

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علوم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان:

عملية التنظيم وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين بمؤسسة:  
fertial لصناعة الأسمدة - وهران أرزيو-

تحت إشراف:

- أ. مرضي مصطفى

من إعداد الطالبين:

- لبتير حسني.

- قحام فيروز.

لجنة المناقشة

الرتبة	الجامعة	الإسم واللقب

السنة الجامعية: 2019-2020

# كلمة

يا رب لا تدمني أصابع الغرور إذ نجيت ولا أصابع اليأس إن فضلت بل ذكرني دائما  
بأن الفضل هو التجارب التي تسبق النجاح يا رب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب  
القوة وأما حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يا رب إذا جردتني من المال فاترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفضل، وإذا  
جردتني من نعمة الصحة فاترك لي نعمة الإيمان.

\* آمين يا رب العالمين \*

# شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

من أحسن أداب المراء الإعتراف بأهل الفضل بفضلهم عليه، فنحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره على أنه وفقنا في انجاز هذا البحث المتواضع.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدموا لنا يد المساعدة وبالخصوص الأستاذ: مرضى مصطفى والأستاذ: مولاي حاج مراد اللذان لم يبخلنا علينا بالنصائح والتوجيهات والإرشادات العلمية القيمة فكانوا زعم الأساتذة بدون أن ننسى جميع الأساتذة على الجهد الكبير الذي بذروه في سبيل إخراج عملنا إلى ما هو عليه الآن.

كما نتوجه بالشكر إلى كل من قام بتعليمنا وأثار لنا دروبنا على حق درج.

\* إلى كل هؤلاء شكرا \*

# اهداء

✓ الحمد لله سبحانه وتعالى التقدير الذي وفقنا لنيل هذه الشهادة الجامعية

(شهادة الماجستير) التي نتشرف بها ونشرف بها أهلنا وأحبائنا.

✓ إليك يا رسول الله، وإلى أعلى ما في الوجود آبائنا وأمهاتنا وأجدادنا، إلى كل

إخواننا وأخواتنا.

✓ إلى كل أساتذة قسم الاجتماع بوهراء بدون استثناء، إلى كل من ساعدنا من

قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة، نصدي لهم جميعاً عملنا هذا ونرجو أن

يكون أحسن شكر ونتمنى لهم الخير.

الطالبين:

- لبتر حسني.

- قحام فيروز

# الفصل التمهيدي

### مقدمة :

لقد عرف المجتمع تغيرا مهولا لما ترتب عند من ازدياد عدد السكان والهجرة من الأرياف إلى المدن، والتطور العلمي والتكنولوجي، واكتساب العلم والمعرفة وانتشار وسائل النقل والمواصلات بمختلف أشكالها وما صاحبه الطلب المتزايد على السلع والخدمات، ومن أجل الوفاء بهذه المتطلبات نصبت لها تنظيمات تتكفل بتوفير ما يحتاجه المجتمع من سلع وخدمات.

إن التحول المهول في المجتمع، وما أسفر عنه من بروز تنظيمات جديدة وإعادة تشكيل أخرى بغية التلاؤم والتوافق مع متطلبات الحياة العصرية دفع العديد من الباحثين والدارسين في مختلف حقول العلوم الإنسانية والاجتماعية وحتى الطبيعية بالاهتمام بموضوع التنظيم، وكان لعلم الاجتماع القسط الأوفر من هذا الاهتمام، وهذا من منطلق أن التنظيمات عبارة عن وحدات اجتماعية وتشمل التنظيمات ( المصانع والمستشفيات والإدارات الحكومية والجيش والسجون والبنوك...الخ).

ويعتبر تنظيم المصنع من أبرزها على الإطلاق لما يقدمه من خدمة للمجتمع في إشباع الحاجيات المتعددة، كما أن تحقيق التنمية الشاملة يعتمد بالدرجة الأولى على القطاع الصناعي في إحداث القفزة النوعية في خط التقدم والازدهار، ومن المؤكد أن محاولة فهم واقع التنظيمات والتي تشغل بالقيادة والمشرفين عليهم بطريقة صحيحة والتنبأ بأنماط السلوك من أجل ضبطها وتوجيهها في إبطالها الهادف أو تدعيمها والعمل على تكرارها.

**1) الإشكالية :** كيف يؤثر التنظيم السائد في المؤسسة على الأداء الوظيفي وبعبارة أخرى ما

مدى مساهمته على الأداء الوظيفي للموظفين.

### (2) الفرضيات :

من خلال الإشكالية يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

- 1- توجد مساهمة لمتطلبات التنظيم في التنبؤ للأداء الوظيفي.
- 2- توجد مساهمة للتفاعل بين المؤهلات العلمية مع التنظيم.
- 3- توجد علاقة ارتباطية في صنع القرارات في المؤسسة.
- 4- يوجد علاقة ارتباطية للاتصال لدى المؤسسة.

### (3) أهمية الموضوع:

- تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة دور التنظيم في الرفع من الأداء الوظيفي للمؤسسة، وتأثيره على الموظفين وتحفيزه لزيادة عطائه مما يؤثر بصورة إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي.
- نوعية التخصص العلمي الذي أدرس فيه وعلاقته بموضوع الدراسة.
- وبالتالي الدراسة تهدف إلى تحليل جميع الآليات والعناصر المرتبطة بعملية التنظيم وأداء الفرد وتحديد طبيعة العلاقة بين التنظيم والأداء الوظيفي للعمال.

### (4) أسباب اختيار الموضوع:

#### 1- الأسباب الذاتية :

- تقديم خدمة علمية تساهم ولو بنسبة قليلة في معالجة الدور الذي يلعبه التنظيم في الواقع من الأداء الوظيفي.

- نظرا لتخصصي ارتأيت أن يكون موضوعي من نفس التخصص.

- اختياري للموضوع كان نتيجة لرغبة ذاتية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها الموضوع.
- إثراء البحث العلمي.

### 2- الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في معالجة موضوع التنظيم وأثره على الأداء الوظيفي من أجل التوصل إلى فهم العلاقة بينهم.

- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه التنظيم في سبيل رفع الأداء الوظيفي.
- تقديم معلومات واقتراحات وتوصيات تساهم في الاستفادة في هذا المجال وتطوير التنظيم.

### 5) صعوبات البحث:

- عدم إيجاد المراجع والمصادر الكافية التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات المطلوبة، وبالتالي وجود القليل من المعلومات في المكتبات والكتب التي تتناول هذا الموضوع مما يعيق عملية البحث.

- عدم تعاون بعض فئات مجتمع البحث، وعدم وجود ثقافة تحترم هذا النوع من الأعمال العلمية والأكاديمية رغم أهميتها.

### 6) أدوات وتقنيات البحث:

#### 1- الدراسات الاستطلاعية:

- قمت بدراسة استطلاعية حيث قابلتني صعوبات في صياغة الإشكالية وتحديد الفرضيات والبحث عن الأسئلة التي تتلاءم مع الموضوع في بداية الأمر.



### 2- تحديد العينة:

تم اختيار عينة تتكون من 50 موظف بطريقة عشوائية وتخص العينة إطارات المؤسسة.

### 3- أدوات وتقنيات البحث:

3-1 الملاحظة : وهي أول تقنية بدأت بها بكل جوانب الموضوع ومعرفة تفاصيل وخفايا

الموضوع والتعمق وملاحظة مجتمع البحث.

3-2 الاستمارة : اعتمدت على الاستمارة كأداة للتحليل من خلال طرح الأسئلة الملائمة

بموضوع الدراسة ومحاولة فهم جوانب التنظيم والأداء الوظيفي من خلال تحليل أسئلة الاستمارة.

### (7) المقاربة المنهجية للدراسة:

-المنهج الوصفي: لكونه الأنسب للموضوع، فهو يساعدني على دراسة الحقائق المتعلقة

بالتنظيم وفهم قواعدها وأسسها وخصوصياتها ومبادئها، وبالتالي سرد الحقائق المتصلة بالموضوع.

### (8) المقاربة النظرية للدراسة:

1.8. النظرية التفاعلية: من خلال التفاعل الاجتماعي بين المسؤولين والموظفين في المؤسسة

وتعود هذه المقاربة إلى " ما كس وبيير وجورج هوربرث" أن النظام الاجتماعي هو تفاعل بين الأفراد داخل

الوسط التنظيمي".

2.8. النظرية البنوية الوظيفية : تعود هذه التجربة إلى علم الاجتماع الحديث" إميل دور

كايم" ونقول هذه النظرية أن للتنظيم العديد من الوظائف المعرفية في المنظمة أو المؤسسة وتحريك عجلة

الاقتصاد والتكنولوجيا".

(9) التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث:

\*التنظيم: هو العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هذه المؤسسة تتطلب وظيفة التنظيم توفير التنسيق بين الإدارات والأقسام.

\* الأداء: "هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما، أو التخطيط لمشروع ما".

أما في إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريفه أنه: "المخرجات ذات قيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات".

\*الأداء الوظيفي: يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة زمنية محددة.

الفهرس:

دعاء

شكر

إهداء

الفصل التمهيدي

01.....	مقدمة وطرح الإشكالية.....
02.....	الفرضيات.....
02.....	أهمية الموضوع.....
02.....	أسباب اختيار الموضوع.....
03.....	صعوبات البحث.....
03.....	أدوات وتقنيات البحث.....
04.....	المقاربة المنهجية للدراسة.....
04.....	المقاربة النظرية للدراسة.....
05.....	التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث.....

الفصل الأول: عملية التنظيم

06..... مفهوم التنظيم

08..... مفهوم التنظيم الصناعي

11..... التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي

11..... التنظيم الرسمي

11..... التنظيم الغير الرسمي

12..... العوامل التي تؤثر في التنظيم الرسمي

13..... العوامل التي تؤثر على التنظيم الغير الرسمي

14..... أسس بناء التنظيم الرسمي

16..... أسس بناء التنظيم الغير الرسمي

17..... الهيكل التنظيمي وأجزائه

18..... أهم النظريات حول التنظيم

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

37..... مفهوم الأداء الوظيفي

38..... عناصر الأداء الوظيفي

39..... أهمية الأداء الوظيفي

41.....	عملية تقييم الأداء الوظيفي.....
42.....	محددات الأداء الوظيفي.....
44.....	العوامل المؤثرة على محددات الأداء الوظيفي .....
46.....	مشاكل وتحديات تقييم الأداء.....
47.....	العوامل المؤثرة على قدرة الفرد.....
47.....	العوامل المؤثرة على أداء الأفراد.....
48.....	إجراءات تحسين المستوى .....

الفصل الثالث: تحليل الاستثمارة

51.....	الإستثمارة.....
57.....	تحليل الاستثمارة.....
74.....	تحليل نتائج الاستثمارة.....
76 .....	خاتمة.....

# الفصل الأول

## عملية التنظيم

## مفهوم التنظيم:

رغم بعض الاختلافات التي ظهرت داخل علم الاجتماع حول موضوع التنظيم إلا أنه اتفاق حول مبادئ أساسية التي يقوم عليها التنظيم.

يعرف بارسونز التنظيم على أنه نسق من العلاقات التي تؤثر وتتأثر وتتكامل فيما بينها وتتساند وتتوازن من أجل تحقيق أهداف معينة.

أن هذا النسق الاجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد المدفوعين يميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم، والعلاقات السائدة بينهم حسبته تتحدد طبقاً لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافياً، وتمثل مكانه كل هؤلاء الأفراد في نظره البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة، أما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة التي يشغلونها.<sup>1</sup>

يعرف أيماتي أثريوني التنظيم على أنه وحدات اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة وتستنثي من هذه الوحدات حسبته ( جماعة الأصدقاء والأسرة).

ويرى أثريوني أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات أعضائه وهذا التعارض يدفع إلى نشوء بناءات غير رسمية.<sup>2</sup>

ويعرف ميتشال ريد التنظيم على أنه عبارة عن وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق الأهداف أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة، ويفهم من هذا التعريف أن التنظيم يتشكل من علاقات اجتماعية تنشأ بهدف إشباع احتياجات المجتمع بوصف التنظيم الاجتماعية التي يعمل من خلالها.

<sup>1</sup> السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعرفة القاهرة ، 1981 ، ص 73

<sup>2</sup> حسان الجيلالي ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، د م ، ج الجزائر ، ص ، ص 12-13

أما الأستاذ علي محمد عبد الوهاب غيري يعرف التنظيم من حيث الشكل أو هيكل التنظيم، فيقصد به " الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة تعاونية منسقة ليصلوا إلى هدف محدد ومن حيث الوظيفة فيقصد به عملية جمع الناس في المنظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب اختصاصهم وقدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى الأهداف المحددة لهم<sup>1</sup>.

