



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

الموضوع:

تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للشبكة

- تيارت- انموذجا

نوقشت وأجيزة علنا بتاريخ: 2016/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

من إعداد الطلبة:

- الاستاذ: موهوب مراد رئيسا

- بوخاتم يوسف

- الأستاذ: أم الرتم نور الدين مشرفا

- جيلالي عبد الغني

- الاستاذ: عربات منير مناقشا

السنة الجامعية: 2016 /2015

أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"...وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ ..."

الحديد: من الآية 25

شكر و تقدير

الحمد لله الذي وسع كل شيء علما والذي هدانا
لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله
أما وقد وفقنا الله لإتمام هذه الدراسة ، فيسرنا
أن نتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان
إلى صاحب هدف نبيل ورأي حكيم وفكر سليم وعقل منير
إلى أستاذنا أم الرثم نور الدين فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير
و الإحترام...فهو الذي تكفلنا بنصائحه طيلة فترة إنجاز هذا العمل
منذ أن كان فكرة مجردة إلى أن أصبح على ما هو عليه.
إضافة إلى توجيه الشكر إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية عامة وقسم علم
الاجتماع خاصة كما نتوجه بشكر إلى عمال المؤسسة الجزائرية للسباكة.
أما الشكر الذي من نوع خاص فنحن نتوجه به إلى من لم يقف إلى
جانبنا، و من وقف في طريقنا و عرقل مسيرة بحثنا، و زرع الأشواك في طريق
بحثنا فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة البحث و لا حلوة المنافسة الإيجابية
ولولاهم لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر و التقدير.
و ألف شكر إلى كل أستاذ إستمدينا منه العلم منذ بداية الدراسة الجامعية.
نسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عنا خير الجزاء، وأن يوفقهم لما يحبه
ويرضاه

تقبلوا تحيات يوسف/ عبد الغني

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر و تقدير	
الإهداء	
الفهرس	
قائمة الأشكال والجداول	
مقدمة.....أ	
الفصل الأول: تقديم الدراسة	
تمهيد.....02	
أولاً: أهداف الدراسة.....03	
ثانياً: أهمية الدراسة.....03	
ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....04	
رابعاً: الإشكالية.....05	
خامساً: الفرضيات.....06	
سادساً: المفاهيم الأساسية.....07	
سابعاً: الدراسات السابقة.....31	
ثامناً: المداخل النظرية.....37	
خلاصة:.....49	
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية	
تمهيد.....51	
أولاً: مجالات الدراسة.....52	

53.....	ثانيا: منهج الدراسة
54.....	ثالثا: أدوات الدراسة
55.....	رابعا: أساليب التحليل
55.....	خامسا: العينة و كيفية اختيارها
57.....	سادسا: الخصائص السوسيوديمغرافية للعينة
65.....	خلاصة:

الفصل الثالث: عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة

67.....	تمهيد:
68.....	أولا: عرض وقراءة و تحليل النتائج
104.....	ثانيا: مناقشة و تفسير النتائج
107.....	ثالثا: صياغة النتائج العامة للدراسة
109.....	خلاصة:

خاتمة

المراجع

الملاحق

1- قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	وصف معدلات الأداء	ص 24
02	طريقة التوزيع الإجباري	ص 27
03	تقييم الموظف بطريقة الدرجات	ص 29
04	الحاجات لدى ماسلو	ص 43
05	النماذج الإدارية لدى الشركات الأمريكية و اليابانية	ص 48
06	الهيكل التنظيمي لمؤسسة السباكة	ص 121
07	الهيكل التنظيمي لمدرية الادارة والمستخدمين	ص 122

2- قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	الجنس	57
02	السن	58
03	الحالة العائلية	59
04	المؤهل العلمي	60
05	الأقدمية في العمل	61
06	الراتب الشهري	62
07	الوضعية المهنية	63
08	المستوى الوظيفي	64
09	الرقابة ودورها في المواظبة على العمل	68
10	دور الرقابة المبنية على الاحترام في الشعور بالارتياح	69
11	الشعور بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل	70
12	مراقبة المشرف الالتزام باللوائح والقوانين من خلال	71
13	الالتزام بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها	72
14	الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة	73
15	الالتزام بالإجراءات والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة	74
16	ردود أفعال العمال أثناء وجود المشرف	75
17	ردود المشرف في حالة ارتكاب العامل للأخطاء	76

77	التأخر عن العمل	18
78	وجود رقابة للوقت	19
79	مدى إسهام الرقابة في الالتزام الوظيفي	20
80	وجود التدريب على مستوى المؤسسة	21
81	إعطاء التدريب المعارف والمعلومات الكافية لتحقيق مقاييس الجودة	22
82	نقص الكفاية الى نقص مهارة العمل	23
83	ارتكاب خطأ في العمل	24
84	اهتمام المؤسسة بمعايير الجودة	25
85	الإقبال على منتج المؤسسة	26
86	الاستفادة من برنامج تدريبي	27
87	المهارات التي اكتسبتها من التدريب كافية	28
88	دور التدريب في تحسين العلاقة مع الالة	29
89	في رأيك هل للتدريب دور في تخفيض التكلفة	30
90	تلاءم التدريب مع الاختصاص المهني	31
91	هل هناك معوقات تقف في وجه زيادة إنتاجيتك	32
92	ربط بين الجواب 12 و الجواب 13 في نظام SPSS	33
94	ربط بين الجواب 11 و الجواب 15 في نظام SPSS	34
96	ربط بين الجواب 14 و الجواب 19 في نظام SPSS	35
98	ربط بين الجواب 21 و الجواب 25 في نظام SPSS	36
100	ربط بين الجواب 22 و الجواب 26 في نظام SPSS	37
102	ربط بين الجواب 24 و الجواب 27 في نظام SPSS	38

مقدمة

تعتبر الصناعة من أهم عوامل التنمية، لذلك سعى أصحاب العمل في بداية عملية التصنيع - بصفتهم مشرفين - إلى تطوير العملية الصناعية من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح، واعتبروا العامل مجرد آلة لتنفيذ مهام وأعمال معينة قصد تحقيق الكفاية الإنتاجية دون إعطاء أي اعتبار لإنسانية العامل.

غير أنه وبعد تحقيق هذه المؤسسات الصناعية الكثير من الأرباح بدأت تعرف العديد من المشاكل التي نجمت عن تدمير العمال و عدم استقرارهم في العمل، وهذا ما سعت إلى تداركه وتجنبه مختلف المؤسسات الهادفة إلى تطوير العملية الصناعية وتحقيق أكبر قدر ممكن من التنمية والتطور، وذلك بالانتقال من نمط تسيير يركز على الإنتاج إلى نمط تسيير يعطي العامل نوعا من الأهمية داخل المصنع، وعلى غرار مختلف هذه المؤسسات، سعت المؤسسات الجزائية هي الأخرى إلى تطوير العملية الصناعية. إلا أن هذا المسار اصطدم بعدة عوائق في الميدان نتيجة لغياب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم مكونات الوظيفة التنظيمية.

هذا الاغفال أفرز اختلالات كبيرة وشائعة في مختلف المؤسسات، لذلك كان من الضروري الاهتمام بالفرد كونه الرأسمال الوحيد القادر على التحكم في باقي عناصر العملية الانتاجية، والذي بإمكانه دمج العناصر الانتاج بشكل يحقق أقصى إنتاجية ممكنة، كما يقوم بترتيبها وضبطها واستغلالها بأحسن الطرق وأمثلها، كما يعمل هذا العنصر على تسيير الموارد البشرية من خلال مراقبتها وتدريبها بأحسن الطرق وتوزيع الأدوار عليها، بالإضافة إلى أنه يشرف على النشاطات والأدوت، وبالتالي فهو العنصر الذي بدونه لا يمكن أن يتحقق أي هدف للمؤسسة.

لذلك اهتمت مختلف المدارس التنظيمية عبر مختلف الحقبات الزمنية وإلى الوقت الراهن بالعنصر البشري، وقامت بوضع برامج لتدريبه و تطويره وتنمية قدراته ، كما عملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية له، وذلك من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء في العمل وزيادة الكفاءة الانتاجية، وهذا الذي يعتبر من الأولويات التي اهتمت بها إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتسيير المستخدمين .

ونظرا لأهمية موضوع تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي، الذي يعتبر من أهم الميكانيزمات الهادفة إلى تحقيق التزام لدى العمال في العمل وجعلهم يقدمون أقصى ما لديهم من أجل بلوغ الأهداف العامة لمؤسستهم، وأهدافهم الخاصة على حد سواء وبشكل يكفل استقرارهم و استمرار مؤسستهم، ولأهمية هذه الظاهرة في دفع عجلة التنمية تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لتسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي من الربط ما هو نظري بما هو

امبريقي في الواقع الصناعي الجزائري من خلال اطلاقنا الميداني على المؤسسة الجزائرية للشبكات بولاية تيارت كنموذج للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

وتحقيقا لذلك فقد قسمنا الدراسة إلى ثلاث فصول حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان.

تقديم الدراسة : و يعنى بطرح أهداف وأهمية الدراسة ومبررات اختيارالموضوع والإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة، التي تضمنت أيضا كل من التسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة وبعض المقاربات النظرية للدراسة.

في حين جاء الفصل الثاني تحت عنوان الاجراءات المنهجية قمنا بالتعريف بالمؤسسة وتحديد إطارها المكاني والبشري والزمني وذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة، كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع عينة الدراسة، ذكر الأداة التي تستخدم في هذه الدراسة وهي الاستمارة وللتحقق من صدقها عرضناها على بعض المحكمين ثم صغناها في صورتها النهائية.

أما الفصل الثالث فقد تم التطرق لتبويب نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وصياغة النتائج العامة ، وفي الأخير جاءت خاتمة البحث لنتهي الدراسة.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

تمهيد

أولا: أهداف الدراسة

ثانيا: أهمية الدراسة

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

رابعا: الإشكالية

خامسا: فرضيات الدراسة

سادسا: مفاهيم الدراسة

1-تسيير الموارد البشرية

2 -الأداء التنظيمي

سابعا: الدراسات السابقة

ثامنا: المداخل النظرية

خلاصة

تمهيد:

أصبح لزاما على المنظمات اليوم أن تعي وبشكل جيد أهمية التغيير والتطوير ومواكبة التقدم العلمي في مختلف المجالات الحياتية، خاصة الاجتماعية منها، وهذا ما إذا أرادت مجرد الاستمرار والبقاء، أما إذا رغبت في التميز والتطور والنماء فإن الأمر لا يحتاج إلى مجرد مواكبة التقدم ومتابعة كل جديدة وتحقيق التكيف فقط، بل يحتاج أن تكون هذه المنظمات سباقة لاكتشاف ومعرفة الجديد من خلال تشجيع البحث العلمي والابتكار وطرح الأفكار الجديدة بين العاملين.

ويعتبر البحث العلمي أول خطوة من خطوات الاكتشاف والابتكار، وهذا لما يملكه من ميزات ومناهج تسمح له بتقصي ودراسة الظواهر وتحليلها وتفسيرها بطريقة سليمة ومنهجية تسمح له الوصول إلى نتائج صادقة ومنطقية وبالتالي اعطاء الحلول للمشاكل المختلفة.

وبرغم من الاختلاف الكبير الموجود بين البحوث العلمية، الطبيعية منها أو الاجتماعية إلا أن الكثير منها يتفق في أن لكل بحث علمي جانبا نظريا وجانبا تطبيقيا، ففي البحوث الاجتماعية الإطار النظري غالبا ما يحتوي على أهداف وأهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، اشكالية البحث، الفرضيات، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة والنظريات، وهذا ما تم إعماده في دراستنا، أما في الإطار التطبيقي فيتم فيه اختبار فرضيات الدراسة.

أما في ما يخص موضوع الدراسة فقد وقع إختيارنا على تسيير الموارد البشرية و الأداء التنظيمي، وسوف يتم التطرق إليهما بنوع من الإيجاز في هذا الجانب من الدراسة ألا وهو الجانب النظري.

دراستنا، أما في الإطار التطبيقي فيتم فيه اختبار فرضيات الدراسة.

أما في ما يخص موضوع الدراسة فقد وقع إختيارنا على تسيير الموارد البشرية و الأداء التنظيمي، وسوف يتم التطرق إليهما بنوع من الإيجاز في هذا الجانب من الدراسة ألا وهو الجانب النظري.

أولاً: أهداف الدراسة

يمكن أن نلخص الأهداف المرجوة من هاته الدراسة في:

- ابراز دور إدارة الموارد البشرية والعنصر البشري في المنظمة محل الدراسة والتعرف على مستجدات التسيير.
- محاولة تسليط الضوء على الظروف السائدة داخل الأجهزة الإدارية، والبيئة القانونية التي تعمل في إطارها.
- محاولة إكتشاف و معرفة مدى إهتمام المؤسسة الجزائرية بالموارد البشري، وتجسيدها لذلك في الواقع العملي.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الو ظائف التسييرية في المؤسسة ومضامين النظام الداخلي.
- تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي تكتسبها ادارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على العلاقة القائمة بين تسيير الموارد البشرية والاداء التنظيمي .
- الوقوف على مزايا التسيير داخل الادارة ومدى فعاليته، وتحديد العيوب والقصور فيه للوصول الى أعلا مستويات الأداء التنظيمي .
- إمكانية استنباط توصيات من نتائج الدراسة العلمية تساهم في تطوير الاداء التنظيمي من خلال ايجاد طرق وسبل لنجاعة عملية التسيير.
- تعويد الطالب على البحث وفتح المجال أمامه للاستثمار واستغلال معارفه، واستكشاف آفاق جديدة من المعرفة، وكذا إعطائه فرصة للتعبير عن آرائه بموضوعية وحرية وإثراء معلومات الطالب في ميدان تخصصه.

ثانياً: أهمية الدراسة:

أصبح الإهتمام بالعنصر البشري في الإدارة الحديثة متزايدا بشكل كبير وهذا نتيجة تزايد إحتياجات المجتمع، ما أدى إلى زيادة الحاجة إلى الدور الذي يمكن أن يؤديه المورد البشري في التسيير والتنظيم وكذا نجاح أداء الادارة وتحقيق أهدافها، حيث لا يمكن ذلك مالم يتم

إختيار الكفاءات اللازمة من العمالة، ومن هنا يمكن تحديد أهمية البحث من خلال الإعتبرات التالية:

- حاجة التنظيمات في تسييرها للمورد البشري، حيث تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي تفرض إهتماما خاصا من المسيرين.
- محاولة إبراز السياسات المتعلقة باختيار، تدريب وترقية العاملين في جميع المستويات التي تعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة مجال الدراسة في إطار التشريعات القانونية التي تضعها الدولة.
- كما أن هذه الدراسة تختبر دور سياسات التسيير للموارد البشرية في رفع مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للسباكة في تيارت، نظرا لنقص في حجم الدراسات والجهود التي تناولت هذه الجزئية وهذه الدراسة ترمي إلي تطوير نموذج مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية والاداء التنظيمي .

ثالثا: أسباب ومبررات اختيار الموضوع

جاء اختيارنا لهذا الموضوع لجملة من الأسباب الموضوعية بررت هذا الاختيار، و أسباب ذاتية أخرى قامت بتدعيمه

أ- الأسباب الموضوعية :

- السعي لمعرفة كيفية أداء العاملين لواجباتهم بعد تلقيهم لتحفيزات العمل.
- معرفة الطرق التي تنتهجها المؤسسات الجزائرية في تنفيذها لبرامج التسيير.
- محاولة التأكد من نتائج البحوث السابقة التي أجريت في هذا المجال.
- إبراز أهمية الموضوع في ظل التحولات الإجتماعية، الاقتصادية، السياسية، وكذا القانونية والدور الذي يلعبه المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، وكيفية مساهمته في ديمومتها واستمرارها.

ب- الأسباب الذاتية:

- لأنه يدخل ضمن الاختصاص (علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية)
- توفر المراجع الأساسية المتعلقة بالموضوع قد شجع على تناوله ومحاولة البحث فيه
- اعتقادنا بأن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة.

رابعاً: الإشكالية

تعيش المؤسسات اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة كانت سائدة في السنوات القليلة الماضية حيث نشطت المؤسسات في سياق عالمي مفتوح تميزه تحولات سريعة وعميقة تستهدف بشكل مباشر استمرارية المؤسسة، حيث أصبحت المؤسسات تقوم على فلسفة جديدة ألا وهي المعرفة والتي بدورها مكنت المؤسسة من مسايرة الحركة العالمية أو ما يعرف باقتصاد المعرفة، وبالرغم من أن هذه التحولات مفروضة عليها كالتغيرات السياسية، مستجدات المنظومة القانونية وتحول السلوكيات الاجتماعية إلا أن الملاحظ أن جل هاته التحولات والتغيرات افرزتها المؤسسة وساهمت في تطويرها بهذه الوتيرة، و في ظل هذه الحركة التي تميز البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فان دورها لا يتوقف على تكييف هذه المتغيرات فحسب بل العمل على استغلالها، وعليه فإقتصاد المعرفة يقوم على الاستثمار في المعرفة من خلال استثمار المورد البشري وذلك عن طريق استنطاق امكانياته و قدراته الادراكية .

وفي خضم هذا التطور السريع للأحداث فقد أصبح التسيير الفعال للموارد البشرية والقدرة على اكسابها كفاءات أمر ضروري بحيث يجعلها تحقق مستويات أعلى من الاداء قصد التحكم في مختلف وظائفها الادارية والتي من بينها التدريب، الرقابة، التخطيط، الاختيار و التعيين...

وضمن هذا التحول احتل المورد البشري صدارة الاهتمام في المؤسسة باعتباره مصدر من مصادر التنمية فبعد أن كان مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة للأوامر والتعليمات تساهم في تحسين الانتاجية أصبح اليوم ينظر له كحجر الأساس في المؤسسة بما يملكه من قدرات ومهارات ومعارف، وتميزه بالليونة والابداع و قدرته على التعلم والتدريب الذي يسمح له بتجديد نفسه ذاتيا هذا ما جعل المؤسسات تتنافس عليه، إذ لم يعد تسيير الموارد البشرية ذلك التسيير التقليدي الروتيني المقتصر مهامه على توفير اليد العاملة اللازمة وتكوينها في مجال تخصصها وتسييرها تسيير إداري فحسب إنما اهتم التسيير الحديث بابتكار استراتيجيات تمكن من تجديد قوة العمل وإعطاء نفس جديد لمفهوم العمل مما سمح للكثير من المؤسسات من تجاوز الرتابة والروتين، حيث اهتم هذا التسيير في المنظمات الحديثة وادارة الاعمال بكيفية تسيير المهارات والعمل على تنميتها ضمن المعطيات والمستجدات المذكورة سابقا وبالتالي ساهم ذلك في تحقيق أهداف العاملين وأهداف المؤسسة في الوقت نفسه، والتي من بين أولوياتها تحسين مستوى وجودة الاداء التنظيمي الذي يكمن في تحقيق الالتزام وزيادة الكفاءة الانتاجية والدافعية نحو العمل وبهذا فان التسيير الفعال الحديث للموارد البشرية مكنها من تحسين موردها والذي يعد الشغل الشاغل للمؤسسة الجزائرية.

سادسا: مفاهيم الدراسة

1- تسيير الموارد البشرية:

1.1- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية، قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد. (عبد الرزاق، 2006، ص107)

ويشمل مصطلح التسيير مفهوم الإدارة، وتوضيح المقصود هنا يتطلب الأمر التعرف على مفهوم الإدارة الذي نجده يستمد أصوله من التعريف الذي قدمه فريديريك تايلو في أن الإدارة هي؛ التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفاً الطرق، بمعنى أن الإدارة هي الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف. (خيرى، 2007، ص20)

2.1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد أدى تعدد وظائف نسق تسيير الموارد البشرية إلى اختلاف التحديدات المتعلقة بتعريف تسيير الموارد البشرية، فمنهم من ركز على وظائفها الإدارية من تخطيط، رقابة، تنظيم وتوجيه، ومنهم من جعل من وظائفها التنفيذية؛ توظيف، تكوين، حوافز... كأساس يبني عليه تعريفاته.

فقد عرف " *Sikula* " إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد (صلاح عبد الباقي، 2000، ص20)

ويعرف " *Smith.O, Orant.J* " إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضاً، توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد. (صلاح عبد الباقي، 2000، ص21)

كما يقول نظمي شحادة في هذا الصدد: "هناك موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذاتية قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتجها لإنتاجهم في الوظائف التي يشغلونها كموظفين وعاملين.
(نظمي شحادة، 2000، ص14)

ومن هنا تجسدت النظرة لتسيير الموارد البشرية في الإطار الإداري الذي يشمل على مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط وتحديد الأهداف، التنظيم، التوجيه، وينتهي بالرقابة للكشف عن أهم الانحرافات التي خرجت عن الخطة المرسومة لتعديلها وهيكلتها بما يتماشى والواقع التنظيمي؛ لكن مهام إدارة الموارد البشرية ليست إدارية فحسب، بل تمتد لتشمل الوظائف التخصصية أو التنفيذية من التعيين والتدريب وحتى توفير الخدمات الاجتماعية والحوافز.

