعض الآخر ، بالتالي يهمل مصالح الأشخاص هذا يعرضه إلى مشاكل إي يتعرض للعنف بكل أنواعه لفظي ومعنوي وربما يتعداه إلى العنف جسدي والسبب الأهم في ذلك يرجع إلى نقص المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الجدول رقم 10 : يبين توزيع العينة حسب مهام على الموظفين

النسبة	التكرار	توزيع مهام على موظفين
20.53 %	78	لائق
79.47 %	302	غير لائق
100 %	380	المجموع

تحليل جدول رقم 10:

نرى من خلال الجدول إن نسبة 79.47 % من العمال يرون إن توزيع المهام لائق ، أما نسبة 20.53 % من العاملين يرون إن توزيع المهام لائق بهم. فالعمال الذين يرون إن توزيع المهام غير لائق بهم طبيعي خاصة وان العمال المتعاقدين لا يشغلون مناصب عمل ثابت يومي ففي الأمور الاستثنائية قد يشغل العامل طيلة اليوم أو في وظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية وهذا رجع إلى مشكل الوساطة والمحاباة والمسؤول قد يراعي الأقرب إليه في توزيع المهام سواء قريب صديق هذا نرده إلى لسوء تفويض الصلاحيات إثناء العمل وهذا الأمر أصبح ظاهرة عادية في الإدارة الجزائرية.

الجدول رقم : 11 يبين توزيع العينة وفق إطار علمي محدد

النسبة	التكرار	توزيع المهام حسب اطار علمي محدد
% 36.32	138	نعم
% 63.68	242	لا
% 100	380	المجموع

تحليل جدول رقم 11:

من خلال الجدول نلاحظ إن نسبة 63.68 % من العمال من يرون إن توزيع المهام لا يتم وفق إطار علمي محدد ، أما ما نسبة 36.32 % يرون إن توزيع المهام يتم وفق إطار علمي محدد يرجع الأمر في ذلك إلى سوء في التخطيط التسيير والتنظيم الإداري الذي تكلف به السلطات الوصية ، لعدم مراعاة المقاييس العلمية التي توضع إثناء توزيع المهام.

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

الجدول رقم : 12 يبين توزيع العينة حسب مشاكل مع الزملاء

النسبة	التكرار	المشاكل مع الزملاء
% 31.58	120	نعم
% 68.42	260	لا
% 100	380	المجموع

تحليل جدول رقم 12:

نرى من الجدول إن نسبة 68.42 % من العمال لم يتعرضوا للمشاكل مع الزملاء ، أما نسبة % 31.58 من العمال يرون إنهم تعرضوا لمشاكل من الزملاء.

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

الجدول رقم : 13 يبين توزيع العينة حسب موافقة منصب العمل مع المؤهلات المهنية

موافقة منصب العمل مع المؤهلات المهنية	التكرار	النسبة
نعم	289	% 76.06
لا	91	% 23.94
المجموع	380	% 100

تحليل جدول رقم 13:

يتضح من خلال الجدول أعلاه إن نسبة 76.06 % من العمال يوافق منصب عملهم من مؤهلاتهم ثم تليها نسبة 23.94 % من العاملين لا يوافق منصب عملهم مؤهلاتهم المهنية.

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

الجدول رقم : 14 يبين توزيع العينة حسب موافقة المنصب مع المؤهلات العلمية

موافقة المنصب مع المؤهلات العلمية	التكرار	النسبة
نعم	113	% 29.74
لا	267	% 70.26
المجموع	380	% 100

تحليل جدول رقم 14:

يتبين من الجدول أعلاه إن نسبة 70.26% من العاملين من لا يوافق منصب عملهم مع مؤهلاتهم العلمية كما إن هناك نسبة 29.74% من العاملين يوافق منصب عملهم مع مؤهلاتهم العلمية علما إن هناك عمال الذين يشغلون ليست في تأهيلهم العلمي ، ووجود عمال مثبتين ذوي مستوى ابتدائي ومتوسط وثانوي يشغلون مناصب أعلى من المناصب التي يشغلها العمال أصحاب الشهادات العلمية العالية فهذا الأمر أصبح ظاهرة سلبية وفي هذا الصدد تحدث احد المسؤولين وقال " إن من ضمن المعايير الاختيار الأساسية والرئيسية نوعية الشهادة العلمية والتي تتخذ كأسلوب هام لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الجدول رقم : 15 يبين توزيع العينة حسب اثر المراقبة المستمرة في تحسين الأداء المهني:

اثر المراقبة في تحسين الأداء	التكرار	النسبة
مناسب	86	% 22.63
غير مناسب	294	% 77.37
المجموع	380	% 100

تحليل جدول رقم 15:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 77.37 % من العاملين من يرون أن المراقبة المستمرة ليس لها اثر كبير في تحسين الأداء عملهم ، أما نسبة 22.63 % من العمال يرون أن المراقبة المستمرة مناسب. ففيما يخص العاملين الذين يرون المراقبة المستمرة لعملهم تثبط من مجوداتهم وتجعلهم يتمون أعمالهم في فترة سريعة ينجم عن هذا الوضع الوقوع كثيرا في الأخطاء.

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

الجدول رقم 16 : يبين توزيع العينة حسب معاملة مع المسؤولين

معاملة مع المسؤولين	التكرار	النسبة
نعم	78	% 20.53
لا	302	% 79.47
المجموع	380	% 100

تحليل جدول رقم 16:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 79.47 % من العاملين إن معاملتهم مع المسؤولين غير جيدة ثم تليها نسبة 20.53 % من العمال أن معاملتهم مع المسؤولين جيدة وهذا يرجع إلى حصول بعض المشاكل الاعتيادية التي تحصل بين المسؤول والعامل فالمسؤول من جهة يسعى إلى فرض سلطته وسيادته كاملة على العامل لما تمليه عليه مصالح تثبيت معنويات العامل فيقل تركيزه واهتمامه وبالتالي حتما هذا يؤدي إلى انخفاض في أدائه.

الجدول رقم : 17 يبين توزيع العينة حسب علاقة مع المسؤولين

العلاقة مع المسؤولين	التكرار	النسبة
جيدة	120	34.21 %
حسنة	78	20.53 %
سيئة	172	45.26 %
المجموع	380	100 %

تحليل جدول رقم 17:

نجد أن نسبة 45.26% من العاملين علاقتهم مع المسؤولين سيئة كما أن هناك نسبة 34.21 % من العمال علاقتهم مع المسؤولين حسنة ثم تليها نسبة 20.53 % من العمال جيدة. ويعود الأمر في ذلك أن اغلب العمال هم من فئة الشباب الحديثة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية مما يترتب على هذا أن بعضهم لم يستطع التوافق مع المسؤول لاسيما وانه السن وعليه فهناك نوع من الصعوبة في اهتمام المسؤول بهذه الفئة الحديثة في العمل على عكس العمال القدامى الذين يفرض عليهم الدخول في العلاقات شخصية فيما بينهم وكذلك اهتمام المسؤول بهذه العلاقات باعتباره أساسا جزء من العمال في الحقيقة.

الجدول رقم: 18 يبين توزيع العينة حسب الأجر الممنوح ومدى تماشيه مع الجهد المبذول

الأجر الممنوح	التكرار	النسبة
يتماشى	78	20.53 %
لا يتماشى	302	79.47 %
المجموع	380	100 %

تحليل جدول رقم 18:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 79.47 % من العمال يرون أن الأجر الممنوح لا يتماشى مع ما يبذلونه من جهد أما ما نسبة 20.53 % يرون أن الأجر الممنوح يتماشى مع ما يبذلونه من جهد.

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

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

الجدول رقم : 19 يبين توزيع العينة حسب مدى الاستفادة من الترقية مقابل أداء المهني

الترقية مقابل أداء المهني	التكرار	النسبة
نعم	164	% 43.16
لا	216	% 56.84
المجموع	380	% 100

تحليل جدول رقم 19:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.84% من العاملين لم يستفيدوا من ترقية مقابل أدائهم ثم تليها نسبة 43.16% من العمال استفادوا من ترقية مقابل أدائهم المهني. والسبب في ذلك مردها إلى أن العمال المتعاقدين لم يأتي في محاضر تنصيبهم كعمال متعاقدين يدل على أنهم سيستفيدوا من ترقية أدائهم المهني لأن فترة عملهم تنتهي بمرور نهاية العقد فهذه الفئة لا يشملها قوانين الوظيف العمومي الخاصة بترقية العمال.