والسيد الحسيني في كتابه علم الاجتماع والتنظيم يعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصورة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف.

وما يميز كل التنظيمات المعاصرة وهي بناء فعال يفرض على كل موظف حسب " ميزون روبرت" الالتزام الدقيق بأحكام والقوانين الإدارية<sup>2</sup>.

وبناء على التعاريف السابقة لمفهوم التنظيم يمكننا تصور التنظيم ونحدده في النقاط التالية:

- 1- هو تعبير عن تلك الوحدات الاجتماعية المبنية بصفة منظمة والمقصود بها تحقيق أهداف معينة.
- 2- هو نسق اجتماعي يتبادل والتأثر والتأثير مع البيئة التنظيمية والاجتماعية الداخلية والخارجية.
- 3- تنشأ التنظيمات بشكل مقصود لتحقيق احتياجات المجتمع وتلبيتها في مجال محدد.
- 4- كل تنظيم هو عبارة عن نسق من الأدوار الاجتماعية المتفاعلة باستمرار.

<sup>1</sup> عمار بوحوش ، نظرية التنظيم ، مكتبة الشعب الجزائر ، ص 3

<sup>2</sup> السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعرفة القاهرة 1981 ، ص ص (13-14)



## مفهوم التنظيم الصناعي:

من الخصوصيات التي تميز التنظيم الصناعي عن باقي التنظيمات الأخرى، اعتماده على الآلة في عملية الإنتاج حيث عرف استخدام الآلة انتشارا واسعا، فاق كل التصورات حتى أصبحت السمة البارزة في أي تنظيم صناعي هو الارتكاز على الآلة في أغلب النشاطات وكان لذلك صدى عند بعض الباحثين ومن بينهم إحسان محمد حسن إذ يقول أن نظام المصنع يعتمد على القوة الآلية.<sup>1</sup>

وقد أدى استخدام الآلة إلى الزيادة المذهلة في الإنتاج وهذا ما يدعونا في هذا السياق إلى التأكيد على أن الهدف من الاعتماد على الآلة هو زيادة الإنتاج الموجه إلى الاستهلاك المحلي والدولي، وبالإضافة إلى هذا وذلك يعتمد التنظيم الصناعي في عملية الإنتاج على عناصر أخرى، ويوضح ذلك صالح بن نوار أن المنظمة الصناعية عبارة عن مكان محدد بدقة تجمع فيه الأفراد العاملين والآلات والأجهزة والمواد الأولية بشكل منظم وهادف من أجل تحويل المواد الأولية إلى منتجات قابلة للتوزيع داخل المجتمع.<sup>2</sup>

ويزيد على ذلك محمد علي محمد أن التنظيم الصناعي يحقق التنسيق بين الهيئة العاملة والمواد في البناء يتألف من عناصر أساسية هي القيادة والخبرة الفنية وقوة العمل وأدوات الإنتاج والمواد الخام.

فالتنظيم الصناعي عبارة عن وحدة إنتاجية تقوم بإنتاج السلع باستخدام الآلات والاعتماد على المواد الأولية، وهو أيضا وحدة اجتماعية إذ يضم مجموعة بشرية تسهر على تسيير سير العمليات وصيانتها وتنتج عن ذلك علاقات مميزة بين المشاركين.

<sup>1</sup> إحسان محمد حسن ، علم الاجتماع الصناعي ، دار النشر عمان 2005 ، ص 47

<sup>2</sup> صلح بن نوار ، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ص 35

ويؤكد كذلك جبار عطية أن مجتمع المصنع بما يشمل من وظائف تنقسم إلى شقين أساسيين أولهما الشق الاقتصادي الذي يعني بكل مشتملات عمليات الإنتاج وثانيهما شق اجتماعي يعني بالتعرض لأبعاد إشباع الحاجات الاجتماعية لكافة أعضاء البناء الاجتماعي في مجتمع المصنع<sup>1</sup>.

ويضيف محمد الجوهري على أن المؤسسة الصناعية شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي تنصهر فيها العناصر ( الاقتصادية ، القانونية، الاجتماعية )<sup>2</sup>.

**1-العناصر الاقتصادية :** تشير أن المصنع وحدة إنتاجية تسعى إلى تحقيق الربح فهي بذلك ذات طابع اقتصادي.

**2-العناصر التقنية:** وهي التكنولوجيا المستخدمة في المصنع من الآلات والتجهيزات والأساليب والطرق المعتمدة عليها في عملية الإنتاج.

**3-عناصر قانونية:** وهي مجموعة القواعد والنظم المسيرة للعمل داخل التنظيم الصناعي.

**4-عناصر اجتماعية:** وهم الأفراد المساهمون في العمل الإنتاجي من خلال ممارسة نشاطات مختلفة ينتج عنها علاقات اجتماعية مميزة.

وعلى هذا الأساس تختلف تباينات التنظيمات من حيث القواسم المشتركة في مضامينها وتشارك في بعض القواعد العامة والتي تشكل على أساسها الركائز والدعائم الأساسية للتنظيم والتي تقوم على:

- التخصص.
- تقسيم العمل.
- تسلسل السلطة.
- هيكل التنظيم الرسمي والإشراف.

<sup>1</sup> جبار عطية جبارة ، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع ، دار الوفاء الاسكندرية 2000 ، ص 151

<sup>2</sup> محمد الجوهري ، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ، دار الحماس ، الأردن ، 1970 ، ص 97

كما أن الأفراد يتوزعون في التنظيم عبر مستوياته بحسب الأدوار والمهام في التنظيم.<sup>1</sup>

وقد قسم تالكوت بارسونز التنظيم إلى مستويات ثلاثة 3 وهي :

1-المستوى الفني.

2-المستوى الإداري.

3-المستوى المؤسسي.

1-ويقصد بالمستوى الفني: العمال اليدويين ، والفنيين القائمين على عملية الإنتاج.

2-المستوى الإداري : وهم المديرون المهتمون بتخطيط وتنسيق العمل الداخلي للمشروع ويدخل في هذه الزمرة المشرفين.

3-المستوى المؤسسي : وهم الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون المشروع لدى الغير.<sup>2</sup>

وقد أورد عبد الكريم أبو مصطفى تصنيفا آخر إلى 03 مستويات:

1-مدير في مستوى القمة أو المستوى الأعلى : ويشمل المديرون في المستوى الأعلى الرئيس الأعلى للمنظمة ونوابه ويقترص دور هذه الفئة من المديرين بوضع الأهداف العامة للمنظمة ويحددون الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالعمل، ويمثلون المنظمة في البيئة الخارجية ويتعاملون مع الموظفين الحكوميين في الهيئات الحكومية ويعملون أيضا مع قيادات العمال والهيئات الإدارية في المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> علي السلمي ، الفكر التنظيمي ، توزيع دار القلم بيروت ، لبنان 1980 ، ص 18

<sup>2</sup> السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعرفة القاهرة ، 1981 ، ص 81

2-المديرون في المستوى المتوسط : هم الفئة الكبرى في معظم المنظمات حيث تمتد هذه الفئة ما بين الفئتين الأخرتين، فئة المستوى الأعلى وفئة الصنف الأول وهم : مدير التخطيط ، مدير العمليات أو الإنتاج ويقع على هذه الفئة الاستراتيجيات والسياسات التي يضعها المديرون على المستوى الأعلى وينسقون العمل.

3-فئة المديرين في الصف الأول : وهم الذين يقومون بالإشراف على العاملين ويطلق عليهم فئة المشرفين أو مديري الأقسام أو مديري المكاتب أو رؤساء العمال وهي تعمل على الإشراف والمراقبة<sup>1</sup>

### التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي:

1-التنظيم الرسمي : يتمثل في البناء الداخلي للمنظمة وما يحتوي عليه من وحدات وأقسام يحدد القانون وأنظمة الجهاز الإداري وأنشطتها وعلاقتها مع بعض كما تجدد الأنظمة أيضا، النمط القيادي المتبع ، مستوى السلطة والمسؤولية والإجراءات وطرق العمل.

2-التنظيم الغير الرسمي : يراد به " التفاعلات " " الأنشطة " " العلاقات الإنسانية" التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة القانونية واللوائح الرسمية، هذه التجمعات تنشأ من احتياجات ورغبات هؤلاء الأفراد المكونين لها، وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم مع بعض وليس أهداف المنظمة، فعالية عضوية الفرد تتوقف على مدى نجاح الجماعة الغير الرسمية في الإبداع ولو بعض الحاجات التي من أجلها قرر الانضمام.

هذه العلاقة الغير الرسمية" تنشأ بين الأفراد بسبب التواجد والتفاعل الغير الرسمي بين هؤلاء الأعضاء، قد تنشأ في بداية الأمر بطريقة عفوية لكنها تحكم في النهاية بقيم واتجاهات أعضائها التي غالبا ما تترجم

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة والتنظيم بدون دار نشر ، 2001 ، ص ص (17-18)

في شكل أنماط سلوكية معينة تحدد السلوك المقبول والمرفوض من الأعضاء وتأخذ في النهاية صفة الإلزام ، وهذه التجمعات الغير الرسمية تعتبر ظاهرة حتمية لأي تجمع رسمي، ويتزايد تأثيرها على مجرى اتخاذ القرارات الإدارية حسب قوة أعضائها ومواقعهم في السلم الهرمي الرسمي للتنظيم، إضافة إلى درجة التماسك بين هؤلاء الأعضاء<sup>1</sup>.

### العوامل التي تؤثر في التنظيم الرسمي:

أولاً : عوامل ذات صلة بالمدير :

- 1- مستوى إدراك وفهم المدير لمشاكل التنظيم.
  - 2- خلفية المدير ومدى توفر المعلومات اللازمة لديه.
  - 3- قيم المدير التي يؤمن بها وتؤثر على سلوكه.
- هذه العوامل تؤثر على مستوى قناعة القائد بالهيكل التنظيمي ومدى الحاجة لإدخال بعض التعديلات اللازمة لتستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

ثانياً : عوامل ذات صلة بالمهام وتتمثل في :

- 1-درجة صعوبة المهام المراد تنفيذها.
- 2-الحاجة إلى التقنية في تنفيذ هذه المهام.
- 3-مستوى التغيير في الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه المهام التقنية المتقدمة وجود بناء تنظيمي من نوع خاص.

<sup>1</sup>نادية إبراهيم شهاب ، التطور التنظيمي ، الأكاديميون للشر والتوزيع ، ص ص ( 143-144 )

كما أن إحداث أي تغيير في الأنشطة والمهام قد يتطلب إحداث تغييرات في البناء الرسمي للتنظيم.

**ثالثا : عوامل بيئية :** معطيات البيئة الخارجية أحد العوامل الرئيسية التي تحدد الشكل الهرمي للتنظيم ، نوعية المستفيدين من الخدمة والمستهلكين وكذا فهم تحدد نوعية وعدد المستويات التنفيذية في الهيكل الهرمي، إضافة إلى البيئة السياسية والبناء الاجتماعي السائد قد يتطلب إحداث مستويات تنظيمية معينة.

**رابعا : عوامل لها علاقة بالمرؤوسين :** من حيث نوعية منسوبي التنظيم، احتياجاتهم، قدراتهم، مهاراتهم ، ومستوى الخبرات لديهم تحدد طبيعة قنوات الاتصال الرسمي، درجة الإشراف والتوجيه، الحاجة إلى إنشاء وحدات لها علاقة التأهيل والتنمية وصقل القدرات ، كل هذه الأمور لابد من أخذها في الحسبان أثناء الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

#### العوامل التي تؤثر على التنظيم الغير الرسمي :

هناك عوامل ما هو متعلق بالفرد أو بالجماعة وما هو متعلق بالمنظمة وأخرى بالبيئة الخارجية.

1-السياسات والأنظمة والقوانين التي تصنعها المنظمة فيما يتعلق بالعمل تلزم الجماعات الغير الرسمية بالعمل بموجبها.

2-فلسفة الإدارة التي تنتهجها فيما يتعلق بالجماعات الغير الرسمية وكيفية التعامل معها.

3-البيئة الخارجية حيث كل عضو من أعضاء التنظيم الغير الرسمي يعتبر امتدادا للبيئة الخارجية داخل التنظيم، تتأثر تصرفاته بما تمليه عليه من ( مبادئ ، عرف ، تقاليد ، ومعتقدات دينية ، وضع اقتصادي سائد، ظروف سياسية...الخ ) من المعطيات البيئية.