ففي هذا الإطار ذكر **French** أن إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية، وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة. (صلاح عبد الباقي، 2000، ص20)

أما الدكتور محمد سعيد سلطان فقد أعطاها المفهوم التالي: "يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثماراً، ولكي تستطيع المنظمة استخدامه، واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب التخطيط، التنظيم، التوجيه والتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج، ويعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدون تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، وبالتالي فإدارة الموارد البشرية يكون هدفها هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية والمهمة التي يقوم بها. لذا يجب تخطيط، تنظيم وقيادة المواد البشرية، بمعنى أنه يجب إدارتها. (محمد سعيد سلطان 1993، ص31)

فهذين المفهومين حددا مدلول تسيير الموارد البشرية في خضم وظائفها التنفيذية، والتي بمقتضاها تتعامل مباشرة مع الموارد البشرية في إطار تحويل الخطط المرسومة إلى واقع عملي، فنسق تسيير الموارد البشرية هي؛ نسق تنظيمي متخصص بأداء أدوار إدارية وتنفيذية في إطار تكاملي كفيل بتوجيه العنصر البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

3.1- مفهوم تسيير الموارد البشرية

يعرفه مصطفى كامل بأنه: يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصر. (مصطفى كامل، 1994، ص09)
كما يعرفه مهدي حسن بأنه: العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم

يبدلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.
(نوري منيرة، 2010، ص36)

أما **PERRETI J.M** فيجد أن: تسيير الموارد البشرية هو مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل، والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها.
(نوري منيرة، 2010، ص 35)

نلاحظ أن هذه التعاريف كلها تصب في وعاء يشمل عملية تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق أهداف معينة، تتطلب قدرات ومهارات قيادية وأنشطة وإجراءات لتجميع الجهودات والموارد المتاحة قصد الاستغلال الأمثل في بلوغ الأهداف المسطرة

التعريف الاجرائي :

تسيير الموارد البشرية هو عملية تنظيمية متخصصة بأداء أدوار إدارية وتنفيذية في إطار تكاملي كفيل بتوجيه العنصر البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

4.1- أبعاد تسيير الموارد البشرية:

1.4.1- الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها: النشاط الذي تمارسه الإدارة في المنظمة للتأكد من أن العمل فيها يسير وفقا للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة والكشف عن الأخطاء والانحرافات والعمل على إصلاحها. (الحبيبي ، 1980 ، ص 231)

وهذا ما أكده هنري فايول على أن نشاط الرقابة في المنظمات ما هو إلا التحقق من أن كل شيء قد تم وفق الخطط الموضوعة، والأوامر التي أعطيت، والمبادئ التي أرسيت، بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات لكي يتم تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.
(منصور، 1999، ص 239)

ومن هذين التعريفين يتضح لنا أن نشاط الرقابة في المنظمات لا يقتصر فقط على كشف الانحرافات بل العمل على تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

ويشير الضحيان إلى أن الرقابة ما هي إلا متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها، وتقويم مهامهم أولاً بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة وأقل خطأ وتكلفة. (الضحيان ، 1994 ، ص 21)

2.4.1- التدريب:

يرى أحمد إبراهيم أن التدريب بمعناه الواسع هو: تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر، فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات، أو اتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. (عبد اللطيف، 2000 ، ص 12)

ويرى علي السلمي أن التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذا الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق. (علي السلمي، 1980 ، ص 06)

2- الأداء التنظيمي:

لقد ظهرت العديد من المحاولات التطبيقية والنظرية التي سعت إلى تدقيق مفهوم الأداء باعتباره أحد أهم المفاهيم الإرتكازية في مجال التنظيم، حيث تسعى المؤسسات دائماً للوصول لأداء متميز تحقق من خلاله الأهداف المسطرة.

ونظراً لأهمية هذا المفهوم سنشير فيما يلي لأهم التعريفات التي تناولته:

1.2- المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به (ابن منظور، ص 26)

2.2- المعنى الاصطلاحي التنظيمي :

تطلق كلمة الأداء على عدة معانٍ وعبارات فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام

بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسئوليات المسندة على عاتقه. (العنزي مبارك، 2004، ص 32)

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو درجة أتباع الفرد للوائح والإجراءات و القوانين التي تحكم الوظيفة داخل المؤسسة مع المحافظة على الثقافة السائدة فيها.

كما يقصد بالأداء عند راوية محمد حسن: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. (راوية محمد حسن، 1999، ص 215)

نرى من خلال هذا التعريف أن الأداء هو محصلة تفاعل بين كل من الأنشطة المختلفة في المؤسسة و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها، أي أن الأداء هو عملة ذات وجهين أحدهما هو الأنشطة و الثاني هو الأهداف.

و يعرف الأداء أيضا بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد في المؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة. (عقلة محمد، 2001، ص 49)

تم التركيز في هذا التعريف على أفعال العاملين المتعلقة بالوظيفة التي يشغلونها وربطها بشكل مباشر بتحقيق الأهداف وهذا دليل على أن الأداء هو تلك الأفعال والسلوكيات الموجهة لتحقيق غايات محددة داخل المؤسسة.

ويتمثل الأداء الوظيفي بأنه النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة. (عامر وآخرون، 1999، ص 11)

لقد تم النظر إلى الأداء في هذا التعريف من الجانب الكمي للنشاطات، و من ثم ربطه بمدة زمنية معينة، أي أن الأداء يساوي الانتاجية خلال فترة زمنية معينة.

ويعرفه آخرون بأنه كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانات خدمية مميزة فإذا كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإنه يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب. (موقف عدنان، 2011، ص 208)

نستخلص من هذا التعريف أن الأداء يعد معياراً للوصف الوظيفي المناسب، ومقياس للحكم على مهارات الأفراد ومدى قدرتهم على إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المناسب، وبالتالي معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، أو الذين يستحقون الترقية.

التعريف الإجرائي للأداء:

الأداء هو إلتزام العامل بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها من أجل تحقيق الأهداف أو المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والاستعانة في ذلك بكل ما يملكه من مهارات وقدرات وإمكانات.

3.2- أبعاد الأداء التنظيمي:

سوف يتطرق الباحث إلى أهم أبعاد الأداء التي هي كل من الإلتزام و الكفاءة الانتاجية، وتقديم أبرز التعريفات التي تخص المقصود بها داخل هذه الدراسة:

1.3.2- الإلتزام التنظيمي:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته لأجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة ، كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.

(عبد الوهاب خطاب، 1993 ، ص 58)

وعرف الإلتزام التنظيمي بأنه " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن عملية الإلتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم ". (خضير وآخرون ، 1996 ، ص77)

الإلتزام التنظيمي: درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً في حياته. (حريم، 1997، 107)

عرفه هيجان بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها. (هيجان، 1998، ص9)

في حين أن بوكانن يرى بأن فهم الإلتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، والانتماء، والولاء) وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها،

والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها.
(خضير وآخرون، 1996، 77)

وباستعراض المفاهيم السابقة يلاحظ أن هناك اتفاقاً واضحاً على مفهوم الالتزام يتجسد في ثلاثة عناصر تناولتها جميع المفاهيم بشكل أو بآخر وهي:

1- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

2- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

3- الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في التنظيم.

2.3.2- الكفاءة الإنتاجية:

تعرف الكفاءة بأنها النسبة بين قيمة المخرجات و بين قيمة المدخلات، أي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج و بين الناتج من تلك العملية.
(مهدي حسن زويلف، 1998، ص 26)

وهنا تجدر الإشارة إلى الفرق بين الكفاءة والفعالية للتداخل الموجود بينهما، ففي حين ترمز الكفاءة إلى درجة الرشد في استخدام الموارد المادية والبشرية وكيفية تجميع وتوزيع تلك الموارد لانجاز النتائج المطلوبة بأقل تكلفة، نجد أن الفعالية ترمز إلى درجة النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة، وخاصة ما يتعلق بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة.

وتعبر الكفاءة الإنتاجية عن العلاقة بين الناتج والمستخدم أو بين حاصل النسبة بين المخرجات والمدخلات ، وقد تكون المخرجات سلعة يستخدمها المستهلكون أو خدمة تفيد منها مجموعات من الناس . أما المدخلات فهي ساعات العمل البشري والأموال والخامات والآلات والقوى المحركة ويمكن التعبير عن هذه العلاقة وبين المخرجات والمدخلات كما وقيمة.
(محمود و تحية، 1991، ص160)

ويتضح لنا من كل هذه التعاريف ان لموضوعنا ؛ تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي عدة تشعبات لعدة علماء وباحثين الذين قاموا بعدة ابحاث ودراسات حيث توصلوا للكثير من المعلومات لهذين المتغيري، وسوف نوجز أهمها في ما يلي:

3- الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية في المنظمات من أهم الموارد، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون موارد بشرية، فبدون أفراد فإن المنظمة ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد هم الذين يخلقون ويصنعون المنظمات، ولذلك يمثلون أصلا من الأصول التي تمتلكها المنظمة.

تعتمد كفاءة المنظمة على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فالمنظمة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتكفل بهذا المورد، تكون مهمتها إعداد سياسات وبرامج جيدة لإدارتها.

وقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون العاملين في المنظمة، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيرا إلى إدارة الموارد البشرية، فمهما اختلفت المصطلحات حول تسمية هذه الإدارة إلا أنها تشترك في المهام والوظائف.

1.3- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات الداخلية، والتي يرجع عددها إلى بداية الثورة الصناعية. وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية بالمنشأة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز الموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارة متخصصة، وكفروع من فروع علم الإدارة. ومن هذه الأسباب:

(صلاح عبد الباقي، 2000، ص23)

1.1.3- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى الموارد البشرية وتعالج مشاكلهم.

2.1.3- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي. وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3.1.3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القواعد المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

4.1.3- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية، ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية، وإعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.

وسوف نعطي فيما يلي لمحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية.
(أحمد ماهر، 2001، ص24)

1.2.3- الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء وأثرية وأبخرة، وغيرها). كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم. كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة روتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العمل:

2.2.3- ظهور مدرسة الإدارة العلمية: " *Fridiric Taylor* " (1856-1915) من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة

العلمية بقيادة تاييلور والذي لقب بأب الإدارة، وكان هذا من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

وعرف تاييلور فن الإدارة بـ: "أنها تعرف تماما ما تطلبه من الأفراد أن يفعلوه وبعد ذلك أن يؤدونه بأفضل طريقة (محمد عبد الوهاب، 1974، ص61)، وأطلق عليها مصطلح "الإدارة العلمية" حتى يميز هذه الإدارة عن الإدارات السائدة آنذاك، وقد جاء بهذا المصطلح لأول مرة في كتابه "أصول الإدارة العلمية".

وقد توصل تاييلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة، تتمثل في:

أ- **تطوير حقيقي في الإدارة:** وهذا بالاعتماد على الطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية كالملاحظة المنظمة وتقسيم الأنشطة وتحليل الحركات اللازمة لأداء العمل بدلا من الطريقة العشوائية في الإدارة.

ب- **الاختيار العلمي للعاملين:** بالنسبة لـ: تاييلور يعتبر هذا المبدأ أساس نجاح إدارة الموارد البشرية، فالاختيار يتم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب للمسؤوليات الوظيفية المخولة لهم.

ج- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** يرى تاييلور أن العامل لن يقوم بعمله بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل.

د- **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حسب تاييلور لن يتسنى هذا التعاون إلا إذا تم التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة الإدارة في تخفيف تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل.

3.2.3- ظهور الحركات العمالية: مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمالية تطالب بحقوق العمال وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل.

4.2.3- ظهور علم النفس الصناعي: تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

5.2.3- ظهور حركة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه الحركة على إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها إلتون مايو " *Elton Mayo* ".

6.2.3- البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد: كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية) ، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية ، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

7.2.3- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد: قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية ، والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب والأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

8.2.3- ظهور حركة العلوم السلوكية: أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الظروف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

9.2.3- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات: نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تفنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والمعاشات، ولأمن الصناعي، وصحة العاملين.

10.2.3- إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة: " إن اقتصاد العالم يتجه إلى العولمة، أي إلقاء الحدود والفواصل الدولية والإقليمية أمام الاقتصاد والتسويق والأعمال. (راوية حسن، 2001، ص353)

فالإتجاه إلى العولمة أدى إلى التأثير على جميع وظائف المشروع (إنتاج، أفراد، تمويل وتسويق) وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية، وعولمتها تسمى بالإدارة الدولية للموارد البشرية، والتي تتخذ أشكال مختلفة نتناول بعضها:

أ- عمليات متعلقة بالشركات الأم خارج الحدود الإقليمية: ويتعلق الأمر هنا بشركات تمارس نشاطها خارج قواعدها الأصلية، ومثال ذلك: شركة بيبسي للمشروبات الغازية ، فولكس فاجن للسيارات. وتقتصر مسؤوليات إدارة الموارد البشرية هنا على:

⇨ نقل الأفراد العاملين بالشركة الأم للعمل بالخارج.

⇨ تنمية سياسات وممارسات العمليات الأجنبية الخارجية التي عادة ما تدمج ممارستها المتعلقة بإدارة الأفراد مع تلك الخاصة بالبلدان المضيفة.

وغالبا ما يكون مديري الموارد البشرية من البلد المضيفة لان القوى العاملة تكون عادة محلية، لذا فالمدير موجب على تسطير سياسة تتناسب وعادات وأعراف وتقاليدها هذا البلد الذي هو أدري به، وفي هذا الصدد قد تقع اختلافات بسبب أفكار وتوجهات مديري الموارد البشرية في الشركة الأصلية.

ب- وكالات حكومية ومنظمات لا تهدف إلى الربح: هذا النوع يكون في الغالب من الباب الخيري لكنه يمثل منظمات دولية كالأمم المتحدة والصليب الأحمر حيث ترسل هذه المنظمات الدولية مئات الأفراد من المركز الرئيسي على بقاع مختلفة من المعمورة.

ج- عمليات الشركات الأجنبية في البلد الأم: وينطبق هذا على مدير الموارد البشرية الذي يعمل في بلده ولكن في فرع منظمة أجنبية متعددة الجنسية، وهذا في إطار التكامل بين مجلس إدارة أجنبي والعمليات المحلية.

د- توظيف مواطنين أجانب: جل المواطنين الأجانب الذين يلقون التوظيف يكونون من ذوي الهجرة الحديثة أو الحاصلين الجدد على الجنسية. ويكون هذا في حالة حصول صاحب العمل على العدد الكافي من السكان الأصليين لشغل العمل أو عندما يمثل هؤلاء الأفراد النسبة الغالبة من العمالة المحلية المتاحة، على أن يكونوا على دراية بالقوانين المحلية. وحتى يتسنى للعاملين القيام بأعمالهم وواجباتهم في العولمة وجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتدريب الفرد على:

■ لغة الدولة التي يعمل فيها.

■ فهم وتعلم ثقافة الدولة التي يعملون فيها. (راوية حسن، 2001، ص354)

4- الأداء التنظيمي:

حظي موضوع الأداء التنظيمي باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة به، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات إلى اليوم تحاول التعرف إلى حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعيا لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه، ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين بمختلف مستوياتهم يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، في سبيل الارتقاء المستمر بمستوى أداء المنظمة وأداء العاملين فيها و لذلك أصبحت المؤسسات تخصص كثيرا من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية و بالتالي تحقيقها لأهدافها.

1.4- أهمية الأداء التنظيمي:

يحتل الأداء التنظيمي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءا متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها ، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية ، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها ، وفي المؤسسات قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.

2.4- محددات الأداء التنظيمي :

إن الأداء الوظيفي تحدده ثلاثة عوامل رئيسية وهي: الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الفرد لدوره الوظيفي. في حين يمثل كل عامل من هذه العوامل جزء من الأداء

المطلوب توافره في العامل الكفئ، وأن تداخل هذه العوامل مع بعضها البعض في موقف معين يزيد من احتمال تحقق أهداف المؤسسة.

فالجهد يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء متطلبات وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه، في حين إدراك الدور يعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

وبالتالي تجدر الإشارة إلى أن غياب أحد محددات الأداء يؤدي بالضرورة إلى إنخفاض مستوى الأداء، و كمثل على ذلك فالأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فان الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا.

3.4- أنواع الأداء:

تحدد أنواع الأداء بناء على معيار التقسيم، فإذا أخذنا معيار المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى أداء داخلي و أداء خارجي، أما إذا أخذنا معيار الشمولية يقسم إلى أداء كلي وأداء جزئي، وفي ما يلي سوف نتطرق إلى كل نوع على حدا:

1.3.4. حسب معيار المصدر:

أ- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء «الوحدة»، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساسا من:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
 - الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- (أحمد ماهر، 2005، ص 284)

ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كالاتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها أو تحديد أثرها.

2.3.4. حسب معيار الشمولية:

أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الوحدات الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي وحدة تنظيمية دون مساهمة باقي العناصر التنظيمية.

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها. (عبد المليك مزهوده، 2001، ص 89)

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (عمر محمد ، 1988 ، ص 56)

4.4- العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي:

يتأثر الأداء التنظيمي بمجموعة من العوامل المختلفة والمتشابكة ويصعب عمليا تحديد هذه العوامل، كما أن لكل عامل خصائص منفردة ومميزة أو مركبة تميزه عن باقي العوامل، إضافة إلى ذلك كل عامل من هذه العوامل يعتمد بدرجة كبيرة على تأثير وفاعلية العوامل الأخرى.

وإلى جانب تعدد وإختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الأداء، ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن تصنيف بعضها في نوعين رئيسيين هما :

1.4.4- عوامل داخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

أ- العنصر البشري :

يشكل أهم مورد في المؤسسة ، فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الإنسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل، ومنه :

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{البيئة} \times \text{الدافعية}$$

ب- الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج- التنظيم:

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

د- بيئة العمل:

تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الإنتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل .

هـ- طبيعة العمل:

وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

و- العوامل الفنية:

إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل إتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2.4.4- عوامل خارجية : وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

أ- البيئة الإجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة .
- العرف وأمور الدين.
- المستوى التعليمي: نسبة الأمية.....
- النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.
- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

ب- البيئة السياسية والقانونية:

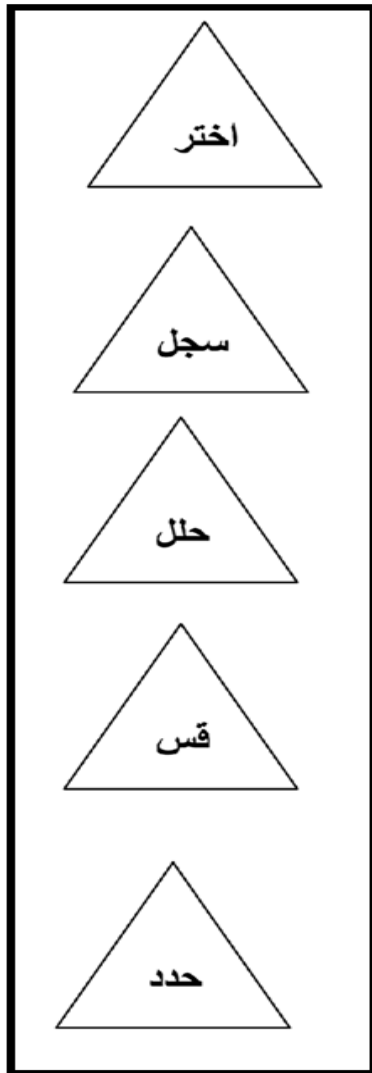
- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الإستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج- البيئة الإقتصادية:

- الإيطار العام لإقتصاد الدولة (إقتصاد حر أو موجه).
- الإستقرار الاقتصادي.
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق لأسهم والسندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

5.4- معدلات الأداء :

معدل الأداء هو وسيلة للمقارنة بين سرعة أداء فرد معين لعمله وبين أداء لعامل متوسط المهارة لنفس ذلك العمل، وهو الوسيلة الرياضية لربط كمية عمل معين بالزمن اللازم لإنجاز هذا العمل، ويعرف معدل الأداء بأنه كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين (دقيقة، ساعة، يوم) تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو هو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية معينة من العمل، ويعرف مكتب العمل الدولي I.L.O معدل الأداء بأنه وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف تلك الأعمال المحددة والتي تنطوي عليها وظيفته إذا كان له أن يؤدي تلك الأعمال بطريقة ترضي الإدارة إرضاء تاماً وذلك في ظل ظروف العمل القائمة. (خميس، 1984، 67).



الشكل رقم (01)
وصف معدلات الأداء

وبالتالي لا بد من وصف معدلات الأداء للحكم على الأداء، وهذه العملية تتم من خلال الخطوات الموضحة في الشكل رقم (01) والتي يمكن إعطاء فكرة عن كل خطوة منها فيما يلي:

1.5.4- الاختيار:

بمعنى أن يتم اختيار العمل المناسب لقياسه، فربما يكون هذا العمل جديداً، ولم يسبق قياسه، أو أن التغيير في طريقة العمل يحتاج إلى تحديد زمن نمطي جديد، أو أن العاملين يشكون من ضيق الوقت، وأنه غير كاف لأداء عمل معين، وغير ذلك من الأسباب ، ولذلك فإن الخطوة الأولى للتعرف على معدلات الأداء هي اختيار أنسب الأعمال لوصفها وقياسها.

2.5.4- التسجيل:

وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل ، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل .

3.5.4- التحليل الإنتقادي:

وتركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة، للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية .

4.5.4- القياس:

وهذه الخطوة تختص بقياس حجم العمل المستغل بكل عنصر، وبمصطلحات الوقت، وباستخدام الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5.5.4- التحديد:

وبواسطة هذه الخطوة يتم تحديد سلسلة النشاطات بشكل دقيق كما تحدد طريقة التشغيل ويحدد الوقت القياسي للنشاطات والأساليب المعينة أو المساعدة. (الوذاني، 1999، ص50)

6.4- قياس الأداء:

يتضمن قياس أداء العمل الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك، فمن خلال قياس الأداء يمكن متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم على وفق متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، أيضا من خلال معرفة مستوى واقع الأداء الموارد البشرية تستطيع التعرف على نقاط القوة لديهم وتنميتها وكذلك على نقاط الضعف ومحاولة تطويرها أو تلافيتها ، وقياس الأداء هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العامل أو الموظف وتصرفاته أثناء العمل ويطلق على هذه العملية في بعض الأحيان (تقويم الأداء) أو (تقييم الأداء) أي تقويم الأشخاص العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها كل واحد منهم خلال فترة زمنية معينة غالبًا ما تكون سنة، وتصرفات العامل أو الموظف مع من يعملون من رؤساء ومرؤوسين وزملاء. (البرعي، 1997، ص 48)

وهناك عدة طرق وأساليب تستخدم في عملية قياس الأداء منها ما هو شائع الاستخدام بشكل كبير والبعض الآخر منها قليل أو نادر الاستخدام وسوف نشير إلى أبرزها في ما يلي:

1.6.4- طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالبا ما يقوم بترتيب مرؤوسيه عند الإشراف والمتابعة الفعلية لأعمالهم، ومن أهم عيوبها هي أن تقييم الموظف يتم بشكل عام وقد يكون هناك تحيز (بحيري و آخرون، 1991، ص66).