الجدول رقم: 20 يبين توزيع العينة حسب أداء الموظف المواظب لعمله

أداء الموظف المواظب	التكرار	النسبة
نعم	86	% 22.63
لا	294	% 77.37
المجموع	380	% 100

التحليل 20

تبين من الجدول أعلاه أن نسبة 77.37% من العاملين من يرون أن هناك ليست متابعة لأداء الموظف المواظب لعمله كما إن هناك نسبة 22.63% من يرون أن هناك متابعة لأداء الموظف المواظب لعمله

هذا مرده إلى سوء متابعة العمال إثناء أداء عملهم اليومي .ففي هذه لا يمكن للمسؤول متابعة كل العمال ومعاينة كل ظروف العم ، والدليل على ذلك النقص الكبير في الدورات التكوينية التي تساهم في رفع أداء العامل مع غياب التحفيزات.

الجدول رقم : 21 يبين توزيع العينة حسب وجود اتصال بين الموظفين والمسؤولين

وجود إتصال	التكرار	النسبة
نعم	302	% 79.47
لا	78	% 20.53
المجموع	380	% 100

تحليل جدول رقم 21:

نرى من خلال الجدول أن نسبة 79.47% من العمال يرون أن هناك اتصال بين الموظفين والمسؤولين أما نسبة 20.53% من العاملين من يرون ان ليس هناك اتصال بين الموظفين والمسؤولين . هذا مرده إلى طبيعة العمل فالعمل هنا تسلسلي لا يمكن أن يتم بعد تضافر كل الجهود بداية من أعلى مسؤول في الهرم الوظيفي نهاية إلى ابسط عامل وهذا الأمر يستدعي أن يحصل اتصال مباشر أو غير مباشر بين الموظفين والمسؤولين وقد يرجع الأمر كذلك إلى مدة العضوية الطويلة لبعض المعال مما يشجع الاتصال ويزيح معوقاته ويفعله كعامل هام في الأداء العمل.

الجدول رقم : 22 يبين توزيع العينة حسب تقييم العلاقة بالمشرفين

تقييم العلاقة بالمشرفين	التكرار	النسبة
جيدة	294	% 77.37
غير جيدة	86	% 22.63
المجموع	380	% 100

تحليل جدول رقم 22:

تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77.37 % من العاملين علاقته بالمشرفين جيدة كما أن هناك نسبة 22.63% من يرن علاقته بالمشرفين غير جيدة.

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

الجدول رقم : 23 يبين توزيع العينة حسب دور الخبرة في رفع الأداء

النسبة	التكرار	دور الخبرة في رفع الأداء المهني
% 82.63	314	جيدة
% 17.37	66	غير جيدة
% 100	380	المجموع

تحليل جدول رقم 23:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 82.63% من العاملين من يرون أن للخبرة دور في رفع أدائهم المهني كما أن هناك نسبة 17.37% من العمال من يرون ليس للخبرة دور في رفع أدائهم المهني. فالخبرة أمر هام لا يمكن بأي حال من أن نتجاهلها فالكفاءة العلمية غير كافية ا نام تدعم بخبرة العامل فالخبرة عامل هام لتوفير الجهد والوقت وتقادي الأخطاء كما أنها مؤشرا أساسي في إمكانية نجاح الموظف في عمله حيث تتجسد في عدد السنوات التي مارس فيها الفرد العمل حيث إننا نجد بهذه الأقدمية قد اكتسب قدرات وكفاءات ومؤهلات كبيرة كافية لرفع أدائه وتحسينه.

الجدول رقم : 24 يبين توزيع العينة حسب العمل خارج المؤسسة الحالية.