<sup>1</sup>فادية ابراهيم شهاب ، التطور التنظيمي ، الأكاديميون للنشر وتوزيع ص ص ( 144-145 )

- 4- البيئة الداخلية للتنظيم وما تشتمل عليه من ( تقنية متاحة، تصميم العمل ، ظروف العمل المادية...الخ). ، تلعب دورا جوهريا في تشجيع الأعضاء على التفاعل المستمر من عدمه.
- 5- سلوك أعضاء التنظيم الغير الرسمي، أيضا محكومة بمستوى أفراده ( الاجتماعي، الثقافي، التعليمي).
- 6- النمط القيادي المتبع : القيادة الدكتاتورية المتسلطة ما ترفض وجود تكتلات وتجمعات الأفراد الغير الرسمية مما يظفي على هذه التنظيمات طابع السرية ومجارات الأنظمة والقوانين ظاهريا فقط.
- 7- اختلاف مستوى الإدراك والفهم وطرق الاستنباط لدى أعضاء التنظيم يجعل استجابتهم للأحداث والمواقف متباينة تؤثر بطرق مختلفة في ردود أفعالهم وتصرفاتهم.
- 8- مقدرة الفرد على إيجاد نوع من التوازن بين مقتضيات العمل من أنظمة وقوانين...الخ وما يفرضه التنظيم الغير الرسمي من أنماط سلوكية تمثل الإطار العام لسلوكهم.
- 9- بمرور الوقت تستطيع الجماعة الغير الرسمية تنمية بناء اجتماعي ثابت تصل به إلى مرحلة من الثبات النسبي في تصرفات وسلوك أفرادها.
- 10- إدخال أي تغيير من جانب المنظمة قد يؤدي إلى نوع من الخلل في البناء الاجتماعي للجماعة الغير الرسمية ويحدث نوع من التحول في سلوك أعضائها.<sup>1</sup>

#### أسس بناء التنظيم الرسمي :

يتأسس أي تنظيم باختلاف أهدافه وطبيعته على مجموعة من الأسس البنائية تستجيب لطبيعة الأهداف، ومن هنا يمكننا أن نحدد الأسس البنائية للتنظيم الرسمي فيما يلي:

<sup>1</sup> فادية ابراهيم شهاب ، التطور التنظيمي ، الأكاديميون للنشر وتوزيع ص ( 145-146 )

**1-التسلسل الرئاسي :** يعتبر أحد المميزات الهامة للتنظيمات البيروقراطية كما حددها فيبر، فهناك مثلا " مدير عام ومدبرون مشرفون ورؤساء الأقسام حتى الوصول إلى آخر لبنة تنظيمية وهم العمال البسطاء ، ويرى "براون" أنه إلى جانب بناء التسلسل الرئاسي هناك بناء آخر وهما التنظيم الوظيفي وتنظيم الهيئة، كما يقوم بناء التسلسل على السلطة يقوم البناء الوظيفي على نوع العمل ويقوم بناء الهيئة على التخصص ( خبراء، ومستشارين...الخ)

**2-التخصص وتقسيم العمل :** يهدف هذا التنظيم إلى الاستجابة لمتطلبات الوظيفة المختلفة التي تواجهه، وزيادة الفعالية والكفاءة من خلال الخبرة الدقيقة الموسعة بالوظيفة أو المهنة التي يكسبها الأفراد بفعل ارتباطهم المباشر بالعمل لذلك نجدهم يؤدون وظيفتهم بسرعة وإتقان.

**3-الضبط والاتصال :** يمارس التنظيم الضبط لكي يحقق الامتثال والانتظام والتنبؤ، كما يؤكد فيبر سلوكيات والتصرفات والنتائج وتتطلب عملية ممارسة الضبط والاستعانة بقنوات الاتصال.

**4-تفويض السلطة :** كون المدراء العاميين والرؤساء لا يستطيعون ممارسة مهامهم بطريقة فعالة لجأت التنظيمات الحديثة إلى تفويض السلطة إلى مسؤولينا فرعيين ومشرفين وغيرهم في إطار تحقيق التنظيم.

**5-الوثيقة :** أن كل " عمل أو سلوك لا يمكن أن يكون إلا في خدمة التنظيم من خلال ما هو سلفا، بعيدا عن العواطف والمشاعر بل السلوك ينبغي أن يكون منسقا مع معايير رشيدة يحددها التنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حسان الجيلالي ، التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، د م ، ج ، الجزائر ، ص ص 19-21



## أسس بناء التنظيم الغير الرسمي:

يبني التنظيم الغير الرسمي على عدة جماعات تختلف من حيث الحجم ومن حيث الأهداف الفرعية الخاصة بكل جماعة، وتختلف الجماعات الغير الرسمية من حيث القوة والاستمرار ولأفراد الذين يكونونها والعلاقات فيما بينهم حيث يرى الأستاذ أ - براون أن التنظيم الغير الرسمي يتكون مما يلي :

### 1-التنظيم الكلي غير الرسمي للتنظيم : باعتباره نظام جماعات متشابكة من جميع الأنماط ،

وهو ما يشكل مختلف الجماعات التي يضمها التنظيم من جماعة أولية أو ثانوية أو شلة أو جمهرة، وكل هذه الجماعات ترتبط بعلاقات وتفاعلات مختلفة شكل بها ما يعرف بالتنظيم الغير الرسمي.

### 2-الجماعة الكبيرة تقوم عادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية وتوصف بأنها جمهرة أو عصابة.

3-الزمرة : هي جماعة أولية تتكون كنتيجة للعمل المشترك في مكان معين داخل التنظيم، وتكون علاقات أعضائها وثيقة حسب براون، وهؤلاء ربما يتناولون طعامهم مع بعض ويتحدثون ويعملون مع بعض.

4-جماعة الأصدقاء الصغيرة الحجم : وتقوم على روابط الصداقة وقيمها وعلاقاتها المتينة قد ينتمي أفرادها إلى جماعة أكبر كالزمرة أو الشلة أو العصب، وإتساقها وتماسكها لا يعود إلى اعتبارات أخلاقية مثلا : " إلى الواقع التنظيمي والمصلحة الذاتية الرشيدة ألا ينحرف عن النموذج

العام للتنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حسان الجيلالي ، التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، د م ، ج ، الجزائر ، ص 52

الهيكل التنظيمي وأجزائه:

يحتاج الهيكل التنظيمي بخصوص المنظمة إلى الحاجة إلى التنسيق الرسمي لأنماط التفاعلات التي يقوم بها العاملين في المنظمة، والهيكل التنظيمي يحدد لنا كيف يجب أن توزع المهام، ومن مسؤول أمام من، وما هي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب اتباعها، ويمكن تعريف هيكل " المنظمة أنه ثلاث" أجزاء أساسية هي: ( التعقيد، الرسمية، المركزية ).

1-**التعقيد** : ويشير إلى عدد الأنشطة أو الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة، ويتضمن ذلك عدد الوظائف والأقسام، درجة التخصص وتقسيم العمل، عدد المستويات الإدارية في المدرج التنظيمي وكذلك عدد المواقع الجغرافية التي تغطيها المنظمة، ومن الواضح أنه كلما ازداد عدد أو تقل هذه المتغيرات ازدادت درجة التعقيد.

2-**المعيارية** : المعيارية تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاط أو وظيفة معينة، فكلما كانت هناك خطوات أو سلوكيات موحدة لأداء أو إنجاز مجموعة أنشطة متشابهة وأن هذه الخطوات لا يجوز الخروج عنها أو تجاوزها، كانت المعيارية عالية<sup>1</sup>.

3-**المركزية** : تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار وفي بعض المنظمات هناك مركزية عالية بمعنى أن أغلب القرارات تؤخذ من قبل الإدارة العليا، وفي منظمات أخرى نجد صلاحيات اتخاذ القرارات تم تحويلها إلى المستويات الإدارية الأدنى، فنقول أن اللامركزية عالية عند هذه المنظمات وبالنسبة للتعقيد والمعيارية والمركزية، واللامركزية هما نقطتان متباعدتان ومتعاكستان على مستقيم واحد، فالمنظمات تميل إلى أن تكون مركزية أو تميل إلى أن تكون لامركزية وأن موقع المنظمة يشكل متغيراً أساسياً في تحديد نوع البناء التنظيمي القائم.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، دار وائل للنشر ( 1999-2000 ) ص ص (24-25)

## أهم النظريات حول التنظيم:

### النظرية العلمية للإدارة ( تايلور ):

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية عندما يكون للعاملين وظائف محددة وتحقيق فعالية للمؤسسة، بمعنى أن توضح لكل وظيفة اختصاصات واضحة ومسؤوليات محددة يقوم بها كل موظف على أن يمنح الموظف قدرا قليلا من الحرية، من خلال مجموعة من التعليمات والتنظيمات التي يرتبط بعضها البعض من أجل مساعدة المؤسسة على أن تسير في اتجاهات معينة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. من أهم المعايير التي وضعتها هذه النظرية العلمية هي :

**1-الوضع القانوني :** المؤسسة بشكل عام سواء كانت مؤسسة عامة أو خاصة تنشأ بقرار ويتم تسجيلها طبقا للوائح ترتبط بقوانين معينة مثل قوانين العمل، وقوانين الاستثمار، وقوانين الخدمة العامة وترتبط هذه القوانين بمجموعة من اللوائح توضح كيفية إنشاء المؤسسة بمرسوم رسمي يوضح الخطوات المرتبطة بإشهارها وممارسة أعمالها، ومن هنا تستمد المؤسسة واقعها المعنوي وتصبح كيانا له الصفة القانونية التي تفوض عليها أداء الأعمال والتوقيات وتحديد رسوم تقديم للخدمة والضرائب<sup>1</sup>.

**2-السلطة القانونية :** أن تكون المؤسسة تخضع لقوانين سواء كانت مؤسسة عامة أو خاصة بمنحها الوضع القانوني، فالأخصائي الاجتماعي الذي يقوم بالإشراف على دار الأحداث يستمد سلطته في تقديم الخدمات أو إجراء البحوث عن الأطفال وأسره بناء على توصيف قانوني المستمدة من القرارات المنظمة للمؤسسة والتي تعترف بموجبها في المجتمع.

<sup>1</sup>أحسين حسن سليمان ، أ حسام سيد عبد المجيد ، د مني جمعة البحر ، الممارسات العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع ، المؤسسة الحاملاتية للنشر والتوزيع ص 284-285

كما ربط تايلور " نظام الأجور بالمردودية ، الذي يهدف إلى الدافعة وأكد على نظام الرقابة في العمل ووضع مراقبين ورؤساء فرق العمل مكلفين بعملية الرقابة، وتجزئة العمل وتحديد المسؤوليات.

**3-تقسيم العمل :** نصت النظرية العلمية على تنظيم العمل من خلال مجموعة من الوظائف والاختصاصات التي من المفروض أن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة إلا أن هذه الاختصاصات تؤدي عملها بصورة مستقلة، حيث يجب أن تكون متخصص في مجال معين بتأدية الوظائف الممنوحة لتخصصه وليس لتخصص آخر على سبيل المثال لا يمكن للمحاسب في قسم الحسابات بالمؤسسة بقيادة جماعات التدخل العلاجي.

**4-تقنين الأدوار وفقا لمعايير:** تنظر هذه النظرية العلمية على أنه يتم وضع مجموعة من المعايير التي تحدد مستويات الأداء ، فعلى سبيل المثال نجد أن لكل مهمة وظيفة يقوم بها العاملون في المؤسسة بعض المعايير التي أعلى مستوى لتأدية هذا العمل وأقل مستوى لتأديته وتساعد هذه المعايير في عملية تقييم الأداء، وكذلك تحديد أنواع الأداء المتميز ومكافأته وتحديد أداء المقصر وعقابه أو العمل على تعديله<sup>1</sup>.

**5-الفصل بين الوظيفة والجوانب الشخصية:** بمعنى شعور الموظف واتجاهاته وتفصيلاته الشخصية يجب ألا تتدخل في طريقة أدائه لعمله، بمعنى أن القرارات التي يتخذها الموظف نحو تقديم خدمة للعملاء يجب أن لا ترتبط بشعور العميل، إن تقبل العميل فإنه يمنحه الخدمة، وإذا لم يتقبل العميل فإنه يقوم بعدم تقديمه الخدمة له، بمعنى أن لا يمارس الموظف عمله وفقا للمشاعر واتجاهاته نحو الآخرين والوظيفة عبارة عن مجموعة المهام يؤديها الموظف.