2.6.4- طريقة الملاحظة المباشرة:

وتتم هذه الطريقة من خلال قيام المدير شخصيا ليطلع بنفسه على سير العمل وسلوك العاملين، ويعتقد الكثيرون أنه لا بديل للملاحظة المباشرة لقياس الأداء لأنها تعطي للرؤساء فكرة واقعية عن ما يحدث في العمل إلا أن للملاحظة المباشرة عيوب كطريقة لقياس الأداء (الوذاني، 2000، ص58)

- قيام الرئيس بالوقوف شخصيا على العاملين للتعرف على سير عملهم وسلوكهم ذلك فيه مضيعة لوقته وقد يفسر من قبل المرءوسين بأن الرئيس لا يثق بهم.
- من الصعوبة أن يتمكن الرئيس من الإطلاع على كافة العاملين وأعمالهم، وبذلك فقد تقتصر الملاحظة المباشرة على القليل من العمل والعاملين
- قيام المدير بنفسه بالملاحظة المباشرة قد يشغله عن عمل آخر أهم من ذلك.

3.6.4- طريقة المقارنة المنزوجة :

وتتمثل هذه الطريقة بمقارنة كل موظف بموظف آخر ويختار المشرف الموظف الأفضل فيهما، ويمكن تحديد الترتيب العام للموظفين من خلال عدد المرات التي يتكرر فيها اسم كل موظف كأفضل فرد في المقارنة الزوجية، والمعادلة التالية توضح ذلك:

$$[\text{ن} (\text{ن} - 1) / 2]$$

إذا كان عدد الموظفين 20 فردا فإن المقارنات اللازمة هي:

$$190 = [20 (20 - 1) / 2]$$

وهذه الطريقة تشبه طريقة الترتيب العام، ومن أهم مميزاتها الدقة والموضوعية، ومن أهم عيوبها أن نجاحها يتوقف على قلة عدد الموظفين (الصواف، 1992، ص13)

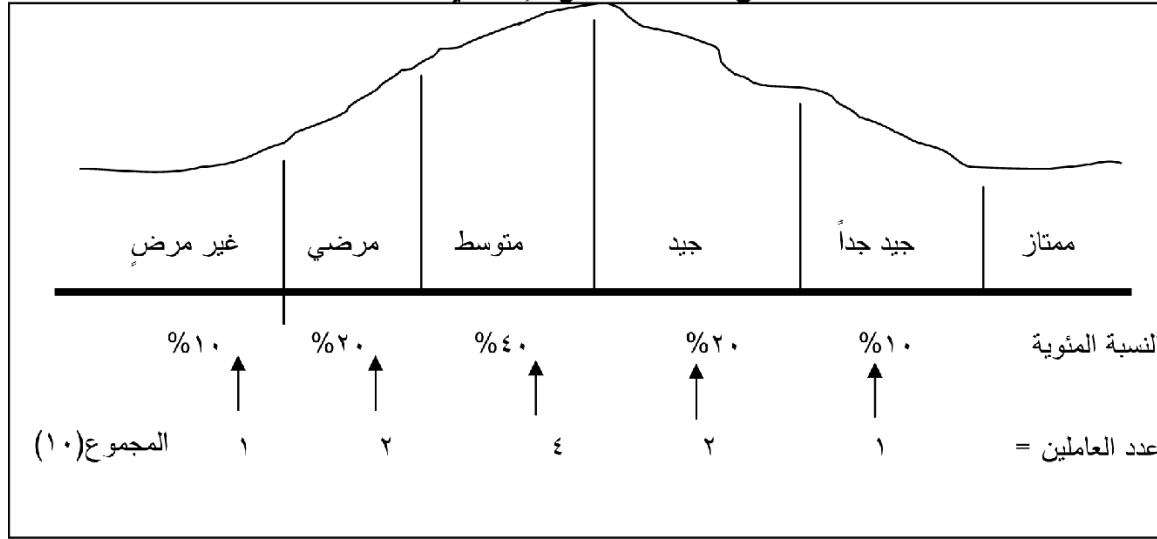
4.6.4- طريقة التوزيع الإجمالي

تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرءوسيه حسب كفاءاتهم على شكل منحنى طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرف المنحنى، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من أن أغلبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءة المتوسطة في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة

وأخرى من ذوي الكفاءة الضعيفة، ويعيب هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقويم أداء العاملين، ويمكن توضيح ذلك بالشكل رقم 02 (الصواف، 1992، ص13).

الشكل رقم (02)

طريقة التوزيع الإجباري



(المصدر: سلامة، 1987، 14)

5.6.4-- طريقة الأحداث الجوهرية:

وفي هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الأحداث والملاحظات التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفاءته ويستخدم الرئيس في هذه الطريقة سجلاً تدون فيه كافة الأحداث (إيجابية أو سلبية) ويسترشد ببعض العوامل عند تقييم مرءوسيه مثل القدرة على تحديد المشكلة أو الظاهرة، والمبادأة في إتخاذ القرار، التعاون مع الرؤساء والزملاء، ومن أهم عيوب هذه الطريقة شعور المرؤوسين بأنهم محل مراقبة شديدة من الرئيس وهذا يشغلهم عن عملهم الأصلي، كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية. (بحيري و آخرون، 1991، ص77).

6.6.4- طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتم هذه الطريقة على فكرة إشراك المرءوس في تحديد الأهداف التي يجب أن ينجزها في عمله، ويتم ذلك بالتشاور مع رئيسه ومن ثم يتم محاسبته وتقييمه على أساس ما يتحقق من هذه الأهداف، ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على

تحديد أهدافه وتعيين طرق تحليلها، ومن عيوبها أنها تقيس أداء الوظيفة الحالية فقط. (بحيري و آخرون، 1991، ص67)

7.6.4- طريقة الاختيار الإجباري:

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية لأداء وسلوكيات الموظف، ويقوم الرئيس بعد ذلك باختيار أي من هذه الصفات التي تنطبق على كل موظف، وسميت بهذا الاسم بسبب أن الرئيس مجبر على اختيار عدد محدد من الصفات الموجودة لديه ويعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وجود عبارات دقيقة وواضحة (جي لاند و ال فاز، 1987، ص100).

8.6.4-- طريقة التقرير الوصفي أو المكتوب:

وتعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس أو المشرف بإعداد تقرير وصفي مفصل عن مستوى أداء الموظف مستندا في ذلك إلى معرفته المسبقة والعامّة عن الموظف وعمله، وهذه الطريقة تتطلب اليقظة والإلمام التام بكافة جزئيات العمل والقائمين عليه ويعاب عليه تأثر الرئيس بالعلاقات الشخصية مع مرءوسيه. (سلامة، 1987، ص137)

9.6.4- طريقة القوائم :

وتتم هذه الطريقة بوضع مجموعة من الجمل في قائمة معينة، وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى أداء الموظف، ويعيب هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال بالإضافة إلى اختيار العبارات السهلة والبسيطة للفهم والتطبيق (رسلان، 1991، ص25)

10.6.4- طريقة الميزان أو الدرجات :

وتعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداما حيث تعتمد على تصميم نموذج معين يوضع فيه عدد من الصفات والخصائص السلوكية والفنية التي تتعلق بأداء الموظف، ويقوم المشرف المباشر بوضع علامة أمام الدرجة التي يستحقها الموظف المراد تقييمه بحيث يمثل الرقم (1) أدنى درجة أو قيمة والرقم (5) أعلى قيمة للصفة الواحد وذلك كما في النموذج الافتراضي التالي:

نموذج رقم 03

تقييم الموظف بطريقة الدرجات

التقدير بالأرقام	التقدير					العنصر
	٥	٤	٣	٢	١	
٣			×			١- الأداء الوظيفي
٤		×				٢- المهارة في التنفيذ
						٣- قدرة على التطوير
٥	×					٤- الصفات الشخصية
						٥- الاهتمام بالمظهر
١٢						المجموع

المصدر: (سلامة، 1987، ص134)

وعلى الرغم من سهولة تطبيق هذه الطريقة إلا أنها تواجه العديد من العقبات من أهمها تأثير الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين، والمركز الوظيفي للمرؤوس، وبصفة معينة لدى المرؤوس (سواء إيجابية أو سلبية) ومحاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان، ويمكن القضاء على العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء أو المشرفين. (سلامة، 1987، 134)

7.4- طرق تحسين الاداء:

يحدد هاينز ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:
(تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف) وذلك على النحو التالي:

1.7.4- تحسين الموظف:

وهي أكثر الأساليب صعوبة بين الأساليب الثلاثة و يتم تحسبن أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي:

- الوسيلة الأولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها .

- الوسيلة الثانية : تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أداءها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة .

- الوسيلة الثالثة : الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة و منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف. (العنزي عطاالله ، 2002، ص 65)

2.7.4- تحسين الوظيفة:

يؤكد هاينز أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو أحتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر هاينز أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

(هاينز ، 1988 ، ص-ص 275-275)

ويرى هاينز أنه بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث ان بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر مهارات وصلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي أما إثراء الوظيفة فتضمن زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف، ويضيف أيضا أن من وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة السأم والملل الوظيفي ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة للموظف وهي التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة

والتعقيد تقريبا، وأن تكون فترة تبادل الوظائف كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها هاينز لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فروق الدراسة أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم في المساهمة في حل مشاكل المنظمة والمجتمع. (هاينز، 1988، ص-ص 276-277)

3.7.4- تحسين الموقف:

يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصالحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف. (هاينز، 1988، ص-ص 277-278)

سابعا: الدراسات السابقة

1- الدراسات العربية:

1.1- الدراسة الأولى: عنوانها - الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية -

دراسة أجريت من قبل الدكتور فتحي رزت السوافيري أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سنة 2002.

مشكلة البحث:

إن الرقابة وظيفة دائمة مستمرة وعملية ذاتية مستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط الإنساني من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمان لتحقيق الأهداف السابقة.

إن دور الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمشروع من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتوفرة.

الإشكالية: تتمثل فيما يلي: ما هي الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية؟ وهناك أسئلة فرعية للموضوع وهي:

- فيما تتمثل ماهية الرقابة الداخلية؟
- ما هي أهداف الرقابة الداخلية من وجهة نظر الإدارة ومن جهة نظر المراجعين؟
- ما هي المقومات الأساسية للنظام الرقابة الداخلية؟
- ما هو دور المراجع الداخلي في عملية الرقابة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في عملية الرقابة؟

فروض البحث: تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

- إن الرقابة الداخلية والمرجع الداخلي له دور في ضمان تحقيق الأهداف العامة للمشروع
- إن الرقابة الداخلية تتكون من شق محاسبي وهو خاص بتحقيق الرقابة المحاسبية
- إن الرقابة الداخلية تتكون من شق إداري والمرتبط بتحقيق أهداف ومفاهيم الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية والإدارية.
- إن المراجعة الداخلية تمثل بؤرة النظام الرقابي للوحدة الاقتصادية
- إن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة.

العينة: لقد اعتمدت الدراسة على الدليل المحاسبي الوسائل الآلية والإلكترونية الجرد الفعلي للأصول- الموازنات التخطيطية -أنظمة التكاليف المتطورة - التقارير -الجوانب القانونية والتنظيمية -الوثائق الداخلية.

المنهج: اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية من حيث المقومات الأساسية لها.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في عملية الرقابة.

نتائج الدراسة:

- الرقابة الداخلية تحافظ على أصول الوحدة الاقتصادية

- تساهم الرقابة والمراجعة الداخلية في تحقيق الكفاءة والفعالية في العملية الإنتاجية داخل الوحدة الاقتصادية.

- إن نظام الرقابة الداخلية يتكون من شقين هما شق محاسبي و شق إداري.

-إن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة في الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة الإدارية بالإضافة إلى أنها دعما للمرجع الخارجي بشأن تقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد نطاق الفحص الذي يعتمد عليه المرجع الخارجي في تنفيذ عملية المراجعة.

- إن الرقابة الداخلية وظيفة دائمة و مستمرة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

2.1- الدراسة الثانية: عنوانها - قياس أثر التدريب في أداء العاملين -

دراسة أجريت من قبل علي يونس ميا وصلاح شيخ ديب وسالم راشد الشامس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 31، العدد1، مارس، 2009م.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين، ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها، حيث تكونت عينة الدراسة من (73) فرد من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بمديرية التربية بمحافظة البريمي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استمارة استقصاء مناسبة لهذا الغرض، وتم اللجوء إلى استخدام أسلوب المقابلات الشخصية، وعليه فقد أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى تأثير التدريب على أفراد العينة في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة المهارات وصقل الخبرات، وإتاحة الفرصة لتبادل الخبرات والمعارف، وتعزيز روح التعاون.

2- الدراسات المحلية:

1.2- الدراسة الأولى:

وجاءت تحت عنوان تسيير المسار المهني: دراسة ميدانية حول أعوان التحكم وإطارات مديرية الصيانة سوناطراك، الأغواط، و هي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل بجامعة الجزائر، من إعداد الطالب صاقي علي، و إشراف الأستاذ الدكتور: مقراني الهاشمي.

و لقد حاول الباحث الوصول إلى آليات المسار المهني لمستخدمي الصيانة (أعوان تحكم وإطارات) سوناطراك و الطرق المطبقة لإجراءات عملية التوظيف من الاختيار حتى الاندماج ومدى عملية هذه الإجراءات ، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تصور أعوان سوناطراك حول مسارهم المهني من مرحلة توظيفهم حتى إحالتهم على التقاعد، فهل هو مسار يمتاز بالديناميكية بين الأعوان أم هو مسار يمتاز بالعزلة وعدم الثقة بين الأعوان و مسيرتهم.

و لقد دارت إشكالية البحث حول مشكلة الأساس الذي يتم من خلاله تطبيق الإجراءات الإدارية الخاصة بتسيير مستخدمي مديرية الصيانة من توظيف و تكوين و إجراءاته و تحقيق نظام الإعلام والاتصال، و الترقية و قواعدها، و نظام الأجور و تحفيز الأفراد، و ضمت إشكالية الدراسة تساؤلات دارت حول ما إذا كانت مديرية الصيانة تتبع الشروط والإجراءات القانونية لتوظيف الإطارات وأعوان التحكم ؟ و ما هي المقاييس المستعملة في حركية المستخدمين من تكوين و ترقية في مديرية التحكم ؟

فرضيات الدراسة : انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها:

- كلما حاولت المؤسسة تطبيق النصوص و القواعد التسييرية في ضبط مسار موظفيها من توظيفهم و تكوينهم و ترقيةهم، وكذا مكافأتهم و تحقيق نظام الإعلام و الاتصال كلما كان هناك سير حسن و تفاعلي تطبيق أنظمة موازية و استبعاد الخلل.

و لقد انبثق عن الفرضية العامة فرضيات جزئية كانت كالآتي:

1- كلما طبقت المؤسسة بعقلانية القواعد القانونية والتسييرية الخاصة بالتوظيف، كلما كان مردود التوظيف أكبر تجاه الإطارات وأعوان التحكم و تجاه المؤسسة ككل.

2- إن استعمال الإجراءات الخاصة برفع كفاءة و معارف الأفراد (تكوين) و تطويرهم في المؤسسة (ترقية) يؤدي إلى التكافؤ بين طاقاتها (المؤسسة) من موارد بشرية وأهدافها المسطرة.

3- كلما وفرت المؤسسة شروط ملائمة لخلق جو ديناميكي و مستقر (مكافأة ، تحفيز ، إعلام واتصال) كلما أدى ذلك إلى الرضا عن العمل في المؤسسة.

و كان مجتمع البحث كل أعوان التحكم و إطارات مديرية الصيانة - الأغواط، و كان العدد الإجمالي لمجتمع البحث 346 وتم اختيار عينة البحث على أساس الفئات المهنية لا على أساس المصالح ، فكان عدد الأعوان 149 عونا في حين كان عدد الإطارات 115 ، و أخذت نسبة 41% من المجموع الكلي ، فكان عدد أفراد العينة 108 .

وحسب تسمية الباحث فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي على اعتبار أن الدراسة وصفية، وهذا محاولة منه الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة وتكميمها وهذا حتى للباحث التقرب من الواقع والإحاطة به باستعمال التحليل المتعدد المتغيرات. أما عن التقنيات المستخدمة في الدراسة فقد استخدم الباحث الاستمارة وهذا لما تمتاز به من أهمية في الدراسات الإمبريقية، وكذا دورها بالغ الأهمية في الحصول على الكم الهائل من المعلومات المجمعة عن طريقها، وتجدد الإشارة إلى أن أفراد العينة رفضت من استعمال المقابلة خوفا من المواجهة المباشرة والتصريح بالمعلومات بصفة مباشرة؛ ولهذا استخدم الباحث الاستمارة لأنها تتسم بالسرية، كما استعمل الباحث تقنية الملاحظة لأنها تعتبر وسيلة ناجحة في إثراء التأويل؛ ولقد استعملت هذه التقنية بصفة منتظمة لاكتشاف الكثير من المواقف والسلوكيات اليومية وطرق العمل وكذا طرق الكلام.

وقبل التطرق إلى نتائج الدراسة تجدر الإشارة إلى أن الباحث حاول قياس فرضياته من خلال تقسيمه للبحث الميداني في علاقته بالفرضيات إلى محاور ثلاثة كبرى: التوظيف، الحركة الداخلية (التكوين، الترقية)، المكافآت والتحفيز والإعلام والاتصال (التحفيز المادي والمعنوي، الإعلام والاتصال)؛ ولقد جاءت نتائج الدراسة وفقا لهذه المحاور على الشكل التالي:

- **التوظيف**: توصل الباحث إلى أن الطرق المستعملة من طرف مديرية الصيانة في اختيار واستقطاب موظفيها وخصوصا فنتي أعوان التحكم والإطارات تعتمد على إجراءات تتميز بالرسمية من حيث الوثائق، وخصوصا الإجراءات التسييرية، بحيث تمتلك المؤسسة نماذج توظيفية حديثة تعتمد فيها على الطرق النفسية والاجتماعية من استمارات، وقياسات نفسية من أجل معرفة مواطن قوة مستخدميها، كما أنها تستخدم تقنية المقابلة لاكتشاف درجة التحكم في الوظيفة. ولكن في المقابل هناك بعض المعايير غير الرسمية المستعملة من طرف فئة معينة، وبهذا توصل الباحث إلى أن الفرضية الخاصة بالتوظيف تأكدت وهذا لنقص الإجراءات القانونية والتسييرية تجاه عملية التوظيف.

- **الحركة الداخلية**: وترتبط بالتكوين والترقية.

توصل الباحث إلى أن المديرية خصصت ميزانية معتبرة من أجل تطوير أفرادها، ولكن هذه التكوينات يستخدم بناء على حاجاتها للأفراد المكونين وأيضا على طلبات الأفراد، غير أن المحسوبة طغت على هذا الإجراء واحتكار العملية التكوينية على فئة معينة تكون على علاقة مباشرة بالمديرية أو المشرف. أما فيما يتعلق بالترقية فعرفت هي الأخرى امتدادا للمحسوبة،

وبهذا خلص الباحث إلى أين المعايير المطبقة من طرف المديرية تجاه حركية الأفراد في المؤسسة تتجه نحو الضعف.

- المكافآت و التحفيز و الإعلام و الاتصال:

توصل الباحث إلى أن التحفيز المادي لأفراد المديرية يمتاز بالكفاية من حيث الأجر والعلاوات، إلا أن هناك تدمير حول بعض العلاوات، فرغبات الأفراد هي أن الأجر لا يعكس الحاجات الأساسية فحسب لأنهم قد حاولوا أن يحققوا نوعا من هذه الحاجات و أصبحوا يرغبون في الحصول على حاجاتهم الكمالية.

أما فيما يخص الحاجات المعنوية فهناك نوع من الكفاية، وخصوصا الظروف الفيزيقية الداخلية فهي مقارنة بالدول الأخرى مقبولة إلى حد بعيد ، غير أن الظروف الخارجية تمتاز بالقساوة وهذا نظرا لأن أعمالهم مرتبطة ارتباطا كبيرا بالظروف الطبيعية مباشرة.

- أما الإعلام و الاتصال فيرى الباحث أنه يشهد نوعا من المركزية لأن طرق الإعلام تأتي من الهيئات العليا، فهي تقوم بتمرير المعلومات والتحكم فيها، كما توصل إلى أن الإطارات تساهم في بناء هذه المعلومات على عكس فئة الأعوان التي تجد مشاكل في التأثير على القرارات، أما عن الاتصال الأفقي فقد امتاز بالتذبذب بين الحين والآخر بين المصالح التقنية، غير أنه امتاز بالرسمية في المصالح الإدارية.

ويصل الباحث إلى أن المديرية تحاول أن تصل إلى حد معين من الحوافز المادية وأنظمة إعلامية اتصالية فعالة، لكنها لم تصل إلى ما يصبوا إليه أفرادها، كما يشكون من مركزية القرار ونقص الإعلام و العلاوات، و بهذا الشكل فإن الفرضية الأخيرة قد تأكدت.

2.2- الدراسة الثانية: عنوانها - قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية -

دراسة أجريت من قبل بابا عبد القادر وإبراهيم إسماعيل حسين الحديد، دراسة من خلال الملتقى العلمي الوطني بعنوان: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم: الجزائر، للفترة من 10-11 نوفمبر، 2009م.

هدفت الدراسة إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية، وتكونت عينة الدراسة من (255) موظفاً بنسبة (16%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1590) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبهذا قام الباحث بتطوير استبانة لقياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث أشارت أبرز النتائج إلى إيجابية التدريب

حيث يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية، كما يمكن الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل.