النسبة	التكرار	العمل خارج المؤسسة
% 68.16	259	نعم
% 31.84	121	لا
% 100	380	المجموع

تحليل جدول رقم 24:

نرى من خلال الجدول أن نسبة 68.16 % من العمال من سبق لهم العمل خارج المؤسسة الحالية، أما نسبة 31.84 % من العاملين لم يسبق لهم العمل خارج المؤسسة الحالية هذا مرده إلى واقع التشغيل في الجزائر فالجزائر في الوقت الأخير أقحمت الشباب في عالم الشغل عن طريق النظام التعاقدى واهم ما يميز هذا النظام هو تجديد العقد في حال انتهاءه وقد يصطدم العامل برفض تجديد العقد من طرف المستخدم فيضطر إلى البحث عن الوظيفة أخرى كما أن الفترة التي يقضيها المؤهل لشغل وظيفته ما في البحث الوظيفة المناسبة قد تطور فيضطر لشغل وظائف أخرى قبل الالتحاق بالوظيفة الأصلية التي اخذ فيها التكوين والتعليم.

الجدول رقم : 25 يبين توزيع العينة حسب نوعية الشهادة المتحصل عليها وتأثيرها على أداء العمل

النسبة	التكرار	نوعية الشهادة المتحصل عليها وأثرها على العمل
60.26 %	229	لائق
39.74 %	151	غير لائق
100 %	380	المجموع

تحليل جدول رقم 25:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60.26 % من العمال من يرون أن نوعية الشهادة المتحصل عليها لها تأثير كبير على أداء عملهم أما نسبة 39.74 % من العاملين يرون أن نوعية الشهادة المتحصل عليها ليس لها تأثير كبير على أداء عملهم. هذا الأمر منطقي فالشهادة المتحصل عليها العمل قبل العمل تساعد فيما بعد في التحكم في الوظيفة التي يشغلها إذ لا يعقل أن يشغل عامل وظيفة تقني في الإعلام الآلي دون أن تكون له شهادة تحكم في هذا الميدان فالشهادة هي من المعايير الهامة الواجب مراعاتها أثناء التوظيف كما أنها تلعب دورا هاما في تحسين الأداء.

الجدول رقم : 26 يبين توزيع العينة حسب تحسين المستوى التعليمي.

تحسين المستوى	التكرار	النسبة
نعم	315	% 82.89
لا	65	% 17.11
المجموع	380	% 100

تحليل جدول رقم 26:

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

الجدول رقم : 27 يبين توزيع العينة حسب الاستفادة من الترقية مقابل تحسين المستوى التعليمي

الاستفادة من الترقية مقابل تحسين المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
نعم	43	% 11.32
لا	337	% 88.68
المجموع	380	% 100

تحليل جدول رقم 27:

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 88.68 % لم يستفيدوا من ترقية مقابل تحسين مستواهم التعليمي في حين نسبة 11.32 % فقط من استفادوا من ترقية تحسين مستواهم التعليمي.

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

الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد
- المبحث الأول : مناقشة فرضيات الدراسة
- المبحث الثاني : قضايا التي تثيرها الدراسة
- المبحث الثالث : التوصيات
- خاتمة الفصل

الفصل الخامس - مناقشة نتائج الدراسة:

تمهيد:

يتعرض هذا الفصل إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية من خلال التعرف على آراء واستجابات أفراد العينة المدروسة نحو واقع الترقية وعلاقتها بتنظيم الإداري والأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط كنموذج واقع المؤسسة الجزائرية . وفي سبيل تحقيق ذلك قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية للتحقيق من إجابات أفراد العينة على الاستمارة ، وقد كشف التحليل الإحصائي على وجود عدد من العلاقات بين المتغيرات التي ضمتها فروض الدراسة ، كما كشف الشواهد الكمية المشار إليها عن أهمية العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء ، ويتجلى ذلك واضحا من خلال تحليلنا للبيانات المتعلقة بالمعايير الموضوعية لتنظيم الإداري وأثار السلبية، وبيانات التنظيم الإداري والآثار الايجابية وأهداف المؤسسة.