<sup>1</sup>أ حسين حسن سليمان ، هشام سيد عبد المجيد د مني جمعة البحر ، الممارسات العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع

6-ارتباط القرار بالقوانين : بمعنى أن القرارات التي يتم اتخاذها داخل المؤسسة لا تخضع لعوامل شخصية أو اختبارات وتفضيلات للأعضاء ولكنها ترتبط بشكل أساسي باللوائح والقوانين<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

### النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:

يرى " ماكس فيبر " أن النظام العقلاني أساس أي إدارة وأن الخصائص الكبرى للإدارة البيروقراطية تقربها بشدة من النمط المثالي للسلطة العقلانية القانونية ويشير ماكس فيبر أن هذا النمط من التنظيم يتواجد في أنواع مختلفة من المؤسسات ويعتقد أن هذا النوع من التنظيمات منطوق العمل الأكثر عقلانية على المستوى الرسمي لما يستوجب من التزام بالتشريعات والقوانين الموضوعة، وأن شرعية النمط البيروقراطي في التسيير ناجمة عن قناعة مفادها أن الإجراءات ومثلها الحقوق والواجبات التي يحددها هذا الأخير على جملة من المبادئ هي :

### مبادئ الإدارة البيروقراطية :

1-تعمل البيروقراطية على تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين الوظائف وليست علاقات بين الأفراد في حد ذاتهم، أين يحسن الفرد أنه يخض لمنصب عمل معين، وترتبط بهذا المنصب مسؤوليات وامتيازات وحقوق.

2-يتم التوظيف، توزيع المسؤوليات والترقيات داخل التنظيم البيروقراطي لأجل تفادي أي محاولة أو ميل للمحاباة وفق جملة من المعايير ( كالمسابقات ، الشهادات ، الأقدمية).

3-ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذة شكلا هرميا وبالتالي فهناك نظام حاسم ودقيق للإشراف من حيث المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا، ويسمح هذا النظام للعاملين بأن يتظلموا من قرارات الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى بطريقة منظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد كشك جاد الله كشك ، المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الحاملي الحديث ، الاسكندرية 1999 ، ص 65

- 4- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات وتشكل مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق.
- 5- يتم تحديد المناصب والوظائف والعلاقات فيما بينها بوضوح عن طريق التنظيم الهيكلي، بما أن الواجبات كالحقوق تكون واضحة ومحددة بقده فإن كل فرد يكون على علم.
- 6- تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات خاصة بالعمل بالشمول والعمومية والثبات النسبي.
- 7- تتم الترقية في المناصب على أساس الأقدمية وتقييم الرؤساء في العمل.
- 8- يتم تعيين في المنصب على أساس علاقة تعاقدية حرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

## أسس السلطة داخل التنظيم البيروقراطي عند " ماكس فيبر "

1-السلطة العقلانية أو القانونية : هي سلطة ترتكز على نظام الأهداف والوظائف المدروسة بشكل عقلائي، تهدف إلى تعظيم شائح التنظيم التي يتم العمل من أجلها لتحقيقها وفق بعض القواعد والإجراءات حيث تكون القرارات والأحكام مكتوبة، تم أن القواعد القانونية التي تستند إليها هذه السلطة تحدد بوضوح الحقوق والواجبات والمسؤوليات لكل من الرؤساء والمرؤوسيين ، فمصدر الامتثال للقانون وليس طاعة الأشخاص، علما أن السلطة القانونية أو الرشيدة تستند إلى نظام من الأهداف والوظائف المدروسة بشكل عقلائي وأن الأحكام والقوانين مدونة.

2-السلطة التقليدية : يرتبط هذا النمط من السلطة بالفرد أكثر من ارتباطه بالوظيفة داخل المؤسسات العائلية، حيث يصبح القائد الجديد قائدا بتفويض من القائد السابق لكنه مع ذلك يمكن أن تعثر على هذا النمط من السلطة في ثقافات تلك المؤسسات.

في هذا النمط السيطرة يكون خضوع الأفراد للقائد على أساس العلاقة الشخصية التي تربطهم بالقائد وأما القانون فهو العرف بمعنى أن القائد التقليدي يصدر الأوامر لجماعة معينة معتمدا في ذلك على مكانته الوراثية، فهذه السلطة تقوم على اعتماد راسخ لدى الأفراد في قداسة ( العادات ، التقاليد ، والأهداف السائدة وأن النظام الاجتماعي القائم نظاما مقدسا ثابتا غير قابل للتغيير أو الانتهاك والتمرد عليه والأفراد ما عليهم إلا القبول<sup>1</sup>.

3-السلطة الكاريزمية : ترتكز هذه السلطة على الصفات الشخصية ويتعلق الأمر هنا بعلاقة اتباع بالسيد الذين ينظرون بالاحترام لقائدهم والقائد في حالة ما إذا فقد الصفات الشخصية سيتخلى عند أتباعه أي أن مصدر السلطة هنا هو الاعتقاد أو الإيمان بقديسية الصفات التي يتميز بها القائد دون أتباعه، والقائد هنا توصل إلى السلطة بفضل الكارزما والموهبة الروحية.

<sup>1</sup>رعد حسن الصوت ، نظريات الإدارة والأعمال ، دار الرضا للنشر ، دمشق ط 1 ، ص 141



## نظرية العلاقات الإنسانية ( التون مايو )

شعور العاملين بالرضا والسعادة يساهم في زيادة إنتاجيتهم، وذلك لشعورهم بالارتباط بها ، والرغبة في التضحية من أجل " تحقيق النجاح وتنفيذ مهمات المؤسسة والذي يهتم بالجوانب النفسية والودية التي تخلق جوانب من التفاهم والارتياح بين العاملين في المؤسسة، ويضع SARR 1987 ، مجموعة من المفاهيم الأساسية لنظرية العلاقات الإنسانية التي تتضمن الروح المعنوية للعاملين، ومستوى إنتاجيتهم، والرضا " والدافعية والقيادة ، المسجعة والمؤيدة وديناميكية الجماعة الصغيرة، حيث يرخص المسؤولون في تنمية وارتفاع الروح المعنوية في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وتتعلق مفاهيم النظرية الإنسانية في إدارة المؤسسات بقدرة المؤسسة والإدارة في تشجيع العاملين على العمل معا بشكل تعاوني والمشاركة في عملية اتخاذ القرار ووضع السياسات، وتنظيم البرامج داخل المؤسسة، وتشجيع على الشعور بالانتماء للمؤسسة والإحساس بالتماسك بين مجموعة العمل في المؤسسة بارتباط معنوي يجعلهم راغبين في التضحية من أجل المؤسسة، ويكون الدافع لديهم هو العمل مع الآخرين، وتلقي التقدير وأكثر من الحصول على المرتبات العليا أو الترقية، أو أي منافع مادية أخرى.<sup>1</sup>

ولقد تم التوصل إلى مجموعة من المعاني مرتبطة بنظرية العلاقات الإنسانية هي:

- 1- تتأثر جهود العاملين بالجوانب الاجتماعية أكثر من الجوانب المادية.
- 2- تؤثر المكافئة المعنوية في دافعية العاملين بشكل إيجابي.
- 3- أن تحقيق أعلى درجة من التخصصية في أداء الأعمال لا يمثل بالضرورة أعلى درجة من التخصصية في أداء الأعمال لا يمثل بالضرورة أحسن الوسائل لتحقيق الفاعلية في أداء الأعمال.
- 4- يتفاعل العاملون مع إدارة المؤسسة كمجموعة إنسانية وليس كأفراد منفصلين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحسن حسن سليمان ، أ هشام سيد عبد المجيد ، د منى جمعة البحر ، الممارسات العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع ، ص ص ( 287-288 )

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

## نظرية التحليل الاستراتيجي للتنظيمات " ميشال كروزينة " ارهارد فريدبورغ

اهتم ميشال كورزين في كتابه الأول بالتركيز على دراسة مظاهر السلطة داخل التنظيمات، وهي الظاهرة التي أهملت نوعا عاما ما بالأعمال الانجلوساكسونية، حيث يقترح هذا الكتاب إعادة صياغة موضوع علاقات السلطة التي قام بها وتحليلها داخل المنظمة وبشير كروزيه " من خلال تحليله لعلاقات السلطة، حيث يبين بأن تحليل علاقات السلطة لا يمكن تحديده في العلاقات " بل يمكن أيضا في قدرة الفاعلين مهما كانت مكانتهم داخل التنظيم في الكشف والتحكم في مصادر الشك تو التردد الموجودة وبالتالي إلى ممارسة السيطرة على الأصناف المهنية الأخرى، ويؤكد كروزيه " بصفة أساسية على بعد التفاعل للفاعلين الاجتماعيين وعلم استراتيجيتهم المتبادلة داخل التنظيم.

كما رأى " كروزيه وفريد بورغ " أن الفاعل يملك دائما هامش الحرية والمناورة داخل التنظيم ، إلا أن حرية الفاعل ليست مطلقة فهي دائما لمعوقات ومواقف وفيها يسعى الفاعلون إلى بناء حقل أفعالهم، فهامش الحرية والمناورة هذا يسمح للفاعلين بالتمكن من النفوذ داخل التنظيم ومن سلطة داخل التنظيم أو النسق التنظيمي وأما عقلانيتهم فتظل عقلانية نسبية" أو محدودة بالمعنى والفهم ذهب إليه كل من " هربرت سيمون" " ومارت " ما يدعو بالقول أن الفاعلين يقومون باختبارات ذات مغزى آخذين في ذلك بعين الاعتبار أهدافهم الخاصة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jean michel plane , theorie des organisations , edition dunos paris 2 eme edition 2003 , page (37)

## مفاهيم التحليل الاستراتيجي " لميشال كروزينيه "

1- استراتيجية الفاعل: يعتبر هذا المصطلح مركزيا في التحليل لأنه يسمح بعدم فصل أفعال الفاعلين عن السياق التنظيمي، على اعتباره أنه تركيب اجتماعي يمارس فيه الفاعلون أفعالهم، الفعل الاستراتيجي ليس معناه بأن الفاعل رابح بالمنطق، ولكنه ليس علم الحياد على ما يجري من أحداث داخل التنظيم، فهو يهدف إلى استخدام سلطته على النحو الأفضل من أجل زيادة أرباحه أو منفعه من خلال مشاركته في حياة التنظيم حيث لا ينفصل مفهوم الاستراتيجية عن مفهوم لعبة السلطة.

2- نظام الفعل الحقيقي أو الملموس : يحدد مجموعة العلاقات التي تتبنى وتنفذ بين أعضاء التنظيم، وهذه العلاقات غير متوقعة من التنظيم الرسمي أو عند تحديد الوظائف، وهي في الغالب معروفة وأن النظام الفعلي الحقيقي هو بناء اجتماعي يتماشى أو يتلائم مع اللعبة المبنية المحركة لعلاقات السلطة التي تقوم عليها العلاقات الاجتماعية.

### 3- مناطق الشك أو التردد أو الارتباب ( les zones d'incertitudes ):

أن كافة التنظيمات تخضع لجملة من مواقف التردد وقد تكون مرتفعة نوعا ما يمكن أن تكون ( تكنولوجية ، تجارية ، مالية ، إنسانية... الخ) والفاعل الذي يتحكم فيها أكثر بواسطة كفاءته ويمكن أن يتوقعها نظرا لشبكة الاتصالات والعلاقات الخاصة به وبمستوى الخبرة التي يتمتع بها، وبالتالي يمكن أن يتحكم في أكبر مورد للسلطة، فالشك أو السلطة تعطي الاستقلالية للفاعل<sup>1</sup>.

-السلطة : تعني قدرة الفاعل على جعل فاعل آخر بفعل حسب التوجه الذي يرغب فيه، تلك السلطة عبارة عن علاقة وليس ميزة أو خاصية للفاعلين، هي علاقة تفاوض بين شخصين أو أكثر أين يبحث

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 94

كل واحد فيها زيادة هامش من الحرية بالنسبة له وتقليص مناطق الشك أو الغموض لفعل الآخرين من أجل امتلاك هذه السلطة التي فيها عدة أنواع من أهمها<sup>1</sup>.

أ-سلطة الخبير: وهي سلطة ناجمة عن ضرورة مراقبة مناطق الشك ومنها المهارة التي يتمتع بها العامل المحترف.

ب-السلطة الهرمية الوظيفية : هي سلطة تسعى إلى تقليص سلطة الخبير من خلال تقليص عدم قدرتها على توقع سلوكه.