3.2- الدراسة الثالثة: عنوانها - حتمية التكوين المستمر لتطوير الموارد البشرية وتنميتها في ظل المتغيرات الاقتصادية دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر - دراسة أجريت من قبل الدكتور لحسن بوعبد الله 2001

وهي دراسة ميدانية أجريت بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالجزائر قصد تسليط الضوء على عناصر العملية التدريبية التي تحتاج إلى المزيد من التحسين والتطوير، وكذا تقويم عملية التدريب بمركز من مراكز التدريب المهني، وقد قام الباحث بتوزيع استبانته على عينة بلغ عددها 75 فردا من المتدربين بالمركز، وجاءت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- التدريب المهني المستخدم بمؤسسة سونلغاز لا يزال يعاني من بعض الثغرات.
- أما محتوى البرنامج التدريبي ، فهو يفتقر إلى الانسجام التام والتسلسل المنهجي السليم بين مكوناته، ويحتاج إلى الإثراء
- تستمر الدورة التدريبية أكثر من الحد المطلوب نتيجة طغيان الجانب النظري أكثر.
- اتضح بأن الطرائق الحديثة والفعالة لا تستخدم كما يجب، نتيجة ضعف الإعداد البيداغوجي للمدرب الذي لا يتمكن في بعض الأحيان من توصيل المعلومات.
- أما فيما يتعلق بتقويم التدريب فقد لوحظ طغيان التقويم التقليدي الذي تستخدم فيه الامتحانات التقليدية والتقارير.

ثامنا: المداخل النظرية:

1. المداخل النظرية الكلاسيكية:

يعد هذا المدخل من أقدم المداخل رغم ذلك لا يزال شائعا في الحياة العملية، ترجع بداياته إلى عام 1890، تتركز جميع وجهات النظر في هذا المدخل: التخصص و تقسيم العمل و توزيعه و تنسيقه و تحديد السلطات و التسلسل الرئاسي و غيره، من أجل تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية، و تندرج تحت هذا المدخل:

- الإدارة العلمية.

- النظرية البيروقراطية.

- نظرية المبادئ، أو العمليات الإدارية أو التقسيم الإداري.

1-1. نظرية الإدارة العلمية: « فريدريك تايلور »:

نشأت و تطورت هذه النظرية في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، أين شهدت تطورا كبيرا خاصة في المجال الإقتصادي نتيجة للنهضة الصناعية، مما نتج عن هذا التطور جملة من المشاكل كتدني مستوى الإنتاج و تدبذبه، و تفاقم اللامبالاة و الإسراف و غيرها من المشاكل كنتيجة لانعدام الخبرة و التدريب بالعمل الصناعي لدى العمال، إذ كانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم. (علي عبد الرزاق، 1999، ص 248)

و هذا ما لفت أنظار عدد من الرجال و على رأسهم "فريدريك تايلور" و الذي يعد رائد نظرية الإدارة العلمية التي قامت على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها الأسلوب العلمي في إختيار العمال و الطريقة العملية في سير عملية العمل، من خلال تطبيقها لمبدأ "الحركة و الزمن" و الذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة و تحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء و زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن.

و اعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة و الضبط الصارم و هذا بتضييق نطاق الإشراف و جعله على أساس رجل لرجل، بمعنى أن لكل رجل شخصا يشرف عليه و يراقب أدائه. (علي السلمي، 1980، ص 28)

لهذا حاول "تايلور" تقسيم العمل إلى نوعين إداري و تنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من إختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ بهذا يكون كل مشرف و عامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة. (أمين عبد العزيز، 2001، ص 17)

و يرى "تايلور" أن العداء الدائم بين أصحاب العمل و العمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم و تقديم حوافز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع و هي نظام المعدل المتمايز و الذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل. (محمد فريد، 2001، ص 49)

أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاد معها الأجر و هذا لا يتحقق في نظره إلا في ظل ظروف فيزيقية معينة حيث اهتم بالإضاءة و التهوية والرطوبة و غيرها و

التي ظلها يكون العامل مرتاحا و قادرا على أداء عمله بأحسن طريقة.
(علي عبد الرزاق، 1999، ص 48)

إضافة إلى هذا ركز " تايلور " على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال والإدارة، إذ بدلا من التصارع على اقتسام ناتج العمل المحدد أرباح و أجور يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج و القضاء على الإسراف، و من خلال هذا يركز على ضرورة إقناع الطرفين على التعامل معا و تبادل المساعدات للقضاء على الخصومات أو الإحتكاكات التي تحدث بينهما، إذ أن ذلك هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع، مما يترتب عليه زيادة الأجور المدفوعة للعمال من ناحية و زيادة ما يتحصل عليه أصحاب الأعمال من أرباح من ناحية أخرى. (محمد علي، 2003، ص 139)

2-1. النظرية البيروقراطية: « ماكس فيبر »:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في صدد الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم: " اصنع بما تؤمر " .

وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والموصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعيه واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة.
(محمود محمد، 1985، ص- ص 156-157)

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية من إلتزام بالقوانين و اللوائح التنظيمية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.(عامر، 1985، ص 30)

3-1. نظرية التقسيم الإداري: « هنري فايول »:

في الفترة التي كان فيها تايلور عاكفا على أبحاثه في الولايات المتحدة الأمريكية كان هنري فايول الفرنسي الجنسية يقوم بدراساته وأبحاثه التي تركزت على المستويات العليا في التنظيم بعكس زميله تايلور، الذي نظر إلى التنظيم في المستويات الدنيا، ووجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي:

نشاطات فنية، ونشاطات تجارية، ونشاطات مالية، ونشاطات أمنية، ونشاطات محاسبية، ونشاطات إدارية.

وركز فايول في دراساته على النشاطات الإدارية باعتبارها أهم هذه النشاطات وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.
(النمر سعود، 1990، ص9)

أما المبادئ الإدارية التي توصل إليها فايول من خلال خبراته ومشاهداته والتي يرى أنها تضمن حسن أداء المدير إذا ما التزم بها، فقد أجملها على النحو التالي:

تقسيم العمل، تناسب السلطة مع المسؤولية، النظام، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، إذعان الفرد للمصالح العام، مكافأة الشخص، المركزية واللامركزية.
(عشماوي سعد الدين، 1992، ص59)

وينصب اهتمام أنصار هذه النظرية ومن أهمهم بالإضافة إلى فايول جوليك وأرويك، على التكوين الداخلي للتنظيم، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينهما وذلك بتحديد أهداف التنظيم، وتحديد النشاطات والأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وكل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية.

ومن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري والتي يرى أنصارها وجوب اتباعها لضمان تحقيق الكفاءة الإدارية هي: الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة التوجيه والتي تعني أن لكل موظف رئيساً واحداً يتلقى منه الأوامر ويرفع إليه التقارير، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدداً.
(كنعان نواف ، 1982، ص52)

2. المداخل النظرية النيوكلاسيكية:

جاءت كرد فعل على القصور المدخل الكلاسيكي في تناوله للعنصر الإنساني في المنظمات، وعدم الإهتمام به، كما عجزت تلك المبادئ عن تحقيق الكفاءة العالية و الانسجام و الاستقرار في بيئة العمل، لقد ركز المدخل النيوكلاسيكي على العوامل الإجتماعية و النفسية للأفراد آخذا بعين الإعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي و تأثيره على أفراد التنظيم، و قد أدرجنا تحت ضوئه عدد من النظريات أهمها:

1-2. نظرية العلاقات الإنسانية «إلتون مايو»:

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين، حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية و عوامل الرشد الكاملة، و هذا ما رفضته العلاقات الإنسانية و وضعت بدلا منه مبدأ الرشد المحدود، الذي يأخذ بعين الإعتبار القيود المادية و التطبيقية و البيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من إشباع لحاجاته.(علي السلمي، 1980، ص90)

و كان هدف هذه الحركة هو الوصول إلى بعض المبادئ و التقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية، كالعجز عن رفع الإنتاج و تحسينه، الإضرابات، الغيابات، و عدم ضمان ولاء العمال...إلخ. (السيد الحسيني، 1977، ص135)

و تقوم هذه النظرية على أفكار " إلتون مايو " الذي وجه اهتماماته للعنصر البشري و اعتبره أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها و استمرارها.

و قد أكد " إلتون مايو " و زملاءه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة "وستون إلكتريك" على بعض الأفكار و المبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي، و هذا من خلال إكتشاف أهمية العلاقات الإجتماعية في زيادة الأداء و الإنتاج،

حيث أن تماسك الجماعة و الإلتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال و سلوكهم أثناء العمل، لهذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة و الإهتمام بالإتصالات بين أجزاء التنظيم و ضرورة العمل الجماعي، و كسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل. (علي السلمي، 1980، ص95)

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية و الإجتماعية، و هذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما.

بالإضافة إلى هذا فقد ركزت أيضا على ضرورة خلق إتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، و هذا من خلال مشاركة العاملين و إتباع الأسلوب الديمقراطي. (حسن حريم، 2003 ، ص 26)

و معنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة و لا لصيقة، بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف، هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات و مهارات إجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل.

و هذا لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم، إذ أنها تشبع حاجاتهم للإحترام و التقدير و إثبات الذات و تجعلهم يشعرون بالرضا فيتوجهون إلى زيادة أدائهم في العمل الذي يظهر من خلال زيادة الإنتاج. (علي السلمي، 1980، ص100)

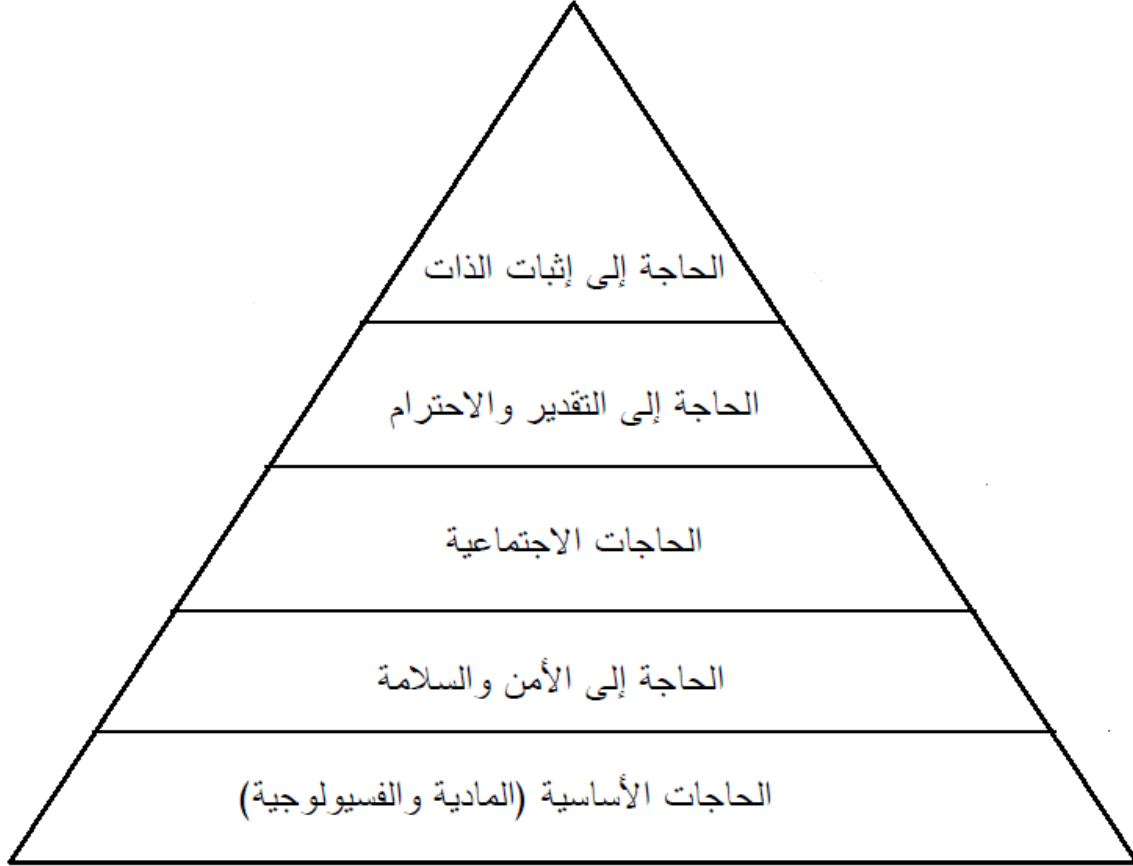
2-2. نظرية التدرج الهرمي للحاجات « إبراهام ماسلو »:

صاحب هذه النظرية هو العالم إبراهام ماسلو الذي قام بوضع الحاجات في مدرج هرمي مرتبة حسب درجة الإشباع، وهذه الحاجات هي:

- الحاجات الأساسية (المادية و الفسيولوجية) حاجات الطعام و السكن.
- الحاجة إلى الأمن و السلامة: أي تأمين الحماية و الطمأنينة للأفراد .
- الحاجات الاجتماعية و تتمثل في الصداقات و العلاقات و الحب و العطف.
- الحاجة إلى التقدير و الاحترام: كحاجات الفرد للشهرة و احترام الآخرين و القوة.
- الحاجة إلى إثبات الذات: أي تحقيق الأهداف و الثقة و إثبات الذات.

الشكل رقم (04)

الحاجات لدى ماسلو



المصدر: (العديلي ناصر، 1996، ص154)

ويركز ماسلو على أن الدوافع وهي الحاجات مرتبة حسب أهميتها، حيث كلما أشبعت حاجة ظهرت الحاجة التي بعدها، وهكذا في بقية الحاجات الأخرى، ويرى ماسلو إن الحاجة عندما تشبع لا تكون دافعا، إنما الدافع هي الحاجة التي لم يتم إشباعها بعد. (العديلي ناصر، 1996، ص154)

2-3. نظرية x ونظرية y: «دوجلاس ماكريجور»:

إن نظرية x تبحث في مفهوم العاملين والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان:

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.

- يجب استخدام نوع ما من القهر أو القوة مع الأفراد حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم.
 - إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين، بدلا من الإعتماد الشخصي على نفسه.
 لقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية، إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما نظرية y فتقوم على أربعة أركان:

- مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون ولا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة.

- يمكن إنجاز الأعمال عن طريق الإرتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة، إلا أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال، كما أنها لا تضمن ضمانا أكيدا للقيام بالمهام المطلوبة، كما يجب أن نضع في اعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عن استخدام مثل تلك الطرق في إنجاز الأعمال.

- يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف، إذا ما تبينوا في ذلك إمكانية تحقيق نوع معين من المكافأة، سواء كانت مادية أو نفسية.

- في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤوليات، بل يسعون إليها فمهمة إدارة الأعمال بصفة عامة حسب هذه النظرية، هي خدمة العمل المركز الأساسي الذي يمكن أن يحقق الفرد منه زيادة درجة كفاءته وإحكام الرقابة الذاتية على نفسه وتحقيق الشعور بالإنجاز.
 (منير نوري، 2010، ص61)

3. المداخل النظرية الحديثة:

لقد أسهم التقدم العلمي و الإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية، و النيوكلاسيكية في دراسة التنظيم، و هذا بغية التحكم في مكونات التنظيم، لتحقيق الكفاءة و توحيد جهود العاملين، و فيما يلي عرض لأهم هذه النظريات.

3-1. نظرية العدالة: « آدمز »:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للأدوار والحوافز في المنظمة.
 (الشهري عبدالرحمن ، 1998، ص 18).

ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف.

وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء التنظيمي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير ، والمشاركة ، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم فإن ذلك قد يزيد في أدائهم.
(الشهري عبدالرحمن، 1998 ، ص 35)

2-3. نظرية التوقع: « فيكتور فروم »:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. (ماهر أحمد، 1993 ، ص 153)

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.
(النمر سعود، 1990، ص- ص 192-193)

3-3. نظرية (Z,J,A):

1-3-3. نظرية A (النموذج الأمريكي):

يتصف هذا النمط من الإدارة بممارسة رقابة صارمة على الموظفين من خلال تنظيم هيكلية محكم، ويعتمد هذا التنظيم على التخصص الوظيفي و تقسيم العمل بشكل دقيق، كما يتميز بحركة سريعة للموظفين للعمل في منظمات مختلفة سعياً للحصول على رواتب و مزايا عمل

أفضل و يعتمد هذا النموذج على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات، أما عملية تقييم الأداء فتكون بطريقة رسمية، تركز على الأداء و حده و لا تتسم بالشخصية و ذلك لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين بشكل كاف بسبب ضخامة التنظيمات، و تتم عملية التقييم مرة سنويا، و نظرا لكل هذه الظروف المحيطة بالعمل فان فرصة تنمية الالتزام و الانتماء للعمل و تكوين الصداقات في العمل تكون قليلة. (محمد قاسم، 2006، ص296)

و من بين الافتراضات الأساسية التي تعتمد عليها هذه النظرية ما يلي:

- التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة.

- المسؤولية الفردية.

- الرقابة الرسمية الصريحة.

- المسار الوظيفي المتخصص.

- الاهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف من الدافعية تجاه المنظمات.

- الوظيفة محدودة زمنيا. (محمد عبد الفتاح، 2006، ص 296)

3-3-2. نظرية J (النموذج الياباني):

و تقوم هذه النظرية على منطوق أساسي و هو أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج، حيث تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة اجتماعية يتم من خلالها تلقين و غرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين، أما حركة الموظفين تتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى أخرى و هذا داخل التنظيم و ليس خارجه. (محمد قاسم، 2006، ص 297)

ليس هذا فقط و إنما تستند النظرية إلى عدة افتراضات وهي:

- الإنتاج و الثقة توأمان لا يفترقان، فيجب أن يكون هناك إيمانا كاملا بقدره كل فرد على حسن تقدير الأمور و العمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل الرئيس.

- توظيف العاملين مدى الحياة، فالعامل الذي يتم تعيينه في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد و هذا راجع للبيئة الاجتماعية و الاقتصادية التي يعيش فيها العامل الياباني، فالمنظمة التي يعمل فيها هذا العامل تعتبر بالنسبة له هي المرجعية الاجتماعية و الكيان الذي يشعر بانتمائه الدائم له فهو في الأخير مرتبط بصلات متشعبة في المنظمة حيث تشمل بالنسبة له

المجتمع الصغير الذي يعيش فيه و يمارس نشاطاته الفكرية و العملية الاجتماعية من خلاله.
(بيان هاني، 2000، ص82)

- تقويم العاملين الجدد من قبل عدة مشرفين خلال الفترة الأولى لعملهم التي تنتهي خلال 10 سنوات، ثم يتم بعد هذا تقويمهم بشكل رسمي من قبل أحد المسؤولين حيث يمكن أن تكون الترقية إلى وظيفة أعلى.

- تشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين الأمر الذي يتيح للعاملين التحدث والتعبير عن آرائهم و يتيح في نفس الوقت للرئيس إمكانية التجاوب بشيء من التعاطف مع مرؤوسيه.

- الاهتمام بالعمل الجماعي التعاوني فتقسيم العمل في هذه المنظمات يعتمد على الجماعة في توزيع المهام و الصلاحيات، و يشجع الفرد على بذل أفضل الجهود للوصول إلى أحسن النتائج، وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي.

- تتم عملية صنع القرار بالطريقة التي تشجع الآخرين على الابتكار حيث يساهم جميع المديرين بعد اطلاعهم على القرار بإعطاء رأيهم، لهذا فهم مسؤولون عن تنفيذ القرار بشكل عملي، لهذا فالمسؤولية جماعية، و يحاسب الجميع على أي تقصير في العمل.
(بيان هاني، 2000، ص 83)

تتميز العلاقات التنظيمية بالرقعة و التهذيب و الحدق و المهارة و هذا يمكن المشرف من خلال التنسيق الفعال من تنظيم فرق العمل القادرة على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية.

- الاستعانة بحلقات الجودة و هي عبارة عن جماعات صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام يوميا لتحدد و تحلل و تقترح حلول ملائمة لمشاكل فنية و إدارية في مجال عملها.

- العمل على تطوير الحياة الوظيفية للعمال من خلال تنمية مهاراتهم الفنية و الإحساس بالمسؤولية تجاه منظماتهم.

- عدم التخصص في المهنة الواحدة أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري.

- عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي و تعطي أهمية كبيرة لقدرة و رغبات الموظف في التعاون مع الزملاء إضافة إلى التباعد في الفترات التي يتم فيها التقييم و التي لا يتم فيها التقييم، و بهذا تكون التنظيمات اليابانية قد أولت اهتمام كبير لرفاهية الموظف و تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في التنظيم. (محمد قاسم، 2006، ص 297)

3-3-3. نظرية Z (النموذج المزيج المعدل):

نظرا لعدم إمكانية تطبيق نظرية "J" خارج اليابان ابتكر ويليام أوشي هذه النظرية والتي جاءت بعد دراسة مقارنة بين الأساليب الإدارية اليابانية و الأمريكية، هذه النظرية التي تطلق على نطاق واسع في اليابان و الشركات العاملة في الولايات المتحدة و كذلك الشركات الأمريكية التي تعمل في اليابان أو التي لها فروع، و تعتبر هذه النظرية تطويعا للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية حيث تتم عملية التقييم مرة أو مرتين سنويا، و يتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية.

(محمد قاسم، 2006 ، ص- ص: 297-298)

كما يتم الاعتماد على العمل الجماعي في اتخاذ القرارات و تستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات أهمها:

- التوظيف طويل المدى.
- جماعية اتخاذ القرار.
- المسؤولية الفردية.
- التقييم البطيء و الترقية البطيئة.
- القياس الرسمي و غير الرسمي الصريح و الضمني.
- المسار الوظيفي المتخصص نسبيا.
- الاهتمام الشمولي بالموظف و أسرته.
- عدم اللجوء إلى التقييم الدوري. (محمد عبد الفتاح، 2006، ص- ص: 146، 145)
- شكل رقم 05 - النماذج الإدارية لدى الشركات الأمريكية و اليابانية -

النموذج الياباني

(j)

- توظيف مدى الحياة.
- قرارات بالإجماع.
- مسؤولية جماعية.
- تباطؤ في التقييم و الترقية.
- رقابة غير رسمية - مسار مهني غير متخصص.
- إنتباه كلي للأفراد.

النموذج المزيج المعدل

(Z)

- توظيف طويل المدى
- قرارات بالأجماع.
- مسؤولية فردية.
- تباطؤ في التقييم و الترقية.
- رقابة غير رسمية و بمقاييس متعارف عليها.
- مسار مهني إعتدالي/ تخصصي.

النموذج الأمريكي

(A)

- توظيف قصير المدى.
- قرارات فردية.
- مسؤولية فردية.
- سرعة تقييم و الترقية.
- رقابة رسمية.
- مسار مهني متخصص.
- انتباه مجزأ للأفراد.