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

المبحث الأول - مناقشة فرضيات الدراسة:

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

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تحليلنا لبيانات الفصل الرابع الذي تناول التساؤلات المتمحورة حول التنظيم الإداري و آثاره السلبية على أداء العامل.

تبين الحجم الساعي للعمل غير مناسب بنسبة 60.53 % من خلال الجدول رقم 08 واتضح أن اغلب العمال يواجهون مشاكل أثناء أداء مهامهم وهذا ما أكدته نسبة 78.95% من خلال الجدول رقم 09 ، حيث تبين أن توزيع المهام غير لائق عند الموظفين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 10 والذي كانت نسبته % 79.47، كما أن العمال يرون أن توزيع المهام لا يتم وفق إطار علمي بنسبة 63.68 % هذا ما يؤكد الجدول رقم 11.

واغلب العمال لم يتعرضوا لمشاكل مع الزملاء هذا ما يؤكد الجدول رقم 12 بنسبة 68.42% حيث اغلب العمال يرون أن منصب العمل غير موافق لمؤهلات المهنية والعلمية بنسبة، 23.94 % وهذا يؤكد الجدول رقم 13 والجدول رقم 14 بنسبة 70.26 % ويتبين أن معظم العمال يرون أن المراقبة المستمرة ليس لها اثر كبير في تحسين أداء العمال وهذا ما يؤكد الجدول رقم 15 بنسبة 77.37 %، كما اتضح أن اغلب العمال يعتقدون أن معاملة مسؤولهم غير جيدة بنسبة % 79.47 من خلال الجدول رقم 16 نجد أن بعض العمال يرون أن علاقتهم بالمسؤول سيئة بنسبة 45.26 % من خلال الجدول رقم 17 ، فيما يخص أن العمال الذين يرون أن الأجر الممنوح لا يتماشى مع ما يبذلونه من جهد وكانت النسبة 79.47 % ما يؤكد الجدول رقم 18

ومن مجمل النتائج سالفة الذكر يبدو جليا أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها:
للتنظيم الإداري آثار سلبية على أداء العامل.

هي فرضية صادقة ، على اعتبار إن معظم المبحوثين وبنسب عالية قد أكدوا أن للتنظيم الإداري آثار سلبية على الأداء.

2-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي مفادها:

- للتنظيم الإداري دور ايجابي على أداء العاملين .

نجد إن نسبة 56.84 % لم يستفيدوا من ترقية مقابل أدائهم المهني وهذا ما أكده الجدول 19 حيث اتضح أن اغلب العمال يرون انه ليست هناك متابعة لأداء الموظف المواظب لعمله وتقدر النسبة ب % 77.37 ما أكده الجدول رقم 20 ويؤكد اغلب العمال إن هناك اتصال بين الموظفين والمسؤولين فكانت النسبة 79.47 % مما اتضح من الجدول رقم 21، نجد نسبة 77.37 % من العاملين يرون أن علاقتهم بالمشرفين جيدة من خلال الجدول رقم 22 كما أن اغلب العمال يرون أن للخبرة دور في رفع أدائهم المهني وقدرة نسبتهم ب 82.63 % وهذا ما يؤكد الجدول رقم 23 ، فيما يخص العمال الذين سبق لهم العمل خارج المؤسسة الحالية نسبتهم 68.16 % هذا ما أكده الجدول رقم 24 ، نجد أن بعض العمال يرون أن نوعية الشهادة المتحصل عليها لها تأثير كبير على أداء عملهم .فكانت نسبتهم تقدر ب % 60.26 من خلال الجدول رقم 25 كما أن اغلب العمال شرعوا في تحسين مستواهم العلمي بنسبة % 82.89 إلا إن اغلبهم لم يستفيدوا من ترقية مقابل ذلك فكانت نسبتهم تقدر ب 88.68 % هذا ما يوضحه الجدول رقم 26 والجدول رقم 27 .

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

3-الفرضية العامة:

حيث توصلنا من خلال عرض النتائج إلى نسبة كبير من صحة الفرضيتين الأولى والثانية ، وانطلاقا من نتائج الفرضيتين يمكن القول بصحة الفرضية العامة التي مفادها ((أن للتنظيم الإداري آثار على أداء العامل داخل الهيئة المستخدمة)) .