---

<sup>1</sup> Jean michel plane , theorie des organisations , edition dunos paris 2 eme edition 2003 , page (95)

## نظرية " هنري فايول "

يعد هنري فايول أول عالم في الإدارة يهتم بالإدارة حيث يعرفها على أنها مجموعة من الوظائف وهي: (

التخطيط، التنظيم ، الأمر ، التوجيه، الرقابة )

ومجموعة من المبادئ الإدارية وهي:

- 1- وحدة الأمر : لكل موظف رئيس وحدة ولا تكون ثنائية في القيادة.
- 2- تقسيم العمل: يتضمن التخصص الشديد للعمال.
- 3- مبدأ السلطة : وينظر إليها على أنها قانونية وشخصية ترافقها مسؤولية مناسبة.
- 4- مبدأ الانضباط : هذا يعني ( الإمتثال، المواظبة، المظاهر الخارجية ، الاحترام) ، تتم بموافقة وفق قواعد المنظمة.
- 5- وحدة القيادة : وهذا يعني قائد واحد، وبرنامج واحد وبالتنسيق وتركيز القوى من أجل توحيد الحوافز.
- 6- السلطة الهرمية : يجب أن يكون قائد واحد قادر على تحمل المسؤولية ويكون قادرا على نشر الشجاعة والمبادرة من حوله،
- 7- وضوح التسلسل الهرمي : وهي السلسلة الهرمية، وهي مسار مفروض بحكم الحاجة إلى وحدة الأمر والقيادة.
- 8- روح التعاون : يرى فايول بأهمية تنسيق الجهود وبث الحماس واستعمال قدرات وطاقات الجميع، ومكافأة من يستحق وانسجام العلاقات<sup>1</sup>.
- 9- نظام عادل للحوافز: هذا النظام يجب أن يشجع العاملين العاملين على الخلق والإبداع وتحسين أوضاعهم.

<sup>1</sup>سعد بشاينية ، علم الاجتماع العمل ، منشورات جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2002 ، 2003 ص 65

- 10- مبدأ العدالة والإنصاف: يجب أن تضم إجراءات العدالة الاجتماعية.
- 11- الاستقرار الشخصي : ينطلق فايول من مبدأ أن العاملين أو إجراء المؤسسات الناجحة يجب أن يتمتع باستقرار العاملين.
- 12- المركزية : ويرتبط بدرجة ومستوى نشاط المؤسسة.
- 13- المبادرة والمبادرة : حث جميع العاملين على المبادرة بصفقتها مورد قوة المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

نظرية " هنري فورد " :

كان أول من أدخل العمل على السلسلة إلى المصانع وتحديدا إلى مصانع السيارات سنة 1913، إذ كيف عمل السيارات يتمشى ومبادئ العقلنة التي نادى بها " تايلور" الذي قال بأن تجزئة وتقسيم العمل وتبسيط العمل، وهو الأمر الذي ساعد فورد في تحقيق خطوة أخرى على طريق تطبيق الرقابة الشديدة على العمال داخل المصنع، ومنذ ذلك التاريخ أصبحت الآلة المتحكم الرئيسي في طريقة سير العمل، وليس العمال مثلما كان الأمر في السابق والآلة هي من تملي العمل على العمال وتيرة العمل وكمية العمل والإنتاج.

وقد أظهرت هذه الطريقة الفوردية في تنظيم العمل فعالية فائقة على أرض الواقع، وبهذا يقول فورد إن إدخال "10" عشر خطوات يوميا ل 1200 عامل سوى يوفر القوة والأمن والزمن اللازم للضروبين لقطع 50 ميلا.

وفي الحقيقة أنه أصبح بمقدور الإدارة تحديد كيفية سير العمل لجميع القوة العاملة التي أصبحت خاصة لسير السلسلة التي أصبحت بمثابة قهر مؤسسة على قوة التكنولوجيا انطلاقا من أسلوب الإنتاج الفوردي الذي ساهم بلا شك على نحو متميز في تزايد النمو الاقتصادي العالمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ص ( 75 )

مبادئ النموذج الفوردي :

1- العمل على السلسلة: عمل " فورد " على إدخال العمل على السلسلة والتقسيم الأفقي للعمل الذي

ترجم بالنسبة للعامل البسيط في تجزئة العمل، " حيث يقوم العامل بتكرار نفس الحركات وأصبح

العامل لا ينتقل أثناء قيامه بالعمل حول المنتج الذي يقوم بفبركته أمام مجموعة من العمال

الثابتين في أماكنهم وأصبحت السلسلة هي من تملي على العمال وتيرة العمل أثناء أدائهم لعملهم.

2- مبدأ خمسة دولارات في اليوم : لجأ فورد إلى تحديد مستوى الأجور حيث قام بمضاعفتها برفعها

إلى خمسة ( 05 ) دولارات في اليوم، مما أدى إلى تحقيق الاستقرار بين العمال، وبالتالي إلى

ضمان نوع من الوفاء لمصنع " وفاء " زيادة على هذا الهدف الذي كان يسعى إليه " فورد " من

وراء هذه العملية التجديدية وهو جعل العمال مستهلكين للمنتج الذي يقومون بإنتاجه بما أن

الأجور الجديدة تستسمح برفع القدرة الشرائية للعمال، ومن ثم قدرتهم على شراء السيارات، وربما

يكون " فورد " قد أراد على هذا النحو ربط ما بين الإنتاج الجماهيري والاستهلاك الجماهيري<sup>1</sup> أي

اعتبار العمال بالمصنع بمثابة زبناء محتملين.

3- مبدأ تمييط المنتوجات : بمعنى إنجاز الإنتاج في مجموعة كبيرة داخل الوسط الصناعي وهي

العملية التي تسمح بمضاعفة الإنتاج عن طريق تحسين الإنتاجية مما يؤدي إلى خفض تكاليف

الوحدات المنتجة ومنه إلى الاقتصاد وتحقيق الربح.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، ط

1 ، 2002 ، ص ص ( 55-57 )



نظرية X ونظرية Y:

**1-نظرية X** : تقول أن العاملين ينظرون إلى العمل على أنه شيء وأنهم غير قادرين على تحقيق النمو الذاتي ، وتطوير كفاءتهم، حيث أن كافة الأنشطة التي يقوم بها تكون بدافع الحصول على المرتب فقط، لذلك فمن الضروري أن يتلقى العاملون تعليمات واضحة ومباشرة حول ما يجب أن يقوموا بتأديته وتنص هذه النظرية أيضا على ضرورة استخدام القوة والضغط والتهديد أحيانا لإجبار العاملين على أداء مهامهم، ومن هنا فإن المسؤوليات تحدد بدقة ولا تسمح بفرصة حدوث أخطاء مع العاملين، ولكن يمكن إغراءهم للعمل في نطاق محدود عن طريق منحهم مكافآت مادية.

**2-نظرية Y** : تفرض على العاملين لديهم الرغبة والقدرة على النمو وتطوير الذات، ولذلك فإنهم يبذلون الجهود من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وتشير هذه النظرية إلى الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين لتحقيق الأهداف وتتضمن هذه الحوافز المعنوية الداخلية والاحترام والتقدير والتشجيع على التطوير الذاتي، حيث يمنح العاملين الفرصة للمشاركة في عملية إصدار القرارات، ووضع السياسات، وفي هذا الإطار يؤمن هذا النموذج من صدق العاملين ورغبتهم في التطوير الذاتي وكفاءاتهم العقلية والذهنية في التفكير في الحلول المناسبة باستخدام أساليب حل المشكلة والابتكار والتخيل، لذلك يقوم القائمون على الإدارة بمنح العاملين سلطات وواجبات أكبر، ويتقنون في قدرتهم على تحقيق المطلوب منهم، حيث مستويات الأداء والإنتاج تكون عالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أ حسين حسن سليمان ، أ ، هشام سيد عبد المجيد ، د ، منى جمعة البحر ، الممارسات العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع ص ص ( 288-289 )

## النظرية العامة للأنساق:

يوفر هذا الإطار رؤية أعمق وأشمل لكيفية تفاعل الأنساق المختلفة معا في إطار من فهم تأثير الظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية التي يعيش فيها النسق ويتفاعل معها بشكل مستمر تسعى النظرية العامة للنسق إلى تحليل سلوك الأفراد والمجتمعات عن طريق تحديد مكونات النسق وتجعله يعمل بشكل تفاعلي ومترايط ومستقر تفاعلها مع الأنساق المادية والاعتبارية مثل المؤسسة.

**1-النسق :** يتكون النسق من مجموعة من الأجزاء التي ترتبط معا في سياق منظم لتصبح شكلا "كليا وفعالاً" وعندما تطبق هذا المفهوم على المؤسسة نجد أنها تتكون من مجموعة من الأقسام التي تقدم برامج مختلفة ( تعليم المهارات، الرعاية النفسية، الخدمات الاجتماعية، الإدارة المالية ، العلاقات العامة ) حيث ترتبط كل هذه الأقسام في إطار تعاوني.

**2-المحددات :** تقوم كل مؤسسة بوضع مجموعة من المعايير التي تساعد على تكوين هويتها وتخصصها في مجال معين، والمحددات قد تكون مادية مثل اسم المؤسسة، ومكانها وعنوانها، وقد تكون المحددات المعنوية ترتبط بنوع القيم والفلسفة التي تقوم عليها خدمات المؤسسة مثل توفير الحياة الكريمة ومعاونة الأسر على إشباع حاجياتها ولتنظيم العمل داخل المؤسسة قد كون هيئة اللوائح والقوانين تساعد على كيفية تحقيق الخدمات وتنظيمها<sup>1</sup>.

**3-الجماعات الفرعية :** تتألف المؤسسة من مجموعة من الوحدات والأقسام الفرعية، حيث تتشكل بقرار إداري يوضع دور كل وحدة... وأنشطتها، إلا أن هناك جماعات فرعية تتشكل داخل المؤسسة بشكل غير رسمي تضم مجموعة من الزملاء قد ترتبط بينهم علاقات شخصية وصدقة

<sup>1</sup> حسين حسن سليمان ، أ هشام سيد عبد الحميد ، د منى جمعة البحر ، الممارسات العامة في الخدمة الاجتماعية والمؤسسة والمجتمع ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، النشر ، التوزيع ، ص ص 288-289

ويكون لها تأثير إيجابي على المؤسسة حيث تأتي باقتراحات حول كيفية تدبير المؤسسة قد كون في شكل نشر الإشاعات بين أعضاء المؤسسة أو محاولة اصطيد الأخطاء وتقديم شكاوي كبدية الأمر الذي يضعف صورة المؤسسة.

**4-الاتزان والتوافق :** تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى حالة من التوازن بحيث تكون نوع من التوافق بين مدخلاتها ومخرجاتها لكن قد تحدث بعض الظروف أو التغيرات في البيئة الخارجية والأنساق الموجودة فيها، قد تؤثر على المؤسسة ، لذلك نجد أن المؤسسة كنسق اجتماعي تتمتع بخاصية التنظيم الذاتي التي تساعدها على التغيرات الخارجية عن طريق تحقيق نوع من التغيرات الداخلية لاستعادة التوازن والتوافق الداخلي.

**الدور :** مفهوم الدور وأهميته في إطار النسق يشير إلى منظومة السلوكات التي ترتبط بالشخص الذي يشغل منصب أو وظيفة معينة في المؤسسة وتتكون من سلوكات وعلاقات مهنية ترتبط بالأنشطة والمسؤوليات المتعلقة بالأدوار وكيفية أدائها.

**5-العلاقات :** تتمثل العلاقات في تبادل المشاعر والتفاعل والتأثير العاطفي والتوافق المعرفي والارتباط السلوكي بين شخصين أو أكثر في إطار النسق، قد يكون إيجابي وقد يكون سلبي فتضعف من مستوى أداء الدور المهني<sup>1</sup>.

**6-المدخلات:** تتمثل في مجموعة الموارد والإمكانيات والخبرات والمعلومات والعلاقات التي تتوقف للنسق وتساعد على تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 290-291

**7-العمليات التحويلية :** لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بتحقيق أهدافها بالاعتماد فقط على كمية الموارد

المتاحة لها، حيث تعتمد المؤسسة على أنشطة وبرامج ومناقشات حول تعديل وتطوير البرامج

وتحسين الأساليب المستخدمة، كل هذا يتمثل إلى مخرجات أو أهداف المؤسسة.

**8-المخرجات:** تقوم المؤسسة بالتوصل إلى نتيجة العمليات الإنتاجية الداخلية، وحل المشكلات

الداخلية للمؤسسة وزيادة مهارات العاملين بالمؤسسة.