المصدر: (حسن إبراهيم، 2005، ص 112)

خلاصة:

مما سبق يمكننا القول بأن لكل من تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي أهمية كبيرة في نجاح أي مؤسسة واستمراريتها، فتسيير الموارد البشرية هو مجموعة الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة، بالإضافة إلى تأهيلها واكسابها المعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف على الوجه المطلوب، أما الأداء التنظيمي فهو مدى التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها، وتحقيق أهداف المؤسسة التي قامت من أجلها، ونتيجة لهذه الأهمية التي تحتلها هذه المتغيرات كان لزاما على الباحثين السعي لتقصي هذه الظواهر التنظيمية والبحث عن أنجع الطرق لرفع مستوى أداء العاملين والإجراء العديد من الدراسات للوصول إلى التسيير الأمثل للموارد البشرية وذلك من أجل تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة في الوقت نفسه.

الفصل الثاني :الإجراءات المنهجية

تمهيد

أولا :مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانيا: منهج الدراسة

ثالثا: أدوات الدراسة

رابعا: أساليب التحليل

خامسا: العينة و كيفية اختيارها

سادسا: الخصائص السوسيوديمغرافية للعينة

خلاصة

تمهيد:

بعد التفرغ من الجانب النظري والذي رسم لنا الطريق لمعرفة أهم المداخل النظرية التي تناولت موضوعنا تسيير الموارد البشرية والاداء التنظيمي وأهم الأساليب المساهمة في تطويره وتنميته سواء الداخلية منها أو الخارجية ، سنتطرق في هذا الجانب من الدراسة إلى الإجراءات المنهجية المساعدة في إتمام الدراسة، وهذا من خلال التطرق إلى التعريف بمجالات الدراسة، ميدان الدراسة، المجال البشري، المجال الزمني، كيفية اختيار مجتمع الدراسة، المنهج المستخدم، الأدوات المستخدمة في البحث لجمع البيانات وطرق تفرغ البيانات.

أولا : مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي:

نشأة وتطور مؤسسة السباكة :

تم الامضاء عند بناء مؤسسة السباكة بتيارت سنة 1975 مع طرف الماني (المانيا الشرقية) وذلك من خلال تطبيق المخطط الوطني للسباكة من أصل الشركة الأم أي الشركة الوطنية للصناعات الحديدية لتبدأ الانتاج سنة 1983 في فرع الحديد والصلب و في سنة 1984 فرع الغلاء وفي شهر سبتمبر 1995 تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم مستقلة يديرها مجلس الإدارة طبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية وانتظمت في شكل مجموعة صناعية مشكلة من ثلاث مدن (تيارت، وهران، الحراش) وهذا في سنة 1990 وبهذا تحولت رسميا إلى المؤسسة الجزائرية للسباكة سنة 2000.

مهامها:

إنتاج وتسويق القطع المقولبة، المصنوعة من الحديد (سكة و الفولاذ) وغير الحديد تنتج الألمنيوم، البرونز وتقوم المؤسسة بنشاطات أخرى هي التصنيع الميكانيكي وإنتاج مواد معدنية صناعية.

أسواقها :

الصناعة الميكانيكية، قطاع مواد البناء، قطاع السكة الحديدية، قطاع الفلاحة، قطاع السيارات الصناعية وقطاعات متنوعة (العقار الحضري، شبكات الطرق، شركة الإسمنت ...).

2- المجال البشري:

عدد عمال هذه الشركة (مؤسسة السباكة بتيارت)

سنة 2015 يشغل بها 355 و يتوزعون على مصالحتها كالتالي:

- وحدة سباكة الحديد 112

- وحدة سباكة الفولاذ 110

- الدائرة الميكانيكية 21

- دائرة المنافع الطاقوية 28

- مسؤول المشروع 01

- مديرية التقنيات 11

- مديرية التسويق 13

- المديرية العامة 48

- التموين 11

3- المجال الزمني للدراسة:

من الصعب على الباحث تحديد مجال الدراسة الزمني، فالدراسة قد تعرضت لعدة انقطاعات، ترجع أساسا إلى تغيير ميدان الدراسة، ويرجع إلى وضعية المؤسسات المراد إجراء الدراسة الميدانية بها، غير انه يمكن القول أن الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسباكة قد بدأت في شهر سبتمبر 2015 وهذا من خلال المتابعة الميدانية، والتي أعطت صورة مبدئية عن سير، العمل داخل المؤسسة، وقد بدأت الدراسة الميدانية الفعلية بالمؤسسة في شهر فيفري 2016، وكانت الزيارات بمعدل أربع مرات خلال الأسبوع، حاولنا من خلالها التعايش مع أفرادها وملاحظة سلوكياتهم وطرق عملهم، وإجراء المقابلات مع مدير المؤسسة والمسيرين وكذا زيارة الورشات مع مدير الموارد البشرية، والتي ساعدتنا في الاحتكاك أكثر بالعمال، هذا الأخير الاحتكاك ساعدنا في وضع اللمسة الأخيرة لعمالنا وهو تطبيق الاستثمارات على الفئات المبحوثة.

وبذلك تم اختيار مجتمع الدراسة الذي يشمل العمال الذي كان عددهم 355

ثانيا - منهج الدراسة:

من بين الإجراءات الأكثر نجاعة وفائدة من ناحية العلوم الاجتماعية لهذه الدراسة الميدانية منهج الدراسة، وتعد الدراسة الحالية، بالنظر إلى محدداتها النظرية والميدانية من أنواع الدراسات الاجتماعية الوصفية، لذلك تتطلب منا التدقيق في ضبط المنهج الذي يعد من الإجراءات المنهجية المهمة، وطبيعة هذه الأخيرة تفرض علينا توثيق صلته مع الأدوات الخاصة بجمع البيانات من مجتمع البحث، وذلك بهدف تغطية الجوانب الأساسية للظاهرة التي تشكل موضوع الدراسة، في إطار من الوصف الكيفي والقياس الكمي لأهم العناصر التي تحتويها، في ضوء الفرضيات التي صغناها والتي نبعت عن التساؤل الرئيسي الذي طرحناه و حددناه من قبل (أنظر الجانب النظري)

من خلال ما تقدم وبتطرقنا وتركيزنا على التعمق في تحليل مختلف مكونات مشكلة البحث إلى جانب الكشف عن بعض الشروط التي تتصل ببنائها المعرفي والوظيفي،

وجميعها تدل على أن المنهج الذي يليق استعماله في هذه الدراسة هو منهج الوصفي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها (سليمان نصر، ص 12).

والذي بدوره يتوقف فيه العمل على جمع البيانات والحقائق من مجتمع البحث بالقدر الذي نصل من خلاله إلى وصف وتوضيح وقياس المتغيرات التي تتحكم في الظواهر القائمة

ثالثاً: أدوات الدراسة:

1- السجلات و الوثائق:

تعتبر السجلات والوثائق من الأدوات الهامة والمساعدة في الوقت نفسه على جمع البيانات والمعلومات، ومن خلال الزيارة المتكررة للمؤسسة كانت السجلات من بين ما نبهنا إلى الاطلاع على سياسة المؤسسة وبعض القوانين الداخلية التي تحكم عملية العمل، وكذا الوثائق التي ساعدتنا بشكل كبير على اختيار مجتمع الدراسة .

2- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أيضاً من الأدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي نتوصل إليها، وبالتالي تصبح مصدراً رئيسياً لجمع البيانات، فعلى الرغم من أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور للحدث و للموقف مباشرة.

ولقد تمت الملاحظة بصفة منظمة ومنهجية وهذا من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها للوحدة المؤسسة، حيث تمكننا من ملاحظة الظروف الفيزيائية، وكيفية سير العمل وطبيعة العلاقات بين العمال من جهة وعلاقتهم بالإدارة من جهة ثانية ؛ ومن خلال ذلك تمكننا من أخذ صورة عامة حول المؤسسة وذلك بملاحظة طبيعة العمل، سلوك العمال، سلوك المسيرين، ظروف العمل، والتعرف على بعض ملامح الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة موقع الدراسة.

3- الاستبيان:

كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية ومحورية في استقصاء العلاقة السائدة بين تسيير الموارد البشرية والاداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لذلك فالاسبانة:

تعرف على انها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف من المواقف و يتم تنفيذه إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق مكتب البريد. (عبد الباقي زيدان 1974 ، ص181)

ولقد مر الاستبيان في هذه الدراسة بعدة خطوات قبل وصوله إلى شكله النهائي، فصمم بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ونتائج التي توصلت إليها، فقد صيغة هذا الاستبيان وفق أبعاد ومؤشرات قابلة للقياس على الواقع تضمنت 32 سؤال موزعة على ثلاث محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية عن العمال من السؤال واحد إلى السؤال الثامن.

المحور الثاني: تضمن عبارات الفرضية الاولى من السؤال التاسع إلى السؤال العشرون.

المحور الثالث: تضمن عبارات الفرضية الثانية من السؤال الواحد والعشرون إلى السؤال الثاني والثلاثون.

رابعاً: أساليب التحليل:

اعتمدت الدراسة على أسلوبين في التحليل:

أ - أسلوب كمي: من حيث تبويبها في جداول وحساب التكرار والنسبة المئوية
ب- أسلوب كمي: استخدمنا فيه أسلوب التحليل والتفسير والتعليق على الجداول كما اعتمدنا على الجانب النظري.

خامساً: العينة وكيفية اختيارها :

- **العينة:** في دراستنا الراهنة تكون مجتمع بحثنا من 355 عامل، ولتحقق من صدق فرضية الدراسة على الواقع والكشف عن العلاقة القائمة بين تسير الموارد البشرية والاداء التنظيمي لدى العمال المؤسسة محل الدراسة والتعبير عنه كما وكيفا، قمنا باختيار العينة التطبيقية العشوائية لعمال المؤسسة الجزائرية للسباكة على اعتبارها تتناول كل مفردات العينة وأخذنا 20% من المجتمع الكلي .

وتم اختار العينة العشوائية التطبيقية بالطريقة التالية:

$$71 = \frac{355 \times 20}{100}$$

حيث تم اختيار :

- 15 فرد إطار من أصل 73
- 13 فرد تحكم من أصل 65
- 40 فرد تنفيذ من أصل 200
- 03 فرد مؤطر من أصل 17

وكان ذلك كالآتي : العدد الكلي العينة المختارة * العدد المختار من كل فئة
العدد الإجمالي للمجتمع الكلي

هذا ما يعطي سورة واضحة على مواقف وآراء واتجاهات أفراد المجتمع كما يفيدنا في تجسيد اهداف البحث، وملائمة حجمه من حيث العدد وسهولة القيام بذلك، منه تكون النتائج معبرة بشكل جيد مما يدي إلى التأكد من مدى صدق أو عدم صدق فرضية الدراسة .

وقدم عرض الاستبيان على خمس محكمين من الاساتذة، وذلك للتحقق من مدى صدق العبارات، والجدول التالي يبين اسماء الاساتذة المحكمين ودرجتهم.

صدق عبارات الإستبيان: الجدول الآتي يبين أسماء الأساتذة المحكمين ودرجتهم العلمية.

الاساتذة المحكمين	درجتهم العلمية
تيشتيش سليمان	استاذ مساعد
قندوز محمود	استاذ مساعد أ
سعادة ياسين	استاذ محاضر ب
ياحي عبد المالك	استاذ مساعد أ
بوزبرة سوسن	استاذ مساعد أ

سادسا: الخصائص السوسيوديمغرافية للعينة:

في هذا الجزء نناقش الخصائص الديمغرافية الشخصية لعينة الدراسة حيث شملت ثمانية خصائص هي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الراتب الشهري، الوضعية المهنية و نوع الوظيفة .

إن هذه الخصائص تفيدنا في فهم عناصر مجتمع الدراسة بتركيب أبعاده الاجتماعية، هذا ما يساعدنا في مناقشة فروض الدراسة وتدعيم وتفسير وتحليل النتائج وفهم التصورات لدى الأفراد.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	العينة	الاحتمالات
71.8%	51	ذكر	
28.2%	20	أنثى	
100%	71	المجموع	

توضح لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (1) والمتعلقة بالجنس أن أغلبية الأفراد في مجتمع البحث من الذكور بما يمثل 51 فردا ونسبتهم 71.8% مقارنة بالإناث التي تمثل 20 عاملة بنسبة 28.2% من إجمالي العينة.

وهذا التفاوت في الجنس راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة باعتبارها مؤسسة صناعية بدرجة أولى أي أنها تعتمد في أغلب نشاطاتها على القوى العضلية وهذا أرجح الكفة للعنصر الذكوري بالتفوق، أما بالنسبة للإناث فنجد أن أغلب نشاطاتهم بالمؤسسة محل الدراسة تعتمد على المجهود الفكري الإداري، وهذا لا يعني أن العنصر الذكوري لا يملك المؤهلات اللازمة لكن القول أن هذا يرجع إلى التركيبة الثقافية للمجتمع الجزائري الذي يرى أن الإناث أكثر تناسبا في مثل هذه الوظائف .

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
11.3%	08	أقل من 30
18.3%	13	35-30
19.7%	14	41-36
21.1%	15	47-42
29.6%	21	48 فأكثر
100%	71	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن عدد الأفراد الأقل من 30 سنة بلغ عددهم 8 افراد أي بنسبة 11.3 % من حجم العينة، وأن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 30-35 بلغ 13 فردا أي نسبة 18.3 % من حجم العينة، وأن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 36-41 بلغ 14 فردا أي نسبة 19.7 % من حجم العينة، وأن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 42-47 بلغ 15 فردا أي نسبة 21.1 % من حجم العينة، وأن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم من 48 سنة فأكثر بلغ 21 فردا أي نسبة 29.06% من حجم العينة.

يتضح لنا أن الفئة الغالبة هي فئة الكهول وهذا ما يبين أن المؤسسة محل البحث تهتم بفئة الكبار أكثر من فئة الشباب نظرا لقلّة التوظيف وغياب التدريب ونقص الاتصال والاستقطاب من الجامعات المختصة ومركز التكوين ليس هذا فقط بل لأنها تعتمد في جل خبرتها على العمال الكبار.

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
25.04%	18	أعزب
59.02%	42	متزوج
9.09%	07	مطلق
5.06%	04	أرمل
100%	71	المجموع

يتضح من الجدول أن عدد العازبين يقدر بـ 18 فرداً أي بنسبة 25.04% ، وعدد الأفراد المتزوجين يقدر بـ 42 فرداً أي بنسبة 59.02% ، وأن عدد الأفراد المطلقين يقدر بـ 7 أفراد أي بنسبة 9.09% ، وأن عدد الأفراد الأرامل يقدر بـ 4 أفراد أي بنسبة 5.06% وكان المجموع الكلي لمجتمع الدراسة 71 فرداً.

من خلال جدول الحالة العائلية يتضح لنا أن جل عينة الدراسة من الفئة المتزوجة حيث بلغ عددهم 42 من أصل 71 فرداً وهذا راجع إلى الفئة العمرية كما لاحظنا في الجدول السابق أن غالبية أفراد المؤسسة من الكبار.

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
14.1%	10	أمي
16.9%	12	إبتدائي
23.9%	17	متوسط
22.5%	16	ثانوي
22.5%	16	جامعي
100%	71	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 04 والمتعلقة بالمؤهل العلمي وجدنا بأن عدد الغير متعلمين بلغ 10 أفراد أي ما نسبته 14.01 %، وأن عدد الأفراد في المستوى الابتدائي بلغ عددهم 12 أفراد بنسبة 16.9 % وعدد الأفراد في الطور المتوسط بلغ 17 فردا بنسبة 23.9 % ، وعدد أفراد الذين وصلوا إلى التعليم الثانوي بلغ 16 فردا بنسبة 22.5 % وأما الجامعيين في المؤسسة بلغ عددهم 16 أي ما نسبته 22.5% من العدد الكلي لعينة الدراسة .

و هذا ما يوضح أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالجانب التعليمي العالي (الثانوي والجامعيين) و هذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب مهارات وتقنيات عالية في التحكم والصيانة .

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
16.9%	12	أقل من 5 سنوات
21.1%	15	09-06
14.1%	10	14-10
15.5%	11	19-15
12.7%	09	24-20
19.7%	14	25 فأكثر
100%	71	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 05 المتعلق بالأقدمية أن :

- عدد سنوات الأقدمية للأفراد الأقل من 5 سنوات يقدر بـ 12 مفردة أي بنسبة 16.9 %
 - عدد سنوات الأقدمية للأفراد من 09-06 سنوات يقدر بـ 15 مفردة أي بنسبة 21.1 %
 - عدد سنوات الأقدمية للأفراد من 14-10 سنة يقدر بـ 10 مفردات أي بنسبة 14.1 %
 - عدد سنوات الأقدمية للأفراد من 19-15 سنة يقدر بـ 11 مفردة أي بنسبة 15.5 %
 - عدد سنوات الأقدمية للأفراد من 24-20 سنة يقدر بـ 09 أفراد أي بنسبة 12.7 %
 - عدد سنوات الأقدمية للأفراد من 14-10 يقدر بـ 14 مفردة أي بنسبة 19.7 %.
- من خلال تفريغنا لبيانات لجدول الأقدمية لاحظنا ان النسبة العالية للأقدمية متمركزة بين فئتين من 09-06 سنوات و 25 سنة فأكثر وهذا راجع لعدم الاعارة والاستقرار المهني .

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
56.3%	40	جيد
35.2%	25	متوسط
08.5%	06	متدني
100%	71	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدد الافراد الذين لهم أجر جيد بلغ 40 مفردة أي ما نسبته 56.3 % ، وأن عدد الذين لهم أجر متوسط بلغ عددهم 25 مفردة أي بنسبة 35.2% ، والذين لهم اجر متدني بلغ عددهم 06 مفردات أي بنسبة 08.5 % .

وهذا التفاوت الكبير أرجح الكفة للأجر الجيد على حساب الراتب المتوسط والمتدني وهذا راجع الى طبيعة الوظيفة والتخصص.

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
33.8%	24	مؤقت
66.2%	47	دائم
100%	71	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن عدد الأفراد المؤقتين يقدر بـ 24 أي بنسبة 33.8% ، وأن عدد الأفراد الدائمين يقدر بـ 47 مفردة أي بنسبة 66.2% من المجموع الكلي للعينة .

إن هذا التباين الواضح في النسب بين العمال الدائمين والعمال المؤقتين راجع لطبيعة العمل، حيث تستقطب المؤسسة عمال ذوي خبرة سابقة وتقوم بترسيمهم في أقرب الآجال، أما العمال المؤقتين فهم يحتلون مناصب هامشية في المؤسسة أغلبها تكون إدارية.

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
4.02%	03	مؤطر
21.1%	15	إطار
18.3%	13	تحكم
56.3%	40	تنفيذ
100%	71	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن رقم 08 والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة أن عدد المؤطرين يقدر بـ 03 مفردات أي بنسبة 4.02 %، وأن عدد الإطارات يقدر بـ 15 مفردة أي بنسبة 21.1 %، وأن عدد عمال التحكم يقدر بـ 13 مفردة أي بنسبة 18.3 %، وأن عدد عمال التنفيذ يقدر بـ 40 مفردة أي بنسبة 56.3 %.

وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الإنتاجي للمؤسسة محل الدراسة، والتي تحتاج إلى عمال التنفيذ وعمال التحكم بشكل كبير جداً، كما تحتاج أيضاً إلى إطارات يسهرون على تنظيم أعمال عمال التحكم وعمال التنفيذ ومراقبتها بشكل يكفل السير الحسن للعمل، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، في حين يمكن لعدد قليل من المؤطرين أن يكونوا ويؤهلوا عدد كاف من العمال لرفع المستوى المهني في المؤسسة، وجعل العمال أكثر ارتباطاً بالعمل خاصة إذا ما تمكنوا من ذلك العمل وأصبحوا قادرين على التحكم فيه.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مواصفات وخصائص العينة وكذا العينة التي كانت محل البحث هذا ما سيساعدنا على القيام بالدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة ومدى صدق التصور الامبريقي بعدما تعرضنا لأهم وسائل جمع البيانات في البحوث السوسولوجية وابرار حدودها في البحث ودورها الفعال في تحصيل المعلومات من الحقل الإجتماعي، إذ بفضل تلك الأدوات العلمية يمكننا الإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة.

الفصل الثالث : عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وقراءة و تحليل النتائج

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

1- في ضوء فرضيات الدراسة

2- في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: صياغة النتائج العامة للدراسة

خلاصة

تمهيد:

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة البيانات الخاصة بكل فرضية، وتحليلها في جداول والتعليق على النتائج ومعرفة مدى التطابق بين أسئلة الاستمارة وخصائص مجتمع الدراسة من خلال تحليل الدراسة الميدانية حول تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي وتفصي فروض الدراسة والإجابة عن مختلف تساؤلات المشكلة البحثية وبعدها نقوم بعرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها.

أولاً: عرض وقراءة وتحليل النتائج

المحور الأول: الفرضية الجزئية الأولى

09- الرقابة ودورها في المواظبة على العمل

النسبة المئوية		العدد		الاحتمالات	
%88.7	%46.5	33	63	الرقابة الصارمة	نعم
	%21.1	15		الرقابة المرنة	
	%21.1	15		الرقابة المستقلة	
%11.3		8		لا	
%100		71		المجموع	

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 09 المتعلقة بدور الرقابة في المواظبة في العمل يتضح لنا:

63 من الأفراد أي بنسبة 88.7 % كانت إجاباتهم بنعم على أن للرقابة دور في المواظبة في العمل منهم 33 فرداً ما نسبته 46.5 % أقرروا بأن الرقابة الصارمة تساعد في زيادة أداء العمل، في حين وجدنا 15 من الأفراد أي ما نسبته 21.1 % اختاروا الرقابة المرنة، بينما نجد 15 من الأفراد أي ما نسبته 21.1 % أشاروا إلى الرقابة المستقلة، في حين صرح 08 أفراد أي بنسبة 11.3 % على أنه ليس للرقابة دور في المواظبة في العمل.

وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تفرض نوع من الرقابة لزيادة معدلات أداء عمالها حيث نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم قد فاقت 50% من العدد الإجمالي وهذا يؤكد أن المؤسسة تهتم بالرقابة والالتزام لدى العمال وهذا الذي أكدته النظرية الإدارية العلمية التaylorية التي أعطت أهمية كبرى للرقابة الصارمة وعلاقتها بالأداء مهمل الجوانب الإنسانية والعلاقات الغير رسمية، ولذلك وجدنا بان غالبية العمال يقرون بأن الرقابة الصارمة هي من أنجع الأساليب لزيادة أداء العمل وهذا راجع إلى طبيعة ثقافة العامل الجزائري أي أنه مجبر على العمل وليس له خيار آخر وبتالي زيادة انتاجيته ، أي العامل يبحث عن المنفعة من العمل وليس العمل في حد ذاته، ، في حين نجد تفاوت بسيط بين من اختاروا الرقابة المرنة أو المستقلة وذلك راجع لمستوى وظيفة كل عامل أي أن كل عامل يرى بأن تلك الرقابة هي التي تناسب المنصب الذي هو فيه.

10- دور الرقابة المبنية على الاحترام في الشعور بالارتياح .

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
100%	71	نعم
00%	00	لا
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 10 الذي مفاده أن الرقابة المبنية على الاحترام تؤدي إلى الشعور بالارتياح اتضح لنا:

71 فرد بنسبة 100% والتي هي جميع أفراد العينة أدلوا بأن الرقابة المبنية على الاحترام تؤدي إلى الشعور بالارتياح .

مرورا بالنسبة المئوية المذكورة آنفا، يمكن القول أن عمال المؤسسة محل الدراسة قد أبدوا اهتماما كبيرا بالرقابة المبنية على الاحترام وذلك لما تمارسه المؤسسة من رقابة صارمة جاعلة من العمال في حالة من ضيق نفسي و اجتماعي ، وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الانسانية في أن العامل في حاجة إلى نوع من التواصل الاجتماعي و ابداء رأي، حيث يبديوا العامل في مؤسسة محل الدراسة تحت ضغط الرقابة الصارمة و بتالي فهو محجوب من كل علاقاته الغير رسمية.

11- الشعور بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل .

النسبة المئوية		العدد		الاحتمالات	
%22.5		16		نعم	
%77.5	%52.1	37	55	قواعد العمل و اللوائح	لا
	%12.7	9		نظام الاشراف والرقابة	
	%12.7	9		إنعدام الثقة بين العامل و المشرف	
%100		71		المجموع	

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 11 والمتعلق بشعور العامل بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل اتضح لنا أن:

16 فرد بنسبة 22.5% أجابوا بنعم أي أنهم يشعرون بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل، في حين 55 من الأفراد بنسبة 77.5% أجابوا بلا، وذلك لأنهم لا يشعرون بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل، ونلاحظ أن ما يمثل 37 من افراد العينة أي ما نسبته 52.1% يقرون ان قواعد العمل واللوائح هي السبب في ذلك كما نلاحظ أن 9 أفراد ما يمثل 12.7% أشاروا أن نظام الإشراف والرقابة هي السبب في عدم شعورهم بالراحة في العمل، في حين نجد أن 9 أفراد أي ما نسبته 12.7% أكدوا أن لـ انعدام الثقة بين العامل والمشرف دور في عدم شعورهم بالراحة.

ونظرا لما ذكر أنفا يتضح لنا أن الغالبية لا تشعر بالراحة وحرية التصرف في العمل نظرا لان أغليبيتهم أكدوا أن قواعد العمل واللوائح هي التي لها الأثر البالغ في عدم شعورهم بالراحة في العمل ويرجع هذا إلى النظام الداخلي التي تعمل به المؤسسة نظرا لأنها قطاع حساس ذو نشاط إنتاجي فرض عليها نوع من الرقابة على عمالها .

12- مراقبة المشرف الالتزام باللوائح والقوانين من خلال :

الاحتمالات	العينة	العدد	النسبة المئوية
مراقبة حضورك	11	11	15.5%
مراقبة ادائك للعمل	33	33	46.5%
التزامك بأوقات العمل	5	5	7%
انجاز العمل في مواعيده	22	22	31%
المجموع	71	71	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 12 والمتعلق بطرق المراقبة التي يستعملها المشرف لمعرفة مدى التزام العامل باللوائح وقوانين العمل نجد أن:

- 11 فرد بنسبة 15.5% يرون بأن المشرف يراقب الالتزام من خلال الحضور.
- و33 فرد بنسبة 46.5% يرون بأن المشرف يراقب الالتزام من خلال مراقبة أداء العمال.
- و5 أفراد بنسبة 7% يرون بأن المشرف يراقب مدى التزام العمال بأوقات العمل.
- و22 فرد بنسبة 31% يرون بأن المشرف يراقب مدى انجاز العمل في مواعيده المحددة.

ومن خلال قراءتنا لهذا الجدول وجدنا بان غالبية العمال يقرون بمراقبة المشرف للالتزام من خلال مراقبة أدائهم في العمل وانجازه في مواعيده وهذا يرجع إلى طبيعة النظام الرقابي الذي تفرضه المؤسسة بينما نجد فئة قليلة تصرح بمراقبة المشرف للالتزام من خلال مراقبة حضورهم والتزامهم بالوقت ويرجع هذا إلى اختلاف طرق المشرفين في ممارسة الأساليب الرقابية فلكل مشرف طريقة يرى بأنها أنجع من الأخرى .

13- الالتزام بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
70.4%	50	نعم
29.6%	21	لا
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 13 والمتعلق بالالتزام العامل بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها، وجدنا 50 فردا ما نسبته 70.4 % يلتزمون بمتطلبات وظيفتهم، في حين وجدنا 21 من الأفراد أي ما نسبته 29.6 % لا يلتزمون بمتطلبات وظيفتهم التي يشغلونها.

ومن خلال قراءتنا لهذا الجدول وجدنا بان غالبية العمال يلتزمون بمتطلبات وظيفتهم التي يشغلونها وهذا راجع إلى طبيعة النظام الرقابي الصارم الذي تفرضه المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى ثقافة العامل الجزائري الذي لا يعمل إلا عندما يكون مجبرا على ذلك و ليس له أي خيار آخر وبالتالي زيادة التزامه، في حين نجد أن القليل لا يلتزمون بمتطلبات وظيفتهم لما لديهم من مناصب عليا في الإدارة والرقابة لا تشملهم بنسبة كبيرة.

14- الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
71.08%	51	نعم
28.02%	20	لا
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 14 والمتعلق بالالتزام بمواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة يتضح لنا أن اغلب أفراد العينة 51 مفردة أي ما نسبته 71.08% صرحوا بأنهم يلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي في حين نجد 20 مفردة أي ما نسبته 28.02% لا يلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة.

ونظرا لما ذكر آنفا يتضح لنا أن هناك رقابة دائمة على مواعيد الدخول و الخروج للمؤسسة و هذا راجع للطبيعة المؤسسة الإنتاجية الجزائرية التي تعرف ندرة في وجودها و بالتالي سيكون مصيرها فرض نوع من رقابة على عمالها من أجل إجبارهم على عدم التغيب بدون سبب وفرض نوع من الرقابة الأمنية لما تعرفه البلاد من تهديدات .

15- الالتزام بالإجراءات والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
90.1%	64	نعم
09.9%	07	لا
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 15 والمتعلق بالالتزام بالإجراءات والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة، وجدنا 64 فردا ما نسبته 90.1 % يلتزمون بالإجراءات والقوانين واللوائح، في حين وجدنا 07 من الأفراد أي ما نسبته 9.9 % لا يلتزمون بالإجراءات والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة.

نستنتج مما تم قراءته من الجدول أن غالبية العمال يلتزمون بالإجراءات والقوانين واللوائح وهذا بالتأكيد راجع لطبيعة المؤسسة الإنتاجية الجزائرية للسبابة التي تعرف نوع من الجدية في تطبيق النظم البيروقراطية وتجسيد العقوبات على المخالفين والتحذير من كثرة الأخطاء الصناعية التي تزيد من تكلفة الإنتاج.

16- ردود أفعال العمال أثناء وجود المشرف:

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات العينة
35.2%	25	بذل جهد المناسب لإنجاز العمل
12.7%	9	الالتزامك بإجراءات العمل المحددة
52.1%	37	انجاز العمل في وقته المحدد
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 16 والمتعلق بردود أفعال العمال أثناء وجود المشرف اتضح لنا:

25 فرد أي بنسبة 35.2 % أجمعوا على أن وجود المشرف أثناء العمل يزيد من بذل جهدهم لانجاز العمل ، في حين 9 أفراد ما نسبته 12.7 % يلتزمون بإجراءات العمل المحددة، بينما ينجز 37 من الأفراد أي ما نسبته 52.1 % العمل في وقته المحدد.

وبناء على المعطيات الكمية المدونة أعلاه يمكن القول بأن وجود المشرف أثناء العمل يحفز العمال بطريقة سلبية وذلك من خلال انجاز العمل في وقته المحدد وكذا بذل الجهد المناسب لانجاز العمل مما يجعلهم يشعرون بالارتباك وهذا ما يبين أن العامل لا يحب العمل بطبعه كما أكدته نظرية اكس لماكغريغور، فالتأثير السلبي للقائد واعتقاده بأن العامل كسول واستخدامه لنوع من القهر أو القوة مع الأفراد حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم هو السبب الرئيسي لظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية المعيقة للأداء.

17- ردود المشرف في حالة ارتكاب العامل للأخطاء

النسبة المئوية		العدد		الاحتمالات	
%42.3		30		نعم	
%57.7	%19.7	14	41	أكثر حرصا على معرفة خطوات العمل المتبعة	لا
	%28.2	20		أكثر التزاما بتوجيهات المشرف أثناء العمل	
	%9.9	7		أكثر تركيزا في العمل	
%100		71		المجموع	

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 17 والمتعلق بردود أفعال المشرفين في حالة ما إذا ارتكب العامل خطأ ما، يتضح لنا أن 30 فرد بنسبة 42.3 % أكدوا على أن المشرف يتسامح معهم في حالة ارتكاب خطأ، في المقابل 41 فرد أي ما نسبته 57.7 % صرحوا بأن المشرف لا يتسامح معهم أثناء ارتكاب خطأ ما في العمل مما جعل 14 مفردة أي ما نسبته 19.7 % أكثر حرصا على معرفة خطوات العمل المتبعة و20 مفردة أي ما نسبته 28.2% أكثر التزاما بتوجيهات المشرف أثناء العمل في حين نجد 7 مفردات أي ما نسبته 9.9 % أكثر تركيزا في العمل.

ومن خلال قراءتنا لهذا الجدول وجدنا بان غالبية العمال في المؤسسة محل الدراسة أكدوا أن المشرف لا يتسامح معهم في حالة ارتكاب الأخطاء وهذا راجع لمكانة المؤسسة على المستوى الوطني فاحتمال الخطأ غير وارد في مثل هذه المؤسسات، في حين نجد أن البعض اقرروا بان المشرف يتسامح معهم وهذا بالتأكيد نتيجة العلاقات التي يمتلكونها داخل المؤسسة وهذا ما جعلهم يفكرون في تبني استراتيجيات واتخاذ مواقف معينة لتجنب التعرض للعقوبات وهذا ما أشار اليه ميشال كروزيه، فالعامل يمتلك إستراتيجية تجعله لا يخضع للإجراءات والقوانين من خلال خلق حيز لبعض التصرفات لكي لا يقع ضمن مجال الرقابة.

18- التأخر عن العمل

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
45.1%	32	إنذار شفوي
33.8%	24	إنذار كتابي
21.1%	15	خصم راتب
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 17 والمتعلقة بحدود أفعال إدارة الموارد البشرية في حالة ما إذا تأخر العامل عن العمل يتضح لنا أن:

32 فرد بنسبة 45.1% أكدوا أن الإدارة تعطي إنذار شفوي لدى تأخر العامل، بينما 24 أفراد أي ما نسبته 33.8% صرحوا بأن الإدارة تنذر العامل عن التأخر بطريقة كتابية، أما باقي الأفراد 15 أي ما نسبته 21.1% أقرروا بأن الإدارة تخصم من الراتب لدى تأخر العامل عن العمل.

ونستنتج مما سبق أن الإدارة لا تولي أي اهتمام للجانب النفسي للعمال فالمعروف بأن الإنذار الشفوي أكثر ضرراً على مشاعر العامل وهذا ما يسمى بالحافز السلبي وعندما نضيف إلى كل ذلك الإنذار الكتابي وخصم الراتب فيصبح العامل في الحضيض و من كل هذا نستطيع القول بأن المؤسسة لا تتساهل مع التأخير عن العمل لما تعرفه الجزائر من قلة هذه المؤسسات الصناعية في الوطن.

19- وجود رقابة للوقت

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
59.2%	42	نعم
40.8%	29	لا
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 18 والمتعلقة بوجود رقابة للوقت يتضح لنا أن 42 فرد أي ما نسبته 59.2% يشعرون أن هناك رقابة للوقت، في حين نجد 29 فرد بنسبة 40.8% لا يشعرون أن هناك رقابة للوقت.

نستخلص من هذا أن الأغلبية تؤكد أن هناك رقابة للوقت في حين البعض الآخر يرى العكس و هنا نجد نوع من التناقض بين هذه المعطيات والبيانات الموضحة في الجدول 16 حيث أقر الجميع بأن هناك رقابة دائمة لوقت الدخول والخروج، ولتفسير ذلك وجدنا بأن الاختلاف الذي حدث في هذا الجدول أن أغلب العمال خاصة أعوان التنفيذ تتم الرقابة عليهم باستمرار في حين البعض الآخر خاصة المكتبيين تتم الرقابة عليهم بالتناوب.

20 مدى إسهام الرقابة في الالتزام الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
69%	49	نعم
31%	22	لا
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 20 والمتعلقة بمدى اسهام الرقابة في الالتزام الوظيفي يتضح لنا:

أن 49 مفردة بنسبة 69% اكدوا أن الرقابة تساهم في الالتزام الوظيفي في مقابل ذلك نجد 22 مفرد أي ما نسبته 31% أجمعوا على أن الرقابة لا تساهم في الالتزام الوظيفي.

ويتضح لنا من هذه المعطيات أن رقابة تزيد من التزام غالبية العمال في العمل ويرجع السبب في ذلك لأن هؤلاء العمال لديهم ولاء للمؤسسة وبالتالي تسهم الرقابة في التزامهم الوظيفي الذي يدفع بالمؤسسة إلى زيادة معدلات الأداء وهذا ما أكدته النظرية الأمريكية A التي تفرض الرقابة الرسمية الصريحة .

المحور الثاني: الفرضية الجزئية الثانية

21- وجود التدريب على مستوى المؤسسة

النسبة المئوية		العدد		الاحتمالات	
%88.7	%49.3	35	63	داخل المؤسسة	نعم
	%21.1	15		خارج المؤسسة	
	%18.3	13		كلاهما	
%11.3		8		لا	
%100		71		المجموع	

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 20 والمتعلق بوجود التدريب على مستوى مؤسسة يتضح لنا:

63 فرد بنسبة %88.7 أجابوا بنعم أي أنه يوجد التدريب على مستوى المؤسسة، كما أكد الذين أجابوا بنعم ي 35 من أفراد العينة ما نسبته %49.3 أكدوا أن التدريب يتم على مستوى المؤسسة و15 فرد أي ما نسبته % 21.1 من افراد العينة قالوا أن التدريب موجود ولكن خارج المؤسسة في حين نجد 13 من أفراد العينة أي ما نسبته % 18.3 قالوا أن التدريب يتم على الصعيدين الداخلي والخارجي في حين 8 من الأفراد بنسبة %11.3 أجابوا بلا، وذلك لاعتقادهم بأنه لا يوجد التدريب على مستوى المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن العمال في هذه المؤسسة يرون أن هناك تدريب بالمؤسسة حيث يؤكد غالبية العمال أن التدريب يتم على مستوى المؤسسة نظرا لأنها ذات نشاط صناعي بدرجة أولى لذا فالتدريب مطلب ضروري لزيادة الكفاءة الإنتاجية أما في ما يخص الذي اقروا بعدم وجود تدريب بالمؤسسة فان غالبية نشاطهم لا تقتصر على التصنيع أي أنهم عمالة ادارية.

22- إعطاء التدريب المعارف والمعلومات الكافية لتحقيق مقاييس الجودة

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
77.5%	55	نعم
22.5%	16	لا
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 22 والمتعلقة بمدى إعطاء التدريب المعارف الكافية لتحقيق مقاييس الجودة حيث تضح لنا أن:

الأغلبية الساحقة الذي يقدر عددها 55 فرد أي بنسبة 77.5 % أكدوا أن التدريب يعطي معارف لتحقيق مقاييس الجودة في المؤسسة، ويذهب 16 فرد أي ما نسبته 22.5 % برأيهم إلى أن التدريب لا يعطي معارف لتحقيق مقاييس الجودة وبالتالي لا يرفع من أداء المؤسسة.

ونستنتج مما سبق أن الأغلبية ترى بان التدريب يعطي المعارف الكافية لتحقيق مقاييس الجودة نظرا لان المؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وبالتالي تحتاج الى معايير ذات نوعية وجودة عالية مما جعلها تعتمد ضمن نظامها على التدريب لتلقين العمال الجدد المعارف اللازمة

23- نقص الكفاية الى نقص مهارة العمل

النسبة المئوية		العدد		الاحتمالات	
				العينة	
%77.5	%00	00	55	غياب الأولويات	نعم
	%56.3	40		عدم وضوح الأهداف	
	%21.2	15		ندرة المعلومات	
%22.5		16		لا	
%100		71		المجموع	

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 23 والمتعلق بسبب نقص الكفاية وهل يرجع ذلك إلى نقص المهارة أم لا يتضح لنا:

55 فرد بنسبة 77.5% أجابوا بنعم أي أن نقص الكفاية سبب نقص مهارة العمل المؤسسة، كما أكد الذين أجابوا بنعم أن ذلك يرجع إلى:

40 من أفراد العينة أي ما نسبته 56.3% أكدوا أن نقص الكفاية يرجع إلى عدم وضوح الاهداف، و15 فرد أي ما نسبته 21.2% ذهبوا إن أن ذلك راجع لندرة المعلومات.

في حين نجد 16 من أفراد العينة أي ما نسبته 22.5% صرحوا بأن نقص الكفاية لا يرجع إلى نقص المهارة.

ونستنتج مما سبق أن آراء غالبية العمال أرجحوا أن النقص في الكفاية يؤدي بطبيعة الحال إلى النقص في المهارة وهذا السبب تضارب حوله عمال المؤسسة فهناك من ارجع ذلك إلى عدم وضوح الأهداف ومن ارجع ذلك إلى ندرة المعلومات ولكن الملاحظ أن ولا احد ارجع ذلك إلى غياب الأولويات ومما تضح لنا أن الكل في منصبه وعلى دراية بمتطلبات وظيفته والملاحظ من كل هذا أن نقص الكفاية الإنتاجية يؤدي إلى نقص في المهارة وبالتالي عرقلة في عملية التسيير مما يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي أما في ما يخص الذين اجمعوا أن نقص المهارة لا يؤدي بالضرورة إلى نقص الكفاية، تعلق ذلك أنهم لم يكونوا صرحاء في هذا الصدد وهذا دليل أنهم لا يملكون أي مهارة .

24- ارتكاب خطأ في العمل

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
12.7%	9	نعم
87.3%	62	لا
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 24 والمتعلقة بحدوث أخطاء في العمل من قبل العامل يتضح لنا:

أن 9 أفراد بنسبة 12.7 % صرحوا بأنهم قد ارتكبوا أخطاء في العمل، بينما 62 أي ما نسبته 87.3 % أقرروا بأنهم لم يرتكبوا أي خطأ في العمل.

مما سبق يمكن القول بأن الأغلبية لم ترتكب خطأ في العمل وهذا راجع نتيجة لعملية الرقابة المفروضة عليهم بالإضافة إلى كبر سن العمالة (الموضحة في جدول الأقدمية السالف الذكر) التي أكسبها خبرة طويلة مكنتها من تفادي الأخطاء المحتملة في العمل، عكس ذلك نجد أقلية ارتكبوا أخطاء في العمل نظرا لنقص الخبرة لديهم .

25-اهتمام المؤسسة بمعايير الجودة

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
50.07%	36	نعم
49.03%	35	لا
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 25 والمتعلقة باهتمام المؤسسة بمعايير الجودة يتضح لنا:

أن 36 مفرد أي ما نسبته 50.07 % أجمعوا على أن الإدارة تهتم بمعايير الجودة، في مقابل ذلك نجد 35 أفراد بنسبة 49.03% يرون أن الإدارة لا تهتم بمعايير الجودة في المؤسسة .

من خلال ما سبق ذكره نستخلص أن هناك تناصف في الآراء فيما يخص اهتمام الإدارة بمعايير الجودة هذا التناصف كان مفاده أن العمال في هذه المؤسسة حاولوا ابداء رأيهم بكل صراحة فالبعض كان لديه نوع من الالتزام والولاء للمؤسسة وذلك حفاظ على سمعة المؤسسة في حين نجد البعض الآخر يرى أن منتوجات المؤسسة لم تصل إلى معايير الجودة المعتمدة .

26- الإقبال على منتج المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
67.06%	48	نعم
32.04%	23	لا
100%	71	المجموع

خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 26 والمتعلقة بالإقبال على منتج المؤسسة يتضح لنا:

أن 48 مفرد أي ما نسبته 67.06% أجمعوا على أن هناك إقبال على منتج المؤسسة، في مقابل ذلك نجد 23 مفردة بنسبة 32.04% يرون انه ليس هناك إقبال على منتج المؤسسة

من خلال ما ورد في قراءتنا لهذا جدول يمكننا القول بأن غالبية العمال صرحوا بأن هناك إقبال على منتج المؤسسة وهذا بسبب أن المنتج المؤسسة هو من ضروريات التي تحتاجها البلاد من لوازم البناء وبالوعات القنوات المائية والكثير من المنتوجات الموجهة للاستعمال العام، في حين القليل أقرروا بأن الإقبال قليل على منتجات المؤسسة وهذا ناتج لعدم الاهتمام بما تقدمه المؤسسة وإلى من توجهه.

27- الاستفادة من برنامج تدريبي

النسبة المئوية		العدد		الاحتمالات	
				العينة	
%78.9	%25.4	18	56	مهاري	نعم
	%31	22		سلوكي	
	%22.5	16		معرفي	
%21.1		15		لا	
%100		71		المجموع	

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 27 والمتعلقة بتقديم برنامج تدريبي من قبل المؤسسة يتضح لنا :

56 فرد بنسبة %78.9 صرحوا بأنهم قد قدم لهم برنامج تدريبي، منهم 18 فرد بنسبة %25.4 تلقوا تدريباً مهاراتي، في حين 22 فرد بنسبة %31 تلقوا تدريباً سلوكي، في ما 16 فرد أي ما نسبته %22.5 تلقوا تدريباً معرفي.