المبحث الثاني: القضايا التي تثيرها الدراسة:

رغم كثرة الأدبيات حول موضوع التنظيم الإداري ، ورغم أنني حاولت في هذه الدراسة تحديد العلاقة القائمة بينها وبين الأداء في خضوعهما لمختلف العوامل البيئية والتنظيمية فان الجدل ما زال مستمر حول كيفية انجذاب هذين المتغيرين أو ابتعادهما في ظل الظروف الاجتماعية. الأمر الذي يدفعنا إلى طرح التساؤلات التالية والتي نعتقد أنها منطلقات لدراسات ميدانية أخرى وهذه الدراسات تتمحور في:

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

-ما طبيعة الجانبية والظرفية التي تشكل العلاقة بين المتغيرين ؟

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

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

المبحث الثالث: التوصيات

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

الخاتمة

خاتمة:

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

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

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

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

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- باللغة العربية:

- 1- إبراهيم لطفي طلعت : علم الاجتماع الصناعي ، دار الغريب ، الطباعة والنشر و التوزيع ، جامعة القاهرة ، طبعة، 1995
- 2- علي محمد منصور : مبادئ الإدارية ، مجموعة النيل العربية ، جامعة القاهرة ، طبعة، 1995
- 3- السيد الحسيني : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، طبعة، 1994
- 4- بلقاسم سلاطينية : التنظيم الحديث للمؤسسة ، دار الفجر للنشر، القاهرة، طبعة 2 ، 2008
- 5- سعيد محمد المصري :التنظيم والادارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ،
الدار الجامعية للطبع ,الاسكندرية2002
- 6- احمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار المعارف ، الإسكندرية ، طبعة 1 1985.
- 7- محمد بومخولف،التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، الجزائر ،طبعة 1 ، 2001
- 8- دفيد سيفرمان،الإطار السوسيوولوجي لنظرية التنظيم،ترجمة وتقديم:عادل مختار الهواري،مكتبة نهضة الشرق،القاهرة، طبعة 2 ، 1980
- 9- علي عبد الرازق جليبي،علم الاجتماع،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية، طبعة 3 ، 1996
- 10- اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ،
طبعة 1 ، 1994
- 11- محمد إسماعيل قباري : علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات
البيروقراطية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، طبعة ، 1999
- 12- عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية ،
بيروت لبنان ، طبعة 1 ، 1996
- 13- هناء حافظ بدوي : إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعة الحديثة ،
الإسكندرية ، طبعة ، 2002
- 14- عاطف محمد عبيد : إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، طبعة ، 1964
- 15- عمر عقيلي : إدارة القوى العاملة ، دار الزهران للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة ، 1996
- 16- مصطفى شاويش : إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، طبعة ، 1996

- 17- شحادة نظمي : إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء ، عمان، طبعة ، 2000
- 18- عبد الغفار حنفي : سلوك التنظيمي في الموارد البشرية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، طبعة ، 2002
- 19- كامل بربر : ادارة الموارد البشرية ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع ، بيروت لبنان ، طبعة ، 1997
- 20- عمر غنايم ، علي الشرقاوي : تنظيم الأعمال والأسس والأصول العلمية ، دار النهضة ، بيروت ، طبعة ، 1980
- 21- عقيل جاسم : تقييم المشروعات ، المجلد لاوي للنشر ، عمان ، الأردن ، طبعة ، 1999
- 22- بلعروسي احمد التيجاني ووابل رشيد ، قانون الوظيف العمومي ، دار هومه للطباعة و النشر ، الجزائر ، طبعة ، 2005
- 23- حسين عبد الحميد رشوان ، أصول البحث العلمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، طبعة ، 2003
- 24- محمد شفيق العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، طبعة ، 1981
- 25- على غزبي ، أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، طبعة ، 2004
- 26- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غانم : مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء عمان، طبعة 1 ، 2000
- 27- محمد عبيدات ، وآخرون ، منهجية البحث العلمي (القواعد -المراحل التطبيقات) طبعة 2 دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- 2- القواميس :
- 1- محمد الجوهري : موسوعة علم الاجتماع ، المجلس الأعلى للثقافة ، طبعة 1 ، 2000
- 2- محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، طبعة 1 ، 1996