**9-المرجعيات :** هي الانطباعات التي تتولد لدى النسق أو المتعاملين معه مع أنساق خارجية، تشكل

مرجعيات النسق حول تحقيق الجماعة لأهدافها لذلك نجد نوعين من المرجعيات، مرجعيات داخلية

وتتمثل في رؤية العاملين حول طبيعة العمل داخل المؤسسة ومستويات تحقيق الأهداف،

ومرجعيات خارجية تتمثل في رضا المتعاملين مع المؤسسة من أنساق خارجية حول مستويات

الأداء التي تقوم بها المؤسسة.<sup>1</sup>

**10-التميز :** يتضمن التميز فكرة مرور النسق في تكوينه من البساطة إلى التعقيد، حيث نجد أن

العلاقات والمواقف والتفاعلات داخل النسق تمر من البساطة إلى التعقيد والتشابك، فمثال قد

يكون هدف المؤسسة تقديم مساعدة للعميل ولكن في إطار تقديم مثل هذه المساعدات نجد هناك

قوانين ولوائح يتم إصدارها وتتداخل في عملية الإشراف والمتابعة...الخ.

**11-الفقدانية :** توضح النظرية العامة للأنساق أن هناك بداية لكل نسق تتبعها مرحلة الازدهار ثم

الضعف والموت، فالمؤسسة مثلاً: يتم تكوينها وتتجح في تقديم الخدمات للعملاء، ثم تبدأ بعد

ذلك في مواجهة المشكلات والصراعات قد تؤدي في النهاية إلى فئائها.

<sup>1</sup> حسين حسن سليمان ، أ هشام ، سيد عبد المجيد ، د مني ، جمعة البحر الممارسات العامة في الخدمة الاجتماعية والمؤسسة والمجتمع الجامعية للدراسات والشر والتوزيع ص ص (292-293)

أ- الفقدانية السلبية : وذلك أن مستوى تحليل النسق يعتبر سلبي، حيث يبذل النسق جهودا من أجل التقليل من نسب الفاقد والانحلال حيث تقوم المؤسسة بمراجعة عمليات تقديم الخدمة أو إصلاح أو تعديل العمليات.

ب-فقدانية إيجابية : يعني ذلك أن العوامل التي تعمل بالخسارة والفقدان داخل المؤسسة داخل النسق بدأت بالزيادة وقدرة النسق على تحقيق الأهداف بدأت في الاضمحلال وأن الأخطاء الإدارية والفنية داخل المؤسسة تسبب كثيرا من الفقدان وعدم الاستغلال الفعال للموارد والإمكانات الموجودة بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حسن سليمان ، أهشام ، سيد عبد المجيد ، د مني ، جمعة البحر الممارسات العامة في الخدمة الاجتماعية والمؤسسة والمجتمع الجامعية للدراسات والشر والتوزيع ص ص (294-295)

# الفصل الثاني

## الأداء الوظيفي

## مفهوم الأداء الوظيفي :

1-التعريف اللغوي : يعرف الأداء في المعاجم والقواميس العربية بأنه مصدر الفعل أدى الشيء أي

أوصله وأدى الشيء بمعنى قام به<sup>1</sup>.

2-التعريف الاصطلاحي : الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعة من

الأشخاص للقيام به، حيث يقصد به الأثر الصافي لجهة الفرد ودرجة تحقيقه لوظيفته.

كما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو ما يعكس الكيفية

التي يتحقق بها أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالبا ما يحدث تداخل بين الجهد والأداء،

فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.

ويستنتج الباحث أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من

خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة له.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قاموس المعاجم ، بعوي أحمد ، معجم المصطلحات ، دار الكتاب المصري ، 385

<sup>2</sup>حسن محمد راوية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001-ص (209)

### عناصر الأداء الوظيفي:

يتضمن الأداء مجموعة من العناصر أهمها:

- 1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة.
- 2-نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ.
- 3-كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار السرعة إنجاز العمل.
- 4-المثابرة والوقوف: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل في الوقت المناسب، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سعود بن براك البدري، تطبيقات علم النفس ، ومهنة التربية ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية 2011 ص (136-137)



## أهمية الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

1- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون الرئيس للعملية وهي الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان "العنصر البشري" الذي يدير العملية ويحول المواد الخام "الموارد" إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل "إنتاجية" العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً<sup>1</sup>.

2- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح وتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها أفراد أو منظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة منظمة وقيادتها بمستوى أداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ومن ثم فإن أداء في أي مستوى تنظيمي داخل منظمة هو جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة، أيضاً كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتنا في مراحلها المختلفة والمتمثلة في مرحلة :

<sup>1</sup> الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، 2004، ص120

رحلة الظهور بعدها مرحلة البقاء واستمرارية مرحلة استقرار بعدها تأتي مرحلة السي

المحر ومرحلة التميز وأخيرا مرحلة الريادة إذ أن القدرة المنظمة على تخطي رحلة ما من مراحل النمو

والدخول في مرحلة أكر تقدما إنما يعتمد على مستوى أدائها.

3- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح

خط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>1</sup>...

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

### عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة كما أنها عملية مستمرة مارسها في حياتنا اليومية وفي مواقف عديدة فتحكم على الشخص ما أنه ذكي والآخر ناقص ذكاء وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها.

وتستعمل فيها معايير رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنظمات خاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات كما أنه لم يتطور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب وأصبح يستعمل بصورة عملية مبنية على الدراسة والتحليل.

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من الإدارة البشرية وتعرف بأنها "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه"<sup>1</sup>

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط باستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة كما أنها تعد عملية تقييم الأداء استعداداً والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها الشخص أو مجموعة من الأشخاص المؤهلين وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء وظائفهم أو أعمالهم خلال فترة من الزمن.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة 2004 ، ص 123

### محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الوظيفي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وتفاعل بينهما ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على أداء اختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على أداء ومدى التفاعل بينها.

فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء والوظيفة بما يتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء والموقف فيما يتضمنه من بيئة تنظيمية ويعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي :

- 1- الجهد المبذول في العمل : وهو يعكس درجة حماس الفرد للأداء والعمل ومدى دافعيته للأداء.
- 2- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة.
- 3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في منظمة<sup>1</sup>.

إن قدرة والدوافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء الوظيفي فأحيانًا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على عمل سينعدم وافقر العلاقة

<sup>1</sup>الحربي خديجة وعبد المؤمن أحمد ، التطور التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير 2003، ص ، ( 56,156 )

بين الدافع والقدرة والأداء ، نظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين المنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لهذا فإنهم يحذرون من تعميم التعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية :

- 1- إن محددات أداة فئة معينة ليست هي محددات أداة فئة أخرى.
- 2- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- 3- إن العوامل البيئية الخارجية لها الأثر السلبي أو الإيجابي في تحديد محددات الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر سعد ياسين ، والخلق ، خالد يوسف ، الانتاجية القياسية " معايير القياسية " معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي ، دار النشر والتوزيع ، الرياض 1983، ص ( 63 )

## العوامل المؤثرة على محددات الأداء الوظيفي :

تتحدد العوامل الأساسية السابقة : القدرة ، الإدراك ، الدافعية هي الأخرى بالعوامل الأخرى تعكس الطبيعة المعقدة للعنصر البشري.

### 1- العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:

يتأثر الفرد لدوره الوظيفي بعاملين هما:

**غموض الدور:** يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات لما هو فرق بين ما هو مطلوب، وما هو مفهوم ودون وجود واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقديمه أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح، ويتميز العمل الإداري بالغموض الدور كالثقة في النفس لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعورا بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه.

إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل في عدم وجود توقعات تعليمات وتوجهات عمل محددة أو أنها موجودة ولكن غير واضحة ومن الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هو ضمان وجود ووضوح الوصف الوظيفي لمسؤوليات وصلاحيات العمل ومعايير وأهداف الأداء بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة ومستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه<sup>1</sup>.

**صراع الدور:** يقصد بصراع الدور أو تعارض الدور تعرضا يطال العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها ولصراع الدور أسباب عديدة لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية ، 2003 ، ص 253

متضاربة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس وقد يؤدي إلى شعور الفرد بالتوتر والضغوط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل مما يؤثر على أدائه بالسلب<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

## مشاكل وتحديات تقويم الأداء :

قد يصاحب عملية تقويم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فعاليتها ومنها :

### 1- صعوبة وضع المعايير لبعض الوظائف :

توجد هناك صعوبات في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستثمارية ، الأعمال الذهنية : إذ أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحل بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

### 2- لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت :

فقد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء العاملين مما يخلق تعارضا في دوره وارتباكا نفسيا لها.

### 3- الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف:

حيث يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوسين في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال.

### 4- الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف: حيث يصعب على المشرف تقدير أداء

المرؤوسين في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> العجلة ، توفيق وعطية توفيق ، الإبداع الإداري ، وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، دراسة تطبيقية عن وزارات قطاع غزة



### العوامل المؤثرة على قدرة الفرد:

أ-التعليم: ويمثل ذلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة وكلما كان ذلك ارتباطا بين ما تعلمه الفرد وبين مهامه كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

ب- التدريب : يعرف التدريس على أنه جهد مخطط لتغيير السلوك والمهارات العاملين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

ج-الخبرات : إن للخبرات علاقة بأقدمية الفرد في العمل حيث يحمل من خلالها قدرة هائلة من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل مما ينعكس على اهتماماته بالجانب المهني والتخصصي في الأدا وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض التعليم.

### العوامل المؤثرة على أداء الأفراد :

الأجور والمكافآت: الإنسان كائن حي ذوي احتياجات متعددة يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه رغبة لتحقيق هدف معين وتشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات وقد تكون أفضل مثير لدوافعه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بولخوة أمال ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات للضمان الاجتماعي لولاية أم البواقي ، الجزائر 512 ص ص (90-91)

## إجراءات تحسين المستوى :

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :

### 1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة العاملين فالإدارة تستفيد من ذلك للكشف عن كيفية تقويم للأداء وفيما إذا كانت العملية وقد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء.

ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعمليات الموقفية في بيئة المنظمة والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية ( الحاجات ) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب ظروف العمل إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مهم عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، للنشر 2003 ، ص 157

## 2. تطور خطة عمل للوصول إلى حلول :

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة واستشاريين اختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

فاللقاءات المباشرة والآراء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء<sup>1</sup>.

## 3. الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مراحل نوجزها فيما يلي :

أ- **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه الإيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز بين على ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتباره وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء، تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية بحيث يكون جوهر تحسين الأداء مرتبطاً ومنسجماً مع اهتمامات وأهداف والموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 158

ب تحسين الوظيفة : عن التغيير في مهام في الوظيفة يوظف فرص كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب.

وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدريب الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر 2003 ، ص 159

# الفصل الثالث

## تحليل الاستثمار



جامعة وهران "2" محمد بن أحمد  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص : علم الاجتماع عمل وتنظيم



استمارة

أخي أختي العامل (ة) تحية طيبة وبعد :

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص : عمل وتنظيم

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار بحث علمي لا غير ، ونحيطكم أن إجابتم سوف

تعالج بسرية تامة، وأنها سوف تستخدم لغرض علمي، وبالتالي نرجو منكم مساعدتنا للحصول على

معلومات صحيحة للوصول إلى الهدف، وشكرا مسبقا.

المحور الأول : بيانات شخصية :

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- الحالة المدنية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 3- السن ( 20-30 )  ( 31-40 )  ( 41-50 )  فما فوق
- 4- المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي
- جامعي  دراسات عليا
- 5- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10
- أكثر من 10 سنوات
- 6- الفئة المهنية : منفذ  متحكم  إطار

المحور الثاني: حول التنظيم

- 1- هل تسعى الإدارة لتحسين نظم العمل ؟
- نعم  لا
- 2- هل يعتبر التنظيم في المؤسسة رؤية مشتركة بين الموظفين حول مستقبلهم المهني
- نعم  لا
- 3- هل تسعى الإدارة لتوفير الدعم المعنوي والمادي للموظفين ؟

نعم  لا

4- هل تشجع الإدارة عن البحث على المعلومات الخاصة بالعمل لموظفيها بالشكل المطلوب ؟

نعم  لا

5- هل تحاول الإدارة الاستفادة من تجارب موظفيها لخلق معرفة تنظيمية ؟

نعم  لا

6- هل تسعى المؤسسة لنشر المعرفة ( أيام دراسية ، ملتقيات ، أيام إعلامية ) ؟

نعم  لا

7- هل يتم تحديد معايير علمية في عملية التوظيفي ؟

نعم  لا

المحور الثالث: حول الهيكل التنظيمي:

1- هل الهيكل التنظيمي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ؟

نعم  لا

2- هل يوضح الهيكل التنظيمي مسؤولية كل فرد في المؤسسة ؟

نعم  لا

3- هل يوجد تناسب لطبيعة تخصصات العاملين في إدارتك مع طبيعة المهام والواجبات ؟



نعم  لا

4- هل الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على إنجاز مهامك بكفاءة؟

نعم  لا

5- هل يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين؟

دائماً  أحياناً  أبداً

6- هل هناك توافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع طبيعة مهام وعمل المؤسسة؟

نعم  لا

المحور الرابع : حول الأداء الوظيفي :

1- هل تنظم أعمالك اليومية؟

نعم  لا

2- هل لديك رغبة في إنجاز أعمالك اليومية؟

نعم  لا

لماذا : .....