أما باقي أفراد العينة 15 فرداً بنسبة %21.1 أقرروا بأنهم لم يتلقوا أي تدريب من قبل المؤسسة.

نستنتج مما سبق ذكره بأن غالبية العمال استفادوا من برنامج تدريبي على اختلاف طبيعة هذا التدريب نتيجة لاحتياجات المؤسسة المتعددة من اليد العاملة المتمكنة من تشغيل الآلات، وتلقين في مجال التخصص وكذا تحقيق التجانس فيما بينهم لتمكين فرق العمل من متابعة سيرورة العمل داخل المؤسسة وتحقيق كل مجموعة عمل الهدف المنوط بها .

28- المهارات التي اكتسبتها من التدريب كافية

النسبة المئوية		العدد		الاحتمالات	
				العينة	
%67.6		48		نعم	
%32.4	%15.5	11	23	عدم كفاءة المدربين	
	%16.9	12		لا	
%100		71		المجموع	

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 28 والمتعلقة بمدى كفاية التدريب في صقل مهارات العامل يتضح لنا :

48 فرد بنسبة 67.6 % صرحوا بأن المهارات المكتسبة من التدريب كافية، في حين 23 فرد أي ما نسبته 32.4% أجابوا بأن المهارات المكتسبة من التدريب غير كافية وذلك راجع لـ:

11 فرد بنسبة 15.5 % أكدوا بأن ذلك راجع لعدم كفاءة المدربين، و 12 فرد بنسبة 16.9% يرون بأن ذلك راجع لعدم كفاءة البرنامج التدريبي مع التخصص.

نستنتج مما سبق أن معظم العاملين اقرروا أن المهارات التي اكتسبوها من التدريب كافية وذلك راجع لاهتمام إدارة الموارد البشرية بتقديم أفضل البرامج التدريبية لعمال المؤسسة قصد الرفع من الكفاءة الانتاجية وبالتالي الرفع من أداء عمالها لما تحتله المؤسسة من مكانة اقتصادية في ظل الحركة التي تشهدها الجزائر في الوقت الراهن .

في حين يرى البعض ان المهارات التي اكتسبوها من التدريب غير كافية منهم من ارجع ذلك إلى عدم كفاءة المدربين ومنهم ارجع ذلك إلى عدم كفاءة البرنامج التدريبي مع التخصص، هذا التناقض في المعطيات دليل على أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة للتدريب حيث تضح لنا أنه موجود شكلا و لكن المضمون ناقص.

29- دور التدريب في تحسين العلاقة مع الآلة

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
77.5%	55	نعم
22.5%	16	لا
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 29 والمتعلقة تحسين علاقة العامل مع الآلة من خلال التدريب اتضح لنا:

55 فرد بنسبة 77.5% يرون بأن للتدريب دور في تحسين علاقة العامل بالآلة ، في حين نجد 16 فرد أي بنسبة 22.5% صرحوا بأن التدريب لا يحسن من استخدام العامل للآلة .

استنادا إلى ما ذكر أنفا يتضح لنا أن للتدريب الذي تلقاه العامل دور في تحسين علاقته مع الآلة وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بالجانب التكنولوجي الذي أصبح من ضروريات العصر وتحقيق التكيف مع المتغيرات الخارجية أما في ما يخص الفئة الباقية فلا علاقة لهم باستخدام الآلة أي أنهم لا يمثلون العينة المختارة والتي طبقت عليها استمارة البحث.

30- في رأيك هل للتدريب دور في تخفيض التكلفة

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
90.1%	64	نعم
9.9%	7	لا
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 30 والمتعلقة بدور التدريب في تخفيض التكلفة يتضح لنا أن:

64 فرد بنسبة 90.1% يرون بأن للتدريب دور في تخفيض التكلفة ، في حين 7 أفراد أي ما نسبته 9.9% صرحوا بأن ليس للتدريب دور في تخفيض التكلفة.

ونستنتج مما سبق أن للتدريب دور في تخفيض التكلفة على المؤسسة وهذا ما اقر به غالبية العمال أي أن التدريب يقلص من الحركات الزائدة و الغير ضرورية وهذا ما أشار إليه تايلور في نظريته وبالتالي تخفيض التكلفة والزيادة في الانتاج .
في حين نجد القليل صرح بأن التدريب لا يخفض من التكلفة .

31- تلاءم التدريب مع الاختصاص المهني

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
62%	44	نعم
38%	27	لا
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 31 والمتعلقة بمدى تناسب و تلاءم التدريب مع الاختصاص المهني يتضح لنا :

44 فرد أي بنسبة 62 % أقرروا بأن التدريب الذي تلقونه يتلاءم مع اختصاصهم، في حين 27 فرد أي ما نسبته 38 % صرحوا بأن التدريب الذي تلقوه لا يتناسب مع اختصاصهم.

استنادا إلى ما سبق ذكره نرى بأن الغالبية قد تناسب التدريب الذي تلقوه مع اختصاصهم المهني و هذا بالتأكيد مؤشر لاهتمام المؤسسة بمهارات مواردها البشرية وهذا راجع للطبيعة الإنتاجية للمؤسسة .

في حين باقي المبحوثين بنسبة قليلة، التدريب الذي تلقوه لم يتناسب مع اختصاصهم المهني و هذا نتيجة المناصب التي يشغلونها.

32- هل هناك معوقات تقف في وجه زيادة إنتاجيتك

النسبة المئوية		العدد		الاحتمالات	
				العينة	
%83.1	%45.1	32	59	غموض الدور	
	%28.2	20		نقص استخدام وسائل التكنولوجيا	
	%9.9	7		عدم وجود برامج تدريبية	
%16.9		12		لا	
%100		71		المجموع	

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم 32 والمتعلقة بوجود معوقات تقف في وجه زيادة العامل لإنتاجيته يتضح لنا :

59 فرد أي بنسبة 83.1 % أجابوا بنعم أي هناك معوقات تقف في وجه زيادة إنتاجيتهم، فمنهم 32 فرد بنسبة 45.1 % يرجعون تلك المعوقات إلى غموض الدور، في حين 20 فرد أي ما نسبته 28.2 % يرون بأن سبب المعوقات نقص استخدام التكنولوجيا، و 7 أفراد بنسبة 9.9% يرجعون ذلك إلى عدم برامج تدريبية .

أما باقي أفراد العينة بنسبة 16.9% البالغ عددهم 12 فرد صرحوا بعدم وجود معوقات تقف في وجه زيادة إنتاجيتهم

نستنتج من قراءتنا لهذه البيانات أن غالبية العمال يواجهون معوقات تقف في وجه زيادة إنتاجيتهم ، فمنهم من يرى سبب ذلك في غموض الدور وقلة المعلومات المحتاجة في العمل و هذا نتيجة لضعف العملية التدريبية التي لم تكن تفي بالمطلوب، في حين البعض الآخر رجح تلك المعوقات لنقص استخدام الوسائل التكنولوجية، حيث هذه الموارد تستهلك الكثير من ميزانية المؤسسة وبالتالي تعرف نوع من الندرة واتباع سياسة التقشف في المؤسسة، ونجد القليل من المبحوثين صرحوا بعدم وجود برامج تدريبية و هذا راجع لعدم تمكنهم من الالتحاق بالتدريبات الموسمية و بالتالي سيكون مصيرهم الانتظار.

أما 12 مفردة الذين لم يجدوا معوقات تقف في وجه زيادة إنتاجيتهم فهذا لأنهم يشغلون وظائف لا تحتاج تدريبات و أغلبها تكون مكتبية.

وللتحقق من صدق فرضيات الدراسة قمنا بوضع جداول مركبة تربط بين مؤشرات متغيرات الدراسة، ومن أجل ذلك أيضا اعتمدنا في قراءتنا وتفسيرنا للجداول المركبة على البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية spss (معامل الارتباط (فاي) phi)

1- الفرضية الأولى : هناك العلاقة بين الرقابة والالتزام في العمل لدى العمال محل الدراسة

أ- الربط بين جواب س12 وجواب س13

المجموع		لا		نعم		الإجابة 13
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإجابة 12
%15.5	11	%00	0	%15.5	11	مراقبة حضورك
%46.5	33	%00	0	%46.5	33	مراقبة ادك للعمل
%07	5	%00	0	%07	5	التزامك باوقات العمل
%31	22	%29.6	21	%1.4	1	انجاز العمل في مواعيد
%100	71	%29.6	21	%70.4	50	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه والمتعلق بمعرفة مدى صدق الفرضية الاولى و ذلك بالربط بين الإجابتين 12 و13 أنه:

50 مفردة أي مانسبته % 70.4 أجابوا بنعم على السؤال 13 أي أنهم يلتزمون بمتطلبات الوظيفة منهم في : (سؤال 12)

11 مفردة بنسبة %15.5 يراقب المشرف التزامهم باللوائح و الاجراءات من خلال مراقبة حضورهم .

و33 مفردة بنسبة %46.5 يراقب المشرف لتزامهم باللوائح و الاجراءات من خلال مراقبة اداثهم للعمل.

و فرد واحد بنسبة %1.4 يراقب المشرف التزامهم باللوائح و الاجراءات من خلال مراقبة انجازه للعمل في مواعيد

و21 مفردة بنسبة %29.6 أجابوا بلا على السؤال 13 أي أنهم لا يلتزمون بمتطلبات الوظيفة منهم في : (سؤال 12)

21 مفردة بنسبة 29.6% يراقب المشرف التزامهم باللوائح و الاجراءات من خلال انجاز العمل في مواعيده

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,967,000
	Cramer's V	,967,000
N of Valid Cases	71	

من خلال تفريغنا لبيانات الجواب 12 و 13 على spss الذي تم حسابها بمعامل phi والذي بلغ 0.96 نستنتج أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة قوية.

من خلال استنتاجنا للبيانات الكمية الواردة في الجدول المركب رقم 01 والمتعلق بربط لكل من السؤال رقم 12 (هل يراقب المشرف التزامك باللوائح والقوانين من خلال: مراقبة حضورك، مراقبة أدائك لعملك، التزامك بأوقات العمل، انجاز العمل في مواعيده) و السؤال رقم 13 (هل تلتزم بمتطلبات الوظيفة التي تشغلها) و بحساب معامل phi الذي كانت نسبته 0.96 (أي هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية)

يمكننا القول بأن التزام العاملين بمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها إنما هو نتيجة الرقابة التي يفرضها المشرف على العاملين من خلال مجموعة من الأساليب، إذن هناك علاقة قوية موجبة بين كل من الرقابة التي يمارسها المشرف و إلتزام العاملين بمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها.

ب- الربط بين جواب س11 وجواب س15

المجموع		لا		نعم		الإجابة 15	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإجابة 11	
%22.5	16	%00	0	22.5 %	16	نعم	
%52.1	37	%00	0	52.1 %	37	قواعد العمل و اللوائح	لا
%12.7	9	%00	0	12.7 %	9	نظام الاشراف والرقابة	
%12.7	9	%9.9	7	%2.8	2	نظام الاشراف والرقابة	
%100	71	%9.9	7	90.1 %	64	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه والمتعلق بمعرفة مدى صدق الفرضية الاولى و ذلك بالربط بين الإجابتين 11 و 15 أنه:

64 مفردة أي مانسبته 90.1 % أجابوا بنعم على السؤال 15 أي أنهم يلتزمون بالاجراءات و القوانين و اللوائح المتبعة في المؤسسة منهم في: (سؤال 11)

16 مفردة بنسبة 22.5% أجابوا بنعم على السؤال 11 أي يشعرون بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل.

و 55 مفردة بنسبة 77.5 % أجابوا بلاعلى السؤال 11 أي لا يشعرون بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل وسبب ذلك ان 37 مفردة أي مانسبته 52.1 % ارجعو ذلك الى قواعد العمل و اللوائح .

و 09 مفردات أي ما نسبته 12.7 ارجعوا ذلك لنظام الاشراف والرقابة و مفردتين أي ما نسبته 2.8 ارجعوا ذلك الى نظام الاشراف والرقابة.

و 07 أفراد بنسبة 0.9% أجابوا بلا على السؤال 15 أي أنهم لا يلتزمون بالاجراءات والقوانين و اللوائح المتبعة في المؤسسة وأجابوا بلا على السؤال 11 أي انهم لا يشعرون بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل ارجحوا سبب ذلك إلى نظام الاشراف والرقابة.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,868
	Cramer's V	,868
N of Valid Cases	71	

من خلال تفريغنا لبيانات الجواب 11 و 15 على spss الذي تم حسابها بمعامل phi والذي بلغ 0.86 نستنتج أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة قوية .

من خلال استنتاجنا للبيانات الكمية الواردة في الجدول المركب رقم 02 والمتعلق بربط لكل من السؤال رقم 11 (هل تشعر بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل: في حالة الإجابة بلا هل يرجع ذلك إلى قواعد العمل واللوائح، نظام الاشراف والرقابة، إنعدام الثقة بين العامل و المشرف) و السؤال رقم 15 (هل تلتزم بالاجراءات والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة) و بحساب معامل phi الذي كانت نسبته 0.86 (أي هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية)

يمكننا القول بأن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين كل من عدم شعور العامل بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل و مدى إلتزامه بالاجراءات والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة.

وهنا نستنتج أن عدم شعور العامل بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل إنما هو نتيجة إلتزامه بالاجراءات والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة

ج- الربط بين جواب س14 والجواب س19

المجموع		لا		نعم		الإجابة 19 الإجابة 14
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%71.2	51	%12.7	9	%59.2	42	نعم
%28.8	20	%28.2	20	%0.00	0	لا
%100	71	%40.8	29	%59.2	42	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه والمتعلق بمعرفة مدى صدق الفرضية الأولى و ذلك بالربط بين الإجابتين 14 و19 أنه:

42 مفردة أي مانسبته 59.2 % أجابوا بنعم على السؤال 19 أي أن هناك رقابة للوقت وفي نفس الوقت اقرروا في السؤال 14 بانهم يلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة

في المقابل 29 مفردة بنسبة 40.8% أجابوا بلا على السؤال 19 أي أن ليس هناك رقابة للوقت منهم 09 مفردات أي بنسبة 12.7% اجابوا بنعم على السؤال 14 اي انهم يلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة و 20 مفردة أي ما نسبته 28.2 اجابوا يلا على السؤال 14 اي انهم لا يلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,754,000
	Cramer's V	,754,000
N of Valid Cases	71	

من خلال تفريغنا لبيانات الجواب 14 و19 على spss الذي تم حسابها بمعامل phi والذي بلغ 0.75 نستنتج أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة قوية .

من خلال استنتاجنا للبيانات الكمية الواردة في الجدول المركب رقم 03 والمتعلق بربط لكل من السؤال رقم 14 (هل تلتزم بمواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة) و السؤال رقم 19 (هل هناك رقابة للوقت) و بحساب معامل phi الذي كانت نسبته 0.75 (أي هناك علاقة إرتباطية موجبة قوية)

يمكننا القول بأن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين كل من إلتزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة و وجود رقابة للوقت في المؤسسة.

وهنا نستخلص أن إلتزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة إنما هو نتيجة وجود رقابة للوقت في المؤسسة.

2- الفرضية الثانية: يساهم التدريب في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية

أ- الربط بين جواب س21 وجواب س25

المجموع		لا		نعم		الإجابة 25	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإجابة 21	
%49.3	35	%00	0	49.3 %	35	داخل المؤسسة	نعم
%21.1	15	19.7 %	14	%1.4	1	خارج المؤسسة	
%18.3	13	18.3 %	13	%00	0	كلاهما	
%11.3	8	11.3 %	8	%00	0	لا	
%100	71	49.3	35	50.7 %	36	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه والمتعلق بمعرفة مدى صدق الفرضية الثانية و ذلك بالربط بين الإجابتين 21 و 25 أنه:

36 مفردة أي مانسبته 50.7 % أجابوا بنعم على السؤال 25 أي أن المؤسسة تهتم بمعايير الجودة منهم في: (سؤال 21)

36 مفردة بنسبة 50.7% أجابوا بنعم على السؤال 21 أي هناك تدريب على مستوى المؤسسة حيث يرى 35 مفردة بنسبة 49.3 % أن التدريب يتم على مستوى المؤسسة، في حين يرى فرد واحد بنسبة 1.4 % أن التدريب يتم خارج المؤسسة.

في مقابل 35 مفردة أي مانسبته 49.3% أجابوا بلا على السؤال 25 أي أن المؤسسة لا تهتم بمعايير الجودة منهم في: (سؤال 21)

27 مفردة بنسبة 38% أجابوا بنعم على السؤال 21 أي هناك تدريب على مستوى المؤسسة حيث يرى 14 مفردة بنسبة 19.7 % أن التدريب يتم على مستوى المؤسسة، في حين يرى 13 بنسبة 18.3 % أن التدريب يتم خارج المؤسسة.

و 8 أفراد بنسبة 11.3 % أجابوا بلا على السؤال 25 أي أن المؤسسة لا تهتم بمعايير الجودة و أجابوا بلا على السؤال 21 أي ليس هناك تدريب على مستوى المؤسسة.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,973
	Cramer's V	,973
N of Valid Cases	71	

من خلال تفريغنا لبيانات الجواب من 21 و 25 على spss الذي تم حسابها بمعامل phi والذي بلغ 0.97 نستنتج أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة قوية.

من خلال قراءتنا للبيانات الكمية الواردة في الجدول المركب رقم 04 والمتعلق بربط لكل من السؤال رقم 21 (هل هناك تدريب على مستوى مؤسستكم) و السؤال رقم 25 (هل تهتم المؤسسة بمعايير الجودة) و بحساب معامل phi الذي كانت نسبته 0.97 (أي هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية)

يمكننا القول بأن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين كل التدريب الموجود في المؤسسة ومدى اهتمام المؤسسة بمعايير الجودة

وهنا نستخلص أن وجود التدريب في المؤسسة إنما هو نتيجة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمعايير الجودة.

ب- الربط بين جواب س22 وجواب س26

المجموع		لا		نعم		الإجابة 22
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإجابة 26
77.5%	55	9.9%	7	67.6%	48	نعم
22.5	16	22.5%	16	00%	0	لا
100%	71	32.4	23	67.6%	48	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه والمتعلق بمعرفة مدى صدق الفرضية الثانية و ذلك بالربط بين الإجابتين 22 و 26 أنه:

48 مفردة أي مانسبته 67.6% أجابوا بنعم على السؤال 22 أي أن التدريب قدم المعارف والمعلومات الكافية لتحقيق مقاييس الجودة في الوقت نفسه أجابوا بنعم على السؤال 26 أي أن هناك إقبال على منتج المؤسسة.

في المقابل 23 مفردة بنسبة 32.4% أجابوا بلا على السؤال 22 أي أن التدريب لا يقدم المعارف و المعلومات الكافية لتحقيق مقاييس الجودة منهم 7 أفراد بنسبة 9.9% أجابوا بنعم على السؤال 26 أي أن هناك إقبال على منتج المؤسسة، في حين 16 مفردة بنسبة 22.5% أجابوا بلا على السؤال 26.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,779
	Cramer's V	,779
N of Valid Cases		71

من خلال تفريغنا لبيانات الجواب 22 و 26 على spss الذي تم حسابها بمعامل phi والذي بلغ 0.77 نستنتج أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة قوية.

من خلال قراءتنا للبيانات الكمية الواردة في الجدول المركب رقم 05 والمتعلق بربط لكل من السؤال رقم 22 (هل قدم لك التدريب المعارف والمعلومات الكافية لتحقيق مقياس الجودة) والسؤال رقم 26 (هل هناك إقبال على منتج المؤسسة) و بحساب معامل phi الذي كانت نسبته 0.77 (أي هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية)

يمكننا القول بأن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين كل من المعارف والمعلومات المستخلصة من التدريب لتحقيق مقياس الجودة ومدى الإقبال على منتج المؤسسة.

وهنا نستخلص أنه كلما قدم التدريب المعارف والمعلومات الكافية لتحقيق مقياس الجودة كلما زادت جودة المنتج، وبالتالي سيكون هناك إقبال كبير على هذا المنتج.

ج- الربط بين جواب س24 وجواب س27

المجموع		لا		نعم		الإجابة 24	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإجابة 27	
%25.4	18	%12.7	9	%12.7	9	مهاراتي	نعم
%31	22	%31	22	%00	0	سلوكي	
%22.5	16	%22.5	16	%00	0	معرفي	
%21.1	15	%21.1	15	%00	0	لا	
%100	71	%87.3	62	%12.7	9	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه والمتعلق بمعرفة مدى صدق الفرضية الثانية و ذلك بالربط بين الإجابتين 24 و 27 أنه:

9 مفردة أي مانسبته 12.7 % أجابوا بنعم على السؤال 24 أي ارتكبوا خطأ في العمل، في الوقت نفسه أجابوا بنعم على السؤال 27 أي قدم لهم برنامج تدريبي كان نوعه مهاراتي في مقابل 62 مفردة أي مانسبته 87.3% أجابوا بلا على السؤال 24 أي لم يرتكبوا خطأ في العمل منهم في: (سؤال 27)

47 أفراد بنسبة 66.2% أجابوا بنعم على السؤال 27 أي هناك تدريب على مستوى المؤسسة، حيث يرى 9 أفراد بنسبة 12.7 % أن نوع التدريب الذي تلقاه مهاراتي، في حين يرى 22 بنسبة 31% نوع التدريب الذي تلقاه سلوكي، ويرجع 16 مفردة بنسبة 22.5 % أن نوع التدريب الذي تلقاه معرفي.

في حين 15 أفراد بنسبة 21.1% أجابوا بلا على السؤال 24 أي لم يرتكبوا خطأ في العمل أجابوا بلا على السؤال 27 أي لم يقدم لهم برنامج تدريبي

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,654
	Cramer's V	,654
N of Valid Cases	71	

من خلال تفريغنا لبيانات الجواب 24 و 27 على spss الذي تم حسابها بمعامل phi والذي بلغ 0.65 نستنتج أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة قوية.

من خلال قراءتنا للبيانات الكمية الواردة في الجدول المركب رقم 06 والمتعلق بربط لكل من السؤال رقم 24 (هل سبق وان ارتكبت خطأ في العمل) والسؤال رقم 27 هل قدم لك برنامج تدريبي) و بحساب معامل phi الذي كانت نسبته 0.65 (أي هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية)

يمكننا القول بأن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين كل من نسبة الأخطاء المرتكبة في العمل وتقديم البرامج التدريبية للعمال.

وهنا نستخلص أن وجود عدد كبير من العمال لم يرتكبوا خطأ في العمل إنما هو نتيجة استفادتهم من البرامج التدريبية المقدمة من قبل المؤسسة

ثانيا: مناقشة و تفسير نتائج الدراسة

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

من خلال اختيارنا للعينة العشوائية الطبقية وقراءتنا وتفسيرنا للجداول البسيطة واستعمالنا للمعالجات الإحصائية لبيانات الجداول المركبة عن طريق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية نكون قد أتممنا اختبار جميع فروض الدراسة، حيث استخلصنا مجموعة من النتائج التالية:

أ- لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها :

هناك علاقة بين الرقابة والالتزام في العمل لدى العمال محل الدراسة

تم الربط بين كل من مؤشرات الرقابة ومؤشرات الالتزام في الجداول المركبة وحساب معامل الارتباط ϕ ، تبين لنا أن هناك علاقة ارتباطية بين هذه المؤشرات و اتضح لنا مايلي:

1- هناك علاقة قوية موجبة بين كل من الرقابة التي يمارسها المشرف و إلتزام العاملين بمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها وهذا مايبينه الجدول المركب رقم 01 (س12،س13)

2- هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين كل من عدم شعور العامل بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل و مدى إلتزامه بالاجراءات والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة، وهذا مايبينه الجدول المركب رقم 02 (س11،س15)

3- هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين كل إلتزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة و وجود رقابة للوقت في المؤسسة، وهذا مايبينه الجدول المركب رقم 03 (س19،س14)

وعليه يمكن الحكم على أن للرقابة السائدة في المؤسسة محل الدراسة علاقة ارتباطية بالالتزام العاملين فيها، و بالتالي نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها:

هناك علاقة بين الرقابة والالتزام في العمل لدى العمال محل الدراسة فرضية صحيحة

ب- ولمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها :

يساهم التدريب في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية

تم الربط أيضا بين كل من التدريب ومؤشرات الكفاءة الانتاجية في الجداول المركبة وحساب معامل الارتباط ϕ واتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين هذه مؤشرات والتدريب، ونسرد ذلك فيمايلي:

1- هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين كل من التدريب الموجود في المؤسسة ومدى اهتمام المؤسسة بمعايير الجودة، وهذا مايبينه الجدول المركب رقم 04 (س21،س25)

2- هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين كل من المعارف والمعلومات المستخلصة من التدريب لتحقيق مقاييس الجودة ومدى الإقبال على منتج المؤسسة، وهذا مايبينه الجدول المركب رقم 05 (س22،س26)

3- هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين كل من نسبة الأخطاء المرتكبة في العمل وتقديم البرامج التدريبية للعمال، وهذا مايبينه الجدول المركب رقم 05 (س24،س27)

وعليه يمكن الحكم على أن للتدريب المستفاد من المؤسسة محل الدراسة علاقة ارتباطية بمستوى الكفاءة الانتاجية، و بالتالي نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها:

يساهم التدريب في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية فرضية صحيحة.

وفي ضوء هذه المعطيات يتضح أن جزء من الفرضية العامة قد تحقق والتي تقرر أن هناك علاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي وذلك لان تسيير الموارد البشرية موضوع كبير ومتشعب لا يسعنا إلا الامام بكل جوانبه في تأكيد علاقته بالأداء التنظيمي حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على بعدين فقط من كل متغير من متغيراتها نظرا لضيق الوقت، وعليه فقد تحققت الفرضية الجزئية الأولى القائلة بأن هناك علاقة بين الرقابة والالتزام في العمل لدى العمال محل الدراسة، وتحقق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها يساهم التدريب في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية، وهذا ما تبينه النسب الواردة في الجداول البسيطة والمركبة من ترابط بين مؤشرات الفروض واثبات للعلاقة الدالة بينهما.

ومنه فالفرضية العامة التي مفادها أنه:

هناك علاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي ثبتت صحتها.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تناولنا في الجانب النظري من الدراسة الراهنة بعض الدراسات التي تناولت موضوع تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي أو بعض الجوانب منها والتي ترتبط بالموضوع ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر، حيث توصلت دراستنا الراهنة إلى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب منها وتختلف في أخرى إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

وسوف نحاول في هذه الدراسة من خلال النتائج الميدانية أن نقارن بين ما تم التوصل إليه في دراستنا بنتائج بعض الدراسات السابقة.

وفي هذا الصدد نود أن نشير إلى أن أول دراسة نعرضها هي دراسة الدكتور فتحي رزت السوافيري تحت عنوان: الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، حيث تم الاعتماد في هذه دراسة على المنهج الوصفي الذي هو نفسه في دراستنا بالإضافة إلى المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في عملية الرقابة، أما بنسبة للنتائج فقد اتفقت مع دراستنا من حيث أن الرقابة الداخلية تحافظ على سير النظام بطريقة سلسلة واتباع الأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن الرقابة والمراجعة الداخلية تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في العملية الإنتاجية داخل الوحدة الاقتصادية.

أما الدراسة الثانية فهي لكل من علي يونس ميا وصلاح شيخ ديب وسالم راشد الشامس تحت عنوان قياس أثر التدريب في أداء العاملين، نجدها قد اختلفت مع دراستنا من حيث المنهج المستخدم، حيث تم اعتماد على أسلوب الاستقصاء وأجراء المقابلات الشخصية، أما بالنسبة للنتائج فيمكن القول بأنها نفس نتائج التي توصلنا إليها أي أن للتدريب تأثير في زيادة مستوى المهارات وصقل الخبرات، وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والمعارف.

في حين نجد الدراسة الثالثة للطالب صادقي علي تحت عنوان تسيير المسار المهني حيث اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة من حيث المنهج واختلفت كثيراً من حيث النتائج المتوصل إليها، فالمنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي اعتمده دراستنا وأما بنسبة للنتائج فهي كالتالي:

توصل الباحث إلى أن المديرية خصصت ميزانية معتبرة من أجل تطوير أفرادها، ولكن هذه التكوينات تستخدم بناء على حاجاتها للأفراد المكونين وأيضاً على طلبات الأفراد، غير أن المحسوبة طغت على هذا الإجراء واحتكار العملية التكوينية على فئة معينة تكون على علاقة مباشرة بالمديرية أو المشرف، في حين تم التوصل في دراستنا إلى أن التدريب يمس أغلب الأفراد العاملين بالمؤسسة ويتم بشفافية وبطريقة عادلة دون تحيز.

أما بنسبة للدراسة الرابعة التي كانت بعنوان قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية والتي أجريت من قبل بابا عبد القادر وإبراهيم إسماعيل، قد اتفقت مع دراستنا من حيث المنهج المستخدم، وتفتت مع بعض النتائج التي توصلنا إليها، حيث أشارت أبرز النتائج إلى إيجابية التدريب الذي يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية، كما يمكن التدريب الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل وهي نفس نتائجنا التي تم التوصل إليها أي أن التدريب يقدم المعارف والمعلومات اللازمة للوظيفة التي يشغلها.

وأخر دراسة هي للدكتور لحسن بوعبد الله بعنوان تنمية التكوين المستمر لتطوير الموارد البشرية وتنميتها في ظل المتغيرات الاقتصادية قصد تحسين عناصر العملية التدريبية، حيث اختلفت معظم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة مع نتائجنا وكانت كالتالي:

التدريب المهني المستخدم بمؤسسة سونلغاز لا يزال يعاني من بعض الثغرات في حين التدريب في مؤسسة السباكة قد أعطى الكثير من النتائج المرجوة منه.

اتضح بأن الطرائق الحديثة والفعالة لا تستخدم كما يجب، نتيجة ضعف الإعداد البيداغوجي للمدرب الذي لا يتمكن في بعض الأحيان من توصيل المعلومات، في حين التدريب في مؤسسة السباكة محل الدراسة الحالية توصلنا بأن التدريب يقدم المعارف والمعلومات الكافية التي يحتاجها العامل.

ثالثا: صياغة النتائج العامة للدراسة

بالرجوع إلى أهداف الدراسة التي تم تحديدها في الجانب النظري والمتمثلة في محاولة التعرف على العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للسباكة بولاية تيارت، نستطيع أن نقول أن الدراسة الراهنة ساهمت في تقديم تفسيرات محددة لظاهرة تسيير الموارد البشرية في علاقاتها بالأداء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للسباكة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

- أن الرقابة التي يفرضها المشرف على العاملين تزيد من التزام العاملين بمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها.

- كلما تزايد إلتزام العامل بالاجراءات والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى عدم شعوره العامل بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل.

- تؤدي رقابة الوقت في المؤسسة إلى إلتزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة

- التدريب ضروري في المؤسسة من أجل تحقيق معايير الجودة.

- كلما قدم التدريب المعارف والمعلومات الكافية لتحقيق مقاييس الجودة كلما زادت جودة المنتج، وبالتالي سيكون هناك إقبال كبير على هذا المنتج.

- كلما زادت استفادت العاملين من البرامج التدريبية المقدمة من قبل المؤسسة كلما كان عدد الأخطاء المرتكبة في العمل أقل.

في الأخير يمكن القول بأن العامل الجزائري من حيث تركيبته الثقافية والاجتماعية بصفة عامة لا يحب العمل ولا يتقنه إلا عندما تمارس عليه نوع من الرقابة الدائمة وهذا ما ينطبق مع النظرية الأمريكية A التي تقر بالرقابة الرسمية الصريحة واهتمامها الجزئي بالموظف، وهذا ما تم العثور عليه في المؤسسة الجزائرية للسباكة تيارت من حيث تسييرها لعمالها واستراتيجياتها في زيادة أداء موظفيها.

خلاصة:

بعد عرض المعلومات في هذا الفصل والتي تم التحصل عليها من الإجابات التي أبقاها مجتمع البحث قمنا بتحليل وتفسير كل النتائج، والتي نأمل أن نكون قد تمكنا و لو إلى حد بعيد من جمع كل الحقائق، ومن خلال ما سبق يتضح أن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لسباكة ارتبط بشقين (الرقابة، التدريب) والذي كان لهما الاثر البالغ في تحديد سلوك المشرف والعامل، غير أن ماهية الأداء التنظيمي (الالتزام، الكفاية الإنتاجية) تبقى تحكمها نوع من الرسمية لدى العمال ويرجع ذلك أساسا إلى زيادة نسبة الالتزام التنظيمي وكما ان التدريب المحدد في المؤسسة واضح في طبيعته بتغيير أو زيادة مهارات العمال الفنية فإنه يحمل في طبيعته تغييرا لاتجاهاتهم، وهذا من خلال علاقتهم الحسنة مع إدارتهم ، المواظبة على مواعيد العمل، وإتقانهم للعمل ومحاولة تطوير قدراتهم ذاتيا والذي ساهم في حل مشكلات الإنتاج وتطوير المنتج، أما عن تعاونهم فتقسيم العمل شكل مسارا للتعاون فيما بينهم وقواعد لعلاقات صناعية امتدت إلى علاقات إنسانية خارج مكان العمل لتساهم في التواصل بين العمال في حل مشكلاتهم ومناقشة طرق العمل وبالتالي زيادة الكفاية الإنتاجية وتطور المؤسسة .

خاتمة

تعرضنا في الفصل النظري السابق إلى إثارة التساؤلات و القضايا حول تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي ، كما أجرينا دراسة ميدانية للتحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفروض و مختلف التساؤلات.

ففي الإطار النظري أثرنا مختلف التساؤلات و المداخل المعرفية لدراسة تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتوصلنا إلى صياغة الإطار التصوري للدراسة، الذي يتمحور حول دراسة العلاقة بين المتغيرات، ثم انتقلنا إلى الجانب المنهجي الذي تم فيه الاستعانة بالاستمارة وتحديد مجتمع البحث باختيار عينة عشوائية من أجل جمع البيانات وفي الفصل الأخير تم تبويب هذه البيانات وتحليلها وتفسير النتائج المتوصل إليها والتي كان من أهمها: أن الرقابة المفروضة في المؤسسة تزيد من التزام العاملين بأداء متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي سيكون هناك إلتزام بالاجراءات والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة والمحافظة على مواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة.

إلى جانب هذا أكدت الدراسة الارتباطات الموجودة بين كل من التدريب وجودة المنتج، فكلما زادت استفادات العاملين من البرامج التدريبية المقدمة من قبل المؤسسة كلما زادت جودة المنتج، وبالتالي سيكون هناك إقبال كبير على هذا المنتج.

وقد تبين الصدق الإمبريقي لنتائج الدراسة من خلال مقارنتها بالفرضيتين الجزئيتين، كما توضح لنا صدق هذه النتائج من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة الموضحة في الفصل الثالث، حيث تبين لنا إتفاقها مع أغلب نتائج هذه الدراسات، وكما إختلفت مع بعضها الآخر.

و رغم أهمية هذه النتائج التي تهدف إلى تحديد نوع الارتباط القائم بين تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي إلا أن هذا الموضوع يبقى دائما محل إهتمام كثير من الدراسات والأبحاث بالنظر إلى ارتباطه بباقي متغيرات التنظيم، وبالنظر أيضا إلى تغيره وفق تغير المؤسسة والمجتمع.

قائمة المراجع

أ- القواميس

1. ابن منظور: لسان العرب، بيروت، المجلد 14.
2. البرعي محمد عبد الله و محمد إبراهيم التويجري : معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.

ب - الكتب:

3. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط 5، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
5. أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، 2001 .
6. بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر، الأردن، 2000 .
7. جي لاند فرانك و وال فاز جمس: قياس أداء العمل: الأساليب و النظرية والتطبيقات، ترجمة: ربحي محمد حسن، الرياض، إدارة البحوث بمعهد الإدارة، 1987م.
8. الحبيبي علي: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980.
9. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية، لبنان 2005.
10. حسن حريم: إدارة المنظمات، ط 1، مكتبة حامد، عمان، 2003.
11. خيرى كثافة: مدخل إلى إدارة الأعمال (منهج تحليلي)، ط 1، دار جديد للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
12. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
13. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1999.
14. رسلان أنور أحمد: تقويم الأداء الوظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1991.
15. رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
16. زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، ط 2 ، مطبعة السعادة، عمان، 1974.

17. السيد الحسيني: النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، ط 2، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1977 .
18. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
19. الضحيان عبدالرحمن: الرقابة الإدارية (المنظور الإسلامي والمعاصرة والتجربة السعودية)، دار العلوم، جده، 1994.
20. عامر وآخرون: إدارة الأفراد، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة، 1999.
21. عامر وآخرون: الإنتاجية القياسية، معايير الأداء (قياس الأداء الفعلي)، دار المريخ، الرياض، 1985.
22. عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد و تسيير المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 .
23. العديلي ناصر: السلوك الإنساني والتنظيمي منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1996.
24. عشاوي سعد الدين: أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.
25. عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
26. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
27. علي عبد الرزاق الجلي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999.
28. عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
29. كنعان نواف: القيادة الإدارية، ط2، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض، 1982.
30. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1993.

31. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم و الإدارة، ط 1، دار المناهج للنشر، عمان، 2006 .
32. محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مطبعة الرسالة، القاهرة، 1974.
33. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2003.
34. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
35. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط 2، دار وائل للنشر، عمان ، 2006.
36. محمود محمد فتحي: الإدارة العامة المقارنة، ط 1، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1985.
37. منصور علي محمد: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل، القاهرة 1999.
38. منير نوري: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
39. موقف عدنان عبد الجبار الحميري وأمين أحمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
40. النمر سعود محمد: السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
41. نصر سليمان: منهجية اعداد بحث علمي في العلوم الانسانية و الإسلامية، دار السلام للنشر والتوزيع، الرياض، 1995.
42. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
43. هاينز ماريون أي: إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة : محمود مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1988م.

ج- المجلات:

44. بحيري سعد و آخرون: إتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقويم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 70، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.

45. خميس مصطفى كمال: قياس العمل معدلات الأداء، مجلة الإدارة، العدد 4، مطابع الأهرام، 1984.
46. سلامة سهيل فهد: فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 55، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987م.
47. الصواف محمد ماهر: تقويم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة، العدد 76، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992م.
48. عبد المليك مزهوده: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- د- الرسائل.
49. الشهري عبدالرحمن غرامة محمد: أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
50. العنزي عطاالله: العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، 2002م.
51. العنزي مبارك: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
52. الودناني عوض محمد: أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

53. الودناني عوض محمد: أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون -تيارت-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

سنة ثانية ماستر

تخصص علم الاجتماع: تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث حول

تسيير الموارد البشرية و الاداء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسباكة

تيارت -أنموذجا-

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة:

- بوخاتم يوسف

- أم الرتم نورالدين

- جيلالي عبد الغني

ملاحظة : إن المعلومات الواردة في الاستمارة تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

فيما يلي عبارات تتضمن مواقف تكون قد صادفتك في حياتك العملية نطلب منك

الإجابة عنها بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية 2015-2016

المحور الاول: البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة 35-30 41-36 47-42
48 فأكثر

3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المؤهل العلمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الاقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 6-9 من 10-14 من
15-19 من 20-24 25 فأكثر

6- الراتب الشهري : جيد متوسط متدني

7- الوضعية المهنية: مؤقت دائم

8- المستوى الوظيفي:

عون التحكم عون التنفيذ إطار مؤطر

المحور الثاني: الفرضية الجزئية الاولى الرقابة و الالتزام

9- هل للرقابة دور في مواظبتك على العمل وحضورك الدائم.

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم اي الانماط الرقابية التالية يساعدك على زيادة ادائك.

- الرقابة الصارمة
 الرقابة المرنة
 الرقابة الذاتية

10 - هل تؤدي الرقابة المبنية على لاحترام والثقة الى الشعور بالارتياح وزيادة الاداء .

نعم لا

11- هل تشعر بحرية التصرف والراحة في تأدية العمل .

نعم لا

في حالة الإجابة بلا هل يرجع ذلك إلى :

- قواعد العمل و اللوائح
 نظام الاشراف والرقابة
 إنعدام الثقة بين العامل و المشرف

أخرى تذكر

12- هل يراقب المشرف التزامك باللوائح والقوانين من خلال:

- مراقبة حضورك
 مراقبة أدائك لعملك
 التزامك بأوقات العمل
 انجاز العمل في مواعيده

13- هل تلتزم بمتطلبات الوظيفة التي تشغلها

نعم لا

14- هل تلتزم بمواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة

نعم لا

15- هل تلتزم بالاجراءات والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة

نعم لا

16- هل وجود المشرف اثناء العمل يزيد من:

بذلك للجهد المناسب لإنجاز العمل

الالتزامك بإجراءات العمل المحددة

انجازك للعمل في وقته المحدد

17- هل يتسامح معك المشرف في حالة ارتكاب خطأ .

نعم لا

في حالة الاجابة بلا هل يجعلك هذا

أكثر حرصا على معرفة خطوات العمل المتبعة

أكثر إلتزاما بتوجيهات المشرف أثناء العمل

أكثر تركيزا في العمل

18- إذا تأخرت عن العمل هل تتعرض :

إنذار شفوي

إنذار كتابي

خصم الراتب

19- هل هناك رقابة للوقت .

نعم لا

20- هل الرقابة تساهم في التزامك الوظيفي .

نعم لا

المحور الثالث :الفرضية الجزئية الثانية التدريب و الانتاجية

21- هل هناك تدريب على مستوى مؤسساتكم .

لا نعم

في حالة الاجابة بنعم اين يتم:

داخل المؤسسة

خارج المؤسسة

كلاهما

22- هل قدم لك التدريب المعارف والمعلومات الكافية لتحقيق مقياس الجودة .

لا نعم

23- هل يمكن ان يرجع نقص الكفاية الى نقص مهارة العمل .

لا نعم

في حالة الاجابة بنعم هل ذلك يرجع الى

غياب الاولويات

عدم وضوح الاهداف

ندرة المعلومات

أخرى تذكر

24- هل سبق وان ارتكبت خطأ في العمل

لا نعم

25- هل تهتم المؤسسة بمعايير الجودة

لا نعم

26- هل هناك إقبال على منتج المؤسسة

لا نعم

27- هل خضعت لبرنامج تدريبي .

لا نعم

إذا كانت الإجابة بنعم ماهو نوع التدريب الذي خضعت له

- مهاراتي
 سلوكي
 معرفي

28- هل المهارات التي اكتسبتها من التدريب كافية .

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ لا هل يرجع ذلك الى:

عدم كفاءة المدربين

عدم كفاءة البرنامج التدريبي مع التخصص

أخرى تذكر

29- هل كان لتدريب الذي تلقيته دور في تحسين علاقتك مع الآلة

- نعم لا

30- في رأيك هل للتدريب دور في تخفيض التكلفة .

- نعم لا

31- هل تلائم التدريب مع اختصاصك المهني .

- نعم لا

32- هل هناك معايير تقف في وجه زيادة إنتاجيتك

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يعود ذلك الى

غموض الدور

نقص استخدام الوسائل التكنولوجية

عدم وجود برامج تدريبية

..... أخرى تذكر

الشكل رقم:06 – الهيكل التنظيمي لمؤسسة السباكة

المديرية العامة

الامانة

خليفة المشروع

مصلحة الأمن

مديرية المستخدمين والإدارة

مديرية التسويق

مديرية المراقبة العامة

مديرية المالية والمحاسبة

مديرية فرعية

مديرية التقنية

صباعة الصلب

وحدة الإنتاج

الورشة ب22

صباعة الفولاذ

وحدة الإنتاج

دائرة الوسائل المشتركة للإنتاج

دائرة المشتريات وتسيير المحزونات

دائرة الصيانة الميكانيكية والصيانة المركزية

مصلحة الصيانة

الشكل رقم: 07 - الهيكل التنظيمي لمديرية الادارة والمستخدمين