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



في إطار التحضير لإنجاز مذكرة ماستر، نضع أمامكم هذه الاستمارة المتعلقة بموضوع:

دور التنظيم الإداري على أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية

- دراسة ميدانية بالمستشفى أحميدة بن عجيلة بولاية الأغواط-

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة مساهمة منكم في تشجيع البحث العلمي. وللعلم فإن هذه المعلومات لا

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ملاحظة:

لمأ هذه الاستمارة يرجى الإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة (x) في المكان الذي ترونه مناسباً

وشكراً

من إعداد الطالب:

➤ بن حرمة يوسف

السنة الجامعية: 2021/2020

أولاً/ محور خاص بالبيانات الشخصية:

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) الحالة العائلية: أعزب/عزباء متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
- (3) مستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- (4) الأقدمية في المؤسسة الحالية: أقل من 5 سنوات من 6 سنوات الى 10 سنوات
- من 11 سنة الى 15 سنة 15 سنة فأكثر

ثانياً /محور خاص بالبيانات التي تبحث في دور السلبى للتنظيم الإداري على الأداء.

- (5) كيف ترى الحجم الساعي لعملك؟ مناسب غير مناسب
- (6) هل تواجهون مشاكل أثناء أدائكم لمهامكم؟ نعم لا
- (7) كيف ترى في توزيع المهام على الموظفين؟ لائق غير لائق
- (8) هل تعتقد أن توزيع المهام يتم وفق إطار علمي محدد؟ نعم لا
- (9) هل تعرضت لمشاكل مع الزملاء؟ نعم لا
- (10) هل يوافق منصب عمالك مع مؤهلاتك المهنية؟ نعم لا
- (11) هل يوافق منصب عمالك مع مؤهلاتك العلمية؟ نعم لا
- (12) كيف ترى أن المراقبة المستمرة لها اثر كبير في تحسين أداء عمالك؟

مناسب غير مناسب

- (13) هل تعتقد أن معاملتك مع مسؤولين جيدة؟ نعم لا
- (14) - كيف ترى علاقتك مع المسؤولين؟ جيدة حسنة سيئة
- (15) هل ترى أن الأجر الممنوح يتماشى مع ما تبذله من جهد؟ يتماشى لا يتماشى

ثالثا/محور خاص بالبيانات التي تبحث في الدور الايجابي للتنظيم الإداري على الأداء :

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

17) هل هناك متابعة لأداء الموظف المواظب لعمله ؟ نعم لا

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

19) كيف تقيم علاقتك بالمشرفين ؟ نعم لا

20) هل ترى أن للخبرة دور في رفع أدائك المهني ؟ نعم لا

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

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

لائق غير لائق

23) هل شرعت في تحسين مستواك التعليمي ؟ نعم لا

24) هل استفدت من ترقية مهنية مقابل تحسين مستواك التعليمي ؟ نعم لا

فهرس المحتويات

أ..... [مقدمة:](#)

Erreur ! Signet non défini...... الفصل الأول : الجانب المنهجي

4..... أولا- الإشكالية:

5..... ثانيا -الفرضيات:

5..... ثالثا :أهمية الدراسة:

5..... رابعا - أهداف الدراسة:

6..... خامسا - أسباب اختيار الموضوع:

7..... سادسا :المنهج المستخدم في الدراسة

7..... سابعا - المفاهيم:

9..... ثامنا :الدارسات السابقة:

12..... تاسعا:المقاربة النظرية:

Erreur ! Signet non défini...... عاشرا - منهج الدراسة:

Erreur ! Signet non défini...... الفصل الثاني : التنظيم الإداري

18..... التنظيم الإداري و أنواعه

18..... 1-1- تعريف التنظيم الإداري:

20..... 1. 2. أنواع التنظيم :