3- هل لديك رغبة وقدرة على الإبداع والتطوير في العمل؟

نعم  لا

لماذا:.....

4- هل أنت على علم بما فيه الكفاية بعملك ؟

نعم  لا

5- هل إنجاز عملك المحدد في الوقت المحدد ؟

نعم  لا

6- هل تحصل على ترقية في مواعيدها ؟

نعم  لا

7- هل لديكم برنامج حوافز ونظام المكافآت يحفزكم على أداء وظيفتهم ؟

نعم  لا

المحور الخامس : حول القيادة :

1- هل يملك القائد أو المسؤول ثقة المرؤوسين ؟

نعم  لا

2- هل تشجع الرؤساء بدفعك لإنجاز عملك بكفاءة ؟

نعم  لا

3- هل يقوم المسؤول بتعويض بعض الصلاحيات إلى الموظفين ؟

نعم  لا

1- هل ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك لعملك ؟

نعم  لا

2- هل المدير يشارك العمال في عملية اتخاذ القرارات ؟

دائماً  أحياناً

المحور السادس : حول عملية الاتصال :

1- هل تشجع الإدارة المناقشة الجماعية ؟

نعم  لا

2- هل هناك روح عمل سائدة في المؤسسة ؟

نعم  لا

3- هل العمل الجماعي يساعدك على بذل مجهود أكثر ؟

نعم  لا

4- هل تصل المعلومات المقدمة من طرف الإدارة في الوقت المناسب ؟

نعم  لا

5- هل يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي ؟

نعم  لا

المحور الأول : حول البيانات الشخصية :

الجدول رقم (01) يمثل متغير الجنس:

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	40	80%
أنثى	10	20%
المجموع	50	100%

- يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بنسبة 80% ما يعكس طبيعة العمل الذكوري في المؤسسة مقارنة بنسبة النساء.

الجدول رقم (02) يمثل متغير السن :

المتغير	التكرار	النسبة
30-20 سنة	/	0%
40-31 سنة	30	60%
50-41 سنة	15	30%
51 سنة فما فوق	5	10%
المجموع	50	100%

- يتضح لنا من خلال الجدول أن العينة التي يتراوح عمرها ما بين 31-40 سنة هي الأكثر نسبة بـ 60% وهي الأغلبية مما يشير إلى أهمية الخبرة الطويلة للموظفين ، إضافة إلى أن عدد التي يملكها كبير من الموظفين يفوقون 10 سنوات خبرة والفئة المهنية المختارة جلهم من فئة الإطارات المتحصلين على شهادات جامعية.

الجدول رقم (03) : يمثل المستوى التعليمي :

المتغير	التكرار	النسبة
متوسط	00	%00
ثانوي	10	%20
جامعي	40	%80
دراسات عليا	00	%00
المجموع	50	%100

- يتضح لنا من خلال الجدول أن موظفي أفراد العينة متحصلين على شهادات جامعية بنسبة 80% بعدها نجد الموظفين المتحصلين على شهادة الثانوي ب 20% وعلى هذا الأساس يبقى الموظفين المتحصلون على الشهادة الجامعية في المرتبة الاولى ب 80% وهي نسبة موظفي الإطارات.

الجدول رقم (04) : يمثل متغير الفئة المهنية :

المتغير	التكرار	النسبة
منفذ	5	%10
متحكم	5	%10
إطار	40	%80
المجموع	50	%100

- يعكس لنا الجدول أن فئة الاطارات هي الأكثر نسبة ب 80% مما يعكس طبيعة العينة المختارة وهي عينة الإطارات التي قامت عليها الدراسة.

المحور الثاني : حول التنظيم :

الجدول رقم (01) : حول سعي الإدارة لتحسين نظم العمل:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	18	36%
لا	32	64%
المجموع	50	100%

- نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة أو الإدارة لا تسعى لتحسين ظروف العمل وما يهمها إلا الربح فقط من خلال إجابات أفراد العينة والمتمثلة نسبتهم 64% التي كانت تصريحاتهم بعدم سعي الإدارة لتحسين نظم العمل.

الجدول رقم (02): حول أن التنظيم في المؤسسة هل يعتبر رؤية مشتركة بين الموظفين حول

المستقبل المهني.

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	12	24%
لا	3238	76%
المجموع	50	100%

- يتضح لنا من خلال الجدول وحسب تصريحات الموظفين أن التنظيم في المؤسسة لا يعتبر رؤية مشتركة بين الموظفين حول مستقبلهم المهني بأغلبية التصريحات بنسبة 76% من التصريحات.

الجدول رقم (03) حول سعي الإدارة لتوفير الدعم المعنوي والمادي للموظفين :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	13	26%
لا	37	74%
المجموع	50	100%

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة لا تسعى لتوفير الدعم المعنوي والمادي للموظفين بتصريحات أغلبية الموظفين بنسبة 74% بينما نجد نسبة 26% من العينة تصريحاتهم غير ذلك بنسبة 26%.

الجدول رقم (04) : حول تشجيع الإدارة على البحث عن المعلومات الخاصة بالعمل :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	8	16%
لا	42	84%
المجموع	50	100%

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإدارة لا تشجع على البحث عن المعلومات الخاصة بالعمل لموظفيها حسب ما أكدته العينة بنسبة 84% إلا أن نسبة قليلة من العينة ترى عكس ذلك وهي نسبة قليلة 16%.

الجدول رقم (05) حول محاولة الإدارة الاستفادة من تجارب موظفيها لخلق معرفة تنظيمية :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	5	10%
لا	45	90%
المجموع	50	100%

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة لا تحاول الاستفادة من تجارب موظفيها لخلق معرفة تنظيمية حسب ما أكدته العينة بنسبة 90% في حين يرى البعض الموظفين عكس ذلك بنسبة قليلة من العينة وهي 10%.

الجدول رقم (06) : حول سعي المؤسسة لنشر المعرفة ( أيام دراسية ، ملتقيات ، أيام إعلامية ):

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	4	8%
لا	46	92%
المجموع	50	100%

- حسب الجدول المتضح أعلاه يتبين لنا أن المؤسسة لا تسعى لنشر المعرفة بين موظفيها حسب ما أكدته العينة الساحقة ب 92% بينما نجد فئة قليلة تقول عكس ذلك بنسبة 8%.



الجدول رقم (07) حول تحديد معايير علمية في عملية التوظيف :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	0	%0
لا	50	%100
المجموع	50	%100

- حسب ما أكده الجدول وحسب ما أكدته الأغلبية الساحقة من الموظفين بالإجماع بنسبة 100% أن

المؤسسة لا تحدد معايير علمية في عملية التوظيف بل توظف حسب حاجة المؤسسة للتوظيف.

المحور الثالث : حول الهيكل التنظيمي :

الجدول رقم (01) : حول مساعدة الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة .

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	8	%16
لا	42	%84
المجموع	50	%100

- إن نسبة المجيبين ب لا تمثل 84% من العينة ، مما يؤكد عدم مساعدة الهيكل التنظيمي لتحقيق

أهداف المؤسسة، فالهيكل التنظيمي لا يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات ونوع العلاقات السائدة.

الجدول رقم (02) : حول مسؤولية كل فرد في المؤسسة :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	9	%18
لا	41	%82
المجموع	50	%100

- يوضح لنا الجدول أعلاه أن المؤسسة لا تحدد مسؤولية كل فرد في المؤسسة ، وذلك أن الهيكل التنظيمي لا يحدد مايقوم به كل فرد في المؤسسة، ووضوح تقسيم الأعمال بدقة ومعرفة كل موظف لمهامه.

الجدول رقم (03) حول تناسب طبيعة تخصصات العاملين مع مهام وواجبات الإدارة :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	10	%20
لا	40	%80
المجموع	50	%100

- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 80% من أفراد العينة صرحوا بأنه لا يوجد تناسب لطبيعة تخصصات العاملين في إدارتهم مع المهام والواجبات وهي نسبة كبيرة بالمقارنة مع الأفراد الذين صرحوا بنعم والتي هي 20%.

الجدول رقم (04) حول مساعدة الهيكل التنظيمي على سرعة إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	5	10%
لا	45	90%
المجموع	50	100%

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 90% من الموظفين أو العينة صرحت بعدم مساعدة الهيكل التنظيمي في سرعة إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين نسبة أكبر من العينة لهم توجه سلبي ، في الحين نسبة 10% من أفراد العينة نفوا ذلك.

الجدول رقم (05) حول توافق الهيكل التنظيمي للإدارة مع طبيعة المهام وعمل المؤسسة :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	5	10%
لا	45	90%
المجموع	50	100%

- يتضح لنا من قراءة الجدول أعلاه أن نسبة 90% من العينة ترى أنه لا يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي للإدارة مع طبيعة المهام وعمل المؤسسة ويدخل ذلك ضمن المركزية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل في المؤسسة غير واضح مما يعرقل تأدية مهام العمال داخل المؤسسة إضافة إلى أن الهيكل التنظيمي غير واضح وليس مدروس بطريقة علمية وبطريقة ممنهجة.

المحور الرابع : حول الأداء الوظيفي :

الجدول رقم ( 01 ) : حول تنظيم الموظفين لأعمالهم اليومية :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	35	%70
لا	15	%30
المجموع	50	%100

- من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الموظفين يتفوقون بنسبة %70 على أنه ينظمون أعمالهم اليومية وذلك راجع لانضباط الموظفين فيما تؤكد نسبة %30 من العينة على عكس ذلك.

الجدول رقم (02) حول الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	35	%70
لا	15	%30
المجموع	50	%100

- كذلك نلاحظ أن جل الموظفين أو العينة لديهم الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية و يحبون عملهم بنسبة %70 فيما ترى %30 من العينة يرون غير ذلك.

الجدول رقم (03) حول الرغبة والقدرة على الإبداع والتطور في العمل :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	20	%40
لا	30	%60
المجموع	50	%100

- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أنه لا يوجد رغبة وقدرة على الإبداع والتطور في العمل حسب ما تبينه العينة بنسبة 60%.

وحسب قراءات الجداول الأخرى ومزجها مع هذا الجدول نلاحظ أن الجو السائد في المؤسسة لا يدفع إلى الإبداع والتطور في العمل.

الجدول رقم (04) على علم الموظفين فيما فيه الكفاية بعملهم :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	36	%72
لا	14	%28
المجموع	50	%100

- حسب قراءة الجدول أعلاه نلاحظ أن جل الموظفين هم على علم بما فيه الكفاية بعملهم وذلك حسب تصريحاتهم التي كانت إيجابية بنسبة 72%، في حين نسبة 28% من العمال يرون عكس ذلك ، وهذا لا يعرقل عمل المؤسسة.

الجدول رقم (05) حول إنجاز العمل في الوقت المحدد بالنسبة للموظفين :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	35	%70
لا	15	%30
المجموع	50	%100

- يدل الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الموظفين ينجزون عملهم في الوقت المحدد وذلك بأغلبية تصريحات العينة بنسبة 70% يؤكدون ذلك وإن دل ذلك يدل على صرامة المؤسسة في الحصول على العمل والإنتاج في الوقت المحدد.

الجدول رقم ( 06 ) حول تحصل الموظفين عن ترقية في مواعيدها :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	/	%00
لا	50	%100
المجموع	50	%100

- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل الموظفين موافقين على عدم حصول الترقية في موعدها وذلك بنسبة 100% ، وهذا ما نلاحظه كذلك في جميع المؤسسات الأخرى، وهذا يدل على حرمان الموظف من حقوقه وتكليفه سويًا بالواجبات.

الجدول رقم (07) : حول برامج الحوافز ونظام المكافآت في تحفيز الموظفين بأداء عملهم:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	5	%10
لا	45	%90
المجموع	50	%100

- إن دل هذا الجدول فإنه يدل على أن المؤسسة ليس لديها برنامج حوافز ونظام المكافآت لتحفيز موظفيها لأداء مهامهم بتصريحات أغلبية الموظفين أو العينة بنسبة 90%، وهذا يدل على تفريط المؤسسة بتحفيز موظفيها وتشجيعهم على العمل.

