

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

عنوان الأطروحة

## الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة

دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة -

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

الأزهر العقبي

تاريخ المناقشة: 2017/12/14

إعداد الطالبة:

مريم ارفيس

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عمر أوزاينية	أستاذ	بسكرة	رئيسا
الأزهر العقبي	أستاذ	بسكرة	مقررا و مشرفا
محمود قرزيز	أستاذ	برج بوعريرج	عضوا مناقشا
صونيا العيدي	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	عضوا مناقشا
لامية بوبيدي	أستاذ محاضر (أ)	الوادي	عضوا مناقشا

السنة الدراسية 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي  
يُحْيِي الْمَوْتَى  
وَالَّذِي يُخْرِجُ  
الْحَبَّ وَالذُّرْءَ  
وَالَّذِي يُصَوِّرُ  
الْبَشَرَةَ كَيْفَ يَشَاءُ  
وَالَّذِي يُسَوِّدُ  
الْوَجْهَ وَالْيَسْوَدَ  
وَالَّذِي يُبَيِّضُ  
الْوَجْهَ وَالْيَسْوَدَ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالْقَمَرِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالشَّمْسِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالنَّجْمِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالسَّمَاءِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالْأَرْضِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالْبَحْرِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالْجِبَالِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالسَّيْلِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالرِّيحِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالسَّمَاءِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالْأَرْضِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالْبَحْرِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالْجِبَالِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالسَّيْلِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ  
الْوَجْهَ كَالرِّيحِ

# شكر و عرفان

الحمد والشكر لله أولاً و آخراً على جوده وإحسانه وتوفيقه لي بإنجاز هذا العمل المتواضع، فما توفيقني إلا بفضلته ومثته سبحانه.

قال صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أمدّ إليكم معروفًا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له "

مصداقاً لقوله عليه الصلاة والسلام واعترافاً بالجميل

أتوجه بالشكر الجزيل إلى والدي الكريمين الذين سهرنا من أجلي، وكاننا سنداً لي للوصول إلى أعلى مراتب العلم حفظهما الله تعالى وبارك فيهما.

كما أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور المشرف " الأزهر العقبي " الذي أمدني بنصائحه وتوجيهاته القيّمة طوال فترة إنجاز هذا العمل رغم كثرة مسؤولياته ومهامه.

و الشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل الذين ساعدوني في بناء الاستمارة بتحكيمااتهم القيّمة، والأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وإثرائه بأرائهم السديّة.

كما يطيب لي أن أتقدم بخالص شكري و امتناني إلى كل موظفي الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة - كلاً باسمه ومنصبه وعلى رأسهم مدير الوكالة على كرم استقبالهم وتعاونهم في جمع المعلومات اللازمة للبحث.

كذلك لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى صديقتي و أختي " فاطمة بديرينة " التي ساعدتني في هذا العمل من بدايته إلى نهايته.

و أشكر كل من قدم لي المساعدة من قريب أو بعيد، وكل من امتدت يداه الخيرة للإطلاع على هذه المذكرة.

إلى كلّ هؤلاء أوجه خالص الشكر وعظيم الامتنان، و أسأل الله العليّ القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء.

وفي الختام أسأله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً مخلصاً لوجهه الكريم.

وآخر دعوانا أن الحمد لله ربّ العالمين.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01	مقدمة
03	الفصل الأول: موضوع الدراسة
04	أولاً: إشكالية الدراسة
06	ثانياً: فرضيات الدراسة
09	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
10	رابعاً: أهداف الدراسة
11	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
21	سادساً: المقاربة النظرية للدراسة
24	سابعاً: الدراسات السابقة
48	الفصل الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي من منظور سوسيولوجي
49	تمهيد
50	أولاً: أساسيات في مفهوم الأداء الوظيفي
50	1 - أهمية الأداء الوظيفي
51	2 - عناصر الأداء الوظيفي
53	3 - أنواع الأداء الوظيفي
55	4 - معذلات الأداء الوظيفي

## قائمة المحتويات

57	5 - إدارة الأداء الوظيفي
59	6 - كيفية تحسين الأداء الوظيفي
61	ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي
61	1 - مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
64	2 - نظام تقييم الأداء الوظيفي
77	3 - معايير تقييم الأداء الوظيفي
79	4 - أساليب تقييم الأداء الوظيفي
87	5 - أخطاء تقييم الأداء الوظيفي
90	ثالثاً: نظريات الأداء الوظيفي
90	1 - نظرية الإدارة العلمية
92	2 - نظرية التقسيم الإداري
95	3 - نظرية البيروقراطية
97	4 - نظرية العلاقات الإنسانية
98	رابعاً: محددات الأداء الوظيفي
107	خلاصة
108	الفصل الثالث: مفهوم الروح المعنوية في التراث النظري
109	تمهيد
110	أولاً: أساسيات في مفهوم الروح المعنوية
110	1 - أهمية الروح المعنوية في المنظمة
111	2 - تطور الاهتمام بالروح المعنوية في المنظمة
114	3 - خصائص الروح المعنوية
115	4 - مستويات الروح المعنوية

## قائمة المحتويات

117	5 - مظاهر الروح المعنوية
120	6 - قياس الروح المعنوية
123	7 - سبل تقوية الروح المعنوية
124	ثانياً: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية
124	1 - العوامل النفسية المؤثرة في الروح المعنوية
129	2 - العوامل الاجتماعية المؤثرة في الروح المعنوية
132	3 - العوامل التنظيمية المؤثرة في الروح المعنوية
149	4 - العوامل الفيزيائية المؤثرة في الروح المعنوية
168	ثالثاً: نظريات الروح المعنوية
168	1 - نظرية العلاقات الإنسانية
170	2 - نظريات المدخل السلوكي
177	3 - النظرية اليابانية
179	خلاصة
180	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
181	تمهيد
182	أولاً: مجالات الدراسة
187	ثانياً: عينة الدراسة
188	ثالثاً: منهج الدراسة
190	رابعاً: أدوات جمع البيانات
195	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
196	الفصل الخامس: المعالجة السوسولوجية لبيانات الدراسة
197	تمهيد

## قائمة المحتويات

198	أولاً: عرض و تحليل البيانات في ضوء فرضيات الدراسة
207	1 - عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
225	2 - عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
237	3 - عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
265	ثانياً: مناقشة النتائج
266	1 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية
273	2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة
275	خاتمة
278	التوصيات
279	ملخص الدراسة باللغة العربية
280	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
281	قائمة المراجع
294	الملاحق



## قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
<b>الجانب النظري</b>		
01	يبين تناقص كفاءة الرؤية في الضوء المباشر وغير المباشر	150
02	يبين العلاقة بين الإنتاج اليدوي ولون الإضاءة	151
03	يبين درجات الحرارة المفضلة لأنواع مختلفة من الأعمال	152
04	يبين تأثير درجة الحرارة وحركة الهواء في العمل البدني	153
05	يبين الإنتاج بحساب الساعة في ثلاث شركات للطباعة	164
06	يبين مقارنة بين نظرية (x) ونظرية (y)	170
<b>الجانب الميداني</b>		
07	يبين الفروع الاقليمية للوكالة	184
08	يبين جنس المبحوثين	198
09	يبين سن المبحوثين	199
10	يبين المؤهل المهني للمبحوثين عند التوظيف	200
11	يبين الوضع القانوني لوظائف المبحوثين	204
12	يبين الخبرة المهنية للمبحوثين في العمل الحالي والعمل السابق إن وجد	205
13	يبين مدى تناسب المنصب الحالي والمؤهل المهني للمبحوثين وإن كان ذلك يطرح صعوبات في إنجاز العمل	207
14	يبين مدى تناسب الظروف الحالية مع إنجاز العمل والظروف غير المرضية في حالة الإجابة بـ "لا"	209
15	يبين مدى مساعدة نظام العمل على بذل أقصى جهد و المآخذ على هذا النظام	211
16	يبين مدى عدالة نظام الأجور مقارنة بالمجهودات المبذولة، والأسباب في حالة الإجابة بـ "لا"	213
17	يبين مدى عدالة المنح والعلاوات مقارنة بالمجهودات المبذولة ولماذا؟	215
18	يبين مدى الاستفادة من تربية أو دورات تكوينية في مجال العمل والفائدة المكتسبة منها في حالة الإجابة بـ "نعم"	217

## قائمة الجداول

219	يبين مدى الاستفادة من ترقية مهنية وإمكانيات الحصول عليها في المنظمة	19
221	يبين جوانب استفادة المبحوثين من ترفيتهم في العمل	20
222	يبين حجم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للمبحوثين	21
223	يبين الأثر الإيجابي الذي تتركه الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بالنسبة للمبحوثين	22
224	يبين علاقة تقديم الخدمات الاجتماعية للمبحوثين وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي	23
225	يبين الشكل المفضل في إنجاز العمل بالنسبة للمبحوثين	24
227	يبين نوع الموظفين الذين يفضل المبحوث العمل معهم، إذا كان العمل الجماعي إلزامي	25
129	يبين أوجه التشابه مع رفقاء العمل	26
231	يبين مدى تقديم المساعدة من طرف زملاء ونوعها	27
233	يبين مدى وجود نقاش مع زملاء العمل حول إنجاز عمل ما وشكل هذا النقاش	28
235	يبين علاقة تقديم المساعدة بين زملاء العمل وتحسين أدائهم الوظيفي	29
236	يبين علاقة وجود نقاشات بين زملاء العمل وتحسن أدائهم الوظيفي	30
237	يبين مدى عدالة المهام الموزعة من طرف المشرف بين زملاء العمل، وأثر ذلك على نفسياتهم	31
239	يبين طبيعة علاقة العامل برئيسه المباشر في العمل	32
240	يبين الطابع الأنجع الذي يتبعه المشرف في علاقته مع مرؤوسيه حسب رأي المبحوثين وأسباب ذلك	33
243	يبين مدى إشراك الرئيس للمرؤوس في القرارات التي يتخذها بخصوص العمل	34
245	يبين أثر إشراك الرئيس للمرؤوسين في القرارات الخاصة بالعمل	35
246	يبين إن كان من الصائب إشراك الرئيس للمرؤوسين في إيجاد الحلول لصعوبات العمل وأسباب ذلك	36
248	يبين مدى رضا المرؤوس عن تقييم الأداء من طرف الرئيس وتبرير ذلك	37

## قائمة الجداول

250	يبين انعكاسات مفاضلة الرئيس بين مرؤوسيه عند تقييم أداء أعمالهم	38
251	يبين الأسلوب المتبع من طرف الرئيس في الإشراف على مرؤوسيه