21..... 1. 3. مبادئ التنظيم:

22..... 1. 4. أهمية التنظيم :

Erreur ! Signet non défini...... الفصل الثالث : الأداء

25..... تعريف و تقييم الأداء

25..... 1. 1. الأداء:

26..... 1. 2. تقييم الأداء:

28..... مكونات و وظائف الأداء

28..... 1.1. مكونات الأداء :

29..... 2.1 وظائف تقييم الأداء :

29	معوقات و أهداف تقييم الأداء
29	1 . 1 معوقات تقييم الأداء :
30	(2.1) أهمية وأهداف تقييم الأداء :
	الفصل الرابع – الإجراءات المنهجية للدارسة : Erreur ! Signet non défini.....
38	تمهيد:
39	الإجراءات المنهجية
39	أولا – الإطار العام للدارسة:
40	ثانيا :تحديد مجال الدارسة
45	نموذج الدارسة و الأدوات البحثية.....
45	1 – نموذج الدارسة:
45	2 – الأدوات البحثية:
47	العينة و خصائصها
47	1- العينة وكيفية اختيارها:
48	2 – خصائص وسمات العينة:
67	الفصل الخامس – مناقشة نتائج الدارسة:
67	تمهيد:
68	مناقشة فرضيات الدارسة :
70	القضايا التي تثيرها الدارسة:
71	التوصيات
	الخاتمة : 82
83	المراجع:
84	الملاحق:

فهرس الجداول:

44	الجدول رقم 01 : يوضح تعداد العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأغواط
48	الجدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة
48	الجدول رقم 03 : توزيع العينة حسب جنس العمال
49	الجدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....
50	الجدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.....
51	الجدول رقم 06 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.....
52	الجدول رقم 07 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الحالية.....
53	الجدول رقم 08 : يبين توزيع العينة حسب الحجم الساعي لعمالهم.
53	الجدول رقم 09 : يبين توزيع العينة حسب المشاكل إثناء أدائهم لمهامهم.....
54	الجدول رقم 10 : يبين توزيع العينة حسب مهام على الموظفين
55	الجدول رقم 11 : يبين توزيع العينة وفق إطار علمي محدد
55	الجدول رقم 12 : يبين توزيع العينة حسب مشاكل مع الزملاء.....
56	الجدول رقم 13 : يبين توزيع العينة حسب موافقة منصب العمل مع المؤهلات المهنية
57	الجدول رقم 14 : يبين توزيع العينة حسب موافقة المنصب مع المؤهلات العلمية.....
57	الجدول رقم 15 : يبين توزيع العينة حسب اثر المراقبة المستمرة في تحسين الأداء المهني.....
58	الجدول رقم 16 : يبين توزيع العينة حسب معاملة مع المسؤولين
59	الجدول رقم 17 : يبين توزيع العينة حسب علاقة مع المسؤولين.....
59	الجدول رقم 18 : يبين توزيع العينة حسب الأجر الممنوح ومدى تماثيه مع الجهد المبذول
60	الجدول رقم 19 : يبين توزيع العينة حسب مدى الاستفادة من الترقية مقابل أداء المهني.....
60	الجدول رقم 20 : يبين توزيع العينة حسب أداء الموظف المواظب لعمله.....
61	الجدول رقم 21 : يبين توزيع العينة حسب وجود اتصال بين الموظفين والمسؤولين
61	الجدول رقم 22 : يبين توزيع العينة حسب تقييم العلاقة بالمشرفين.....
62	الجدول رقم 23 : يبين توزيع العينة حسب دور الخبرة في رفع الأداء

فهرس الجداول :

الجدول رقم 24: يبين توزيع العينة حسب العمل خارج المؤسسة الحالية. 62
الجدول رقم 25 : يبين توزيع العينة حسب نوعية الشهادة المتحصل عليها وتأثيرها على أداء العمل... 63
الجدول رقم 26 : يبين توزيع العينة حسب تحسين المستوى التعليمي. 64
الجدول رقم 27: يبين توزيع العينة حسب الاستفادة من الترقية مقابل تحسين المستوى التعليمي 64