المحور الخامس : حول القيادة :

الجدول رقم (01) حول امتلاك القائد ثقة المرؤوسين :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	6	%12
لا	44	%88
المجموع	50	%100

- من خلال الجدول وحسب تصريحات الموظفين أو العينة نلاحظ أن نسبة 88% يوافقون على عدم امتلاك القائد ثقة المرؤوسين وهذا يدل على أن القائد لا يعمل مع جماعة العمال، وروح الجماعة، غير سائد في المؤسسة.

الجدول رقم (02) : حول تشجيع الرؤساء الموظفين بدفعهم لإنجاح عملهم بكفاءة:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	10	%20
لا	40	%80
المجموع	50	%100

- يتبين لنا من الجدول اعلاه أن الرؤساء لا يشجعون الموظفين أو دفعهم لإنجاز عملهم بكفاءة، وذلك بتصريحات أغلبية العينة بنسبة 80%.

فالرؤساء ليس لديهم رغبة للتشاور والتحدث مع الموظفين والحوار معهم وتشجيعهم لأداء مهامهم فالرئيس في كفة والموظفين في كفة أخرى.

الجدول رقم (03) : حول تفويض المسؤول بعض الصلاحيات إلى الموظفين :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	15	%30
لا	35	%70
المجموع	50	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70% من أفراد العينة صرحوا بعدم تفويض المسؤول بعض

الصلاحيات إلى الموظفين، فالمدير أو المسؤول لا يمنح فرصة للموظفين بالاطلاع على بعض

الصلاحيات ولا يوجد زرع الثقة بين المسؤول والموظفين ولا يكسب العمال ولا يشعروهم بروح المسؤولية

لتحقيق أهداف المؤسسة.



الجدول رقم (04) حول هل ضعف التفاضل بين الموظفين وبين الرئيس يساهم في انخفاض مستوى أداء العمال :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	32	%64
لا	18	%36
المجموع	50	%100

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64% من أفراد العينة صرحوا بأن ضعف التفاضل بين الموظفين والرئيس نعم يساهم في انخفاض مستوى أداء العمال، وبالتالي الرئيس لا يزرع الراحة في نفوس العمال وهذا يعكس نتائج سلبية لأهداف المؤسسة في تحقيق الإنتاج فالمسؤول لا يحسس العمال بأهمية وجودهم.

الجدول رقم (05) حول مشاركة المدير للعمال في عملية اتخاذ القرار:

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	0	
أحيانا	6	%12
أبدا	44	%88
المجموع	50	%100

- يبين لنا الجدول أعلاه أن المدير لا يشارك العمال في عملية اتخاذ القرارات بالأغلبية الساحقة للعينة بنسبة 88% في حين يرى بعض العمال أنه أحيانا ما يشارك المدير العمال في عملية اتخاذ القرار وذلك

بنسبة 12% وهي نسبة ضعيفة ، وهذا يدل على أن المدير ليس له لغة الحوار مع العمال ويعتمد على المركزية في اتخاذ القرار وليس له روح العمل الجماعي في اتخاذ القرار بل يتخذ القرارات بمفرده.

المحور السادس : حول عملية الاتصال :

الجدول رقم (01) : حول تشجيع الإدارة المناقشة الجماعية:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	0	0%
لا	50	100%
المجموع	50	100%

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه نسبة 100% من افراد العينة صرحوا بأنه لا يوجد تشجيع من طرف الإدارة للمناقشة الجماعية ، على خلاف نسبة منعدمة التي أقرت العكس، فالمناقشة الجماعية تلعب دورا هاما داخل المؤسسة ، وعملية الاتصال الجماعي يرفع من كفاءة العمل ، داخل المؤسسة ، وبالتالي يساعد على تحقيق الأهداف.

الجدول رقم (02) حول روح العمل السائدة في المؤسسة:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	5	10%
لا	45	90%
المجموع	50	100%

- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه بنسبة 90% من أفراد العينة قد صرحوا بعدم وجود روح عمل سائدة في المؤسسة، فالمؤسسة لا تسعى لتحسين اتصال الموظفين مع بعضهم البعض وتعمق عملية الاتصال

بجميع أنواع الاتصال سواء مع الرؤساء أو مع بعضهم البعض فكلما كانت هناك جهات نظر مختلفة كلما كان الحل أنسب.

الجدول رقم (03) حول العمل الجماعي هل يساعد على بذل مجهود أكثر:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	47	%94
لا	3	%6
المجموع	50	%100

- بالنظر إلى الجدول نرى أن نسبة 94% من أفراد العينة أجابوا بنعم العمل الجماعي يساعد على بذل مجهود أكبر ، لكن سلوكيات المؤسسة والرؤساء لا تسمح للموظفين بالحوار والعمل الجماعي، وهذا يعرقل الراحة النفسية للموظفين وبالتالي لا يخدم أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (04) حول المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة هل تصل في الوقت المناسب.

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	5	%10
لا	45	%90
المجموع	50	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90% من أفراد العينة أجابوا بعدم الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة في الوقت المناسب.

وهذا يعرقل عملية اتخاذ القرارات السليمة تساعد الموظف على تدابير اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، ومعرفة مدى يحدد القرار وتأخر القرارات ، قد يعود بالسلب على نجاح أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (05) : حل المشكلات التي تواجه العمل هل تحل بشكل جماعي :

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	4	%8
لا	46	%92
المجموع	50	%100

- يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة أكبر تمثلت في 92% من العينة الذين أجابوا بأن حل المشكلات التي تواجه العمل لا تحل بصفة جماعية، فالمؤسسة أو الإدارة يجب أن تتصف بقرارات جماعية وذلك للفهم العميق للمشكلات وتتعاطف مع القرارات وذلك للحصول إلى حل مناسب للمشكلة ، فحل المشكلة بشكل جماعي يمكن أن يوصل إلى قرارات صائبة.

### تحليل النتائج:

• من خلال تحليل المعطيات التي قمنا بجمعها من الميدان ومن خلال مجموعة من الأدوات البحثية اعتمادا على الملاحظة والاستمارة وانطلاقا من المعطيات الإحصائية وربطها بالجانب النظري المرجعي توصلنا للنتائج التالية:

1- وجود تأثير سلبي للعملية التنظيمية بالمؤسسة على أداء الموظفين وهذا لا يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالمؤسسة.

2- لقد لوحظ عدم المساواة في نظام الترقية بالرغم من الأقدمية في العمل للموظفين، وغياب الاتصاف في عملية الترقية وهذا ما يؤدي بعدم الإحساس بالمساواة واللاعادل في بيئة العمل مما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعمال.

3- لقد صرح أغلبية الموظفين على عدم وجود حوافز معنوية وعدم الاهتمام بكفاءة الأداء الوظيفي، ولا وجود لتحسين أداء العمال، وهذا يؤثر على العامل من الجانب النفسي ويقلل من قدراته وعدم العطاء اكثر للمؤسسة.

4- لقد صرح كذلك أغلبية الموظفين أنه لا يوجد إحساس بالراحة وعدم التكامل الجماعي ولا وجود للمناقشة الجماعية وضعف التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين.

5- لقد أظهرت النتائج كذلك أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتناسب مع طبيعة المهام وواجبات الموظفين، وطريقة تقسيم العمل غير واضحة فالهيكل التنظيمي لا يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات بل حسب خبرة العمال بعملهم يقومون بإنجاز عملهم وتأديته بطريقة روتينية، فكل موظف يعي ما يعمل بحكم مداومته على العمل.

6- فيما يخص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لايشترك فيها الموظفين بل تأتي بطريقة مركزية وهذا يرجع لعدم ثقة المسؤولين بكفاءات ومهارات العمال وهذا يؤدي إلى نقص الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم رفع الروح المعنوية للعمال وعدم تعزيز انتماءهم للمؤسسة من خلال عدم شعورهم بأنهم ليسوا شركاء في المؤسسة في خضع القرار في المؤسسة.

#### النتيجة النهائية :

نستنتج أن التنظيم فعلا يؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين، وإبعاد عملية التنظيم تؤثر بشكل سلبي ولا تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وبالتالي افتراضا بأنه يوجد تنظيم بالمؤسسة فإن البحث الميداني أكد ذلك بتصريحات أغلبية الموظفين نحو رأي سلبي وبالتالي المؤسسة ينقصها التنظيم وهذا يؤثر على أهدافها.

### الخاتمة:

من خلال ما تناولناه من الجانب النظري والجانب الميداني تجدر بنا الإشارة إلى أهمية عملية التنظيم في سلبية أو إيجابية الأداء الوظيفي للموظفين.

فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية بينها وبين المؤسسات الأخرى وبالتالي هذا يفرض عليها الاهتمام بالعمال وأداءهم الوظيفي والسعي إلى تطبيق عملية التنظيم للتقوي بالمنظمة وإدماجها في عالم المنظمات الناجحة.

فالأداء الوظيفي هو مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها العمال من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي لا بد من تحفيز العمال والاهتمام بهم بطريقة منظمة وطريقة علمية لأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس فالعملية التنظيمية عندما تكون ضعيفة فهي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعمال التي ذكرناها في دراستنا ( الالتزام بالتنظيم ، والحوافز ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات ، والعمل الجماعي والرضا عن العمل والابتكار والإبداع....الخ.

وذلك طبقا لقوة العملية التنظيمية من جهة وفعالية المورد البشري وأدائه الوظيفي من جهة أخرى في توجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها.

قائمة المراجع:

- أ حسين حسن سليمان ، أ ، هشام سيد عبد المجيد ، د ، منى جمعة البحر ، الممارسات العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع ص ( 288-289 )
- بولخوة أمال ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات للضمان الاجتماعي لولاية أم البواقي ، الجزائر 512 ص ص (90-91 )
- فادية ابراهيم شهاب ، التطور التنظيمي ، الأكاديميون للنشر وتوزيع ص ( 145-146 )
- إحسان محمد حسن ، علم الاجتماع الصناعي ، دار النشر عمان 2005 ، ص 47
- أحمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية ، 2003 ، ص 253
- الحربي خديجة وعبد المؤمن أحمد ، التطور التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير 2003.
- السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعرفة القاهرة 1981 ، ص(13-14).
- الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، 2004، ص120
- العجلة ، توفيق وعطية توفيق ، الإبداع الإداري ، وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، دراسة تطبيقية عن وزارات قطاع غزة
- جبار عطية جبارة ، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع ، دار الوفاء الاسكندرية 2000 ، ص 151
- حسان الجيلالي ، التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، د م ، ج ، الجزائر، ص 19-21
- حسن محمد راوية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001-ص(
- (209)



- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة 2004 ، ص 123
- رعد حسن الصوت ، نظريات الإدارة والأعمال ، دار الرضا للنشر ، دمشق ط 1 ، ص 141
- سعد بشاينية ، علم الاجتماع العمل ، منشورات جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2002 ، 2003 ص 65
- سعود بن برك البدري، تطبيقات علم النفس ، ومهنة التربية ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية
- 2011 ص
- صلح بن نوار ، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ص
- .35
- عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ص ( 75 )
- عامر سعد ياسين ، والخلق ، خالد يوسف ، الانتاجية القياسية " معايير القياسية " معايير الأداء
- وقياس الأداء الفعلي ، دار النشر والتوزيع ، الرياض 1983، ص ( 63 )
- عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة والتنظيم بدون دار نشر ، 2001 ، ص ص (17-18)
- علي السلمي ، الفكر التنظيمي ، توزيع دار القلم بيروت ، لبنان 1980 ، ص 18
- عمار بوحوش ، نظرية التنظيم ، مكتبة الشعب الجزائر ، ص 3
- فادية ابراهيم شهاب ، التطور التنظيمي ، الأكاديميون للنشر وتوزيع ص ص ( 144-145 )
- قاموس المعاجم ، بعوي أحمد ، معجم المصطلحات ، دار الكتاب المصري ، 385
- محمد الجوهري ، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ، دار الحماس ، الأردن ، 1970 ، ص 97
- محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر 2003 ، ص 159
- محمد كشك جاد الله كشك ، المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الحاملي الحديث ، الاسكندرية 1999
- ص 65.
- مهم عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، للنشر 2003 ، ص 157

- مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، دار وائل للنشر ( 1999-2000 ) ص (24-25)
- مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، ط 1 ، 2002 ، ص ص ( 55-57 )
- نادية إبراهيم شهاب ، التطور التنظيمي ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، ص ص ( 143-144 )  
( 136-137 )

Jean michel plane , theorie des organisations , edition dunos paris 2 eme

page (37)-edition 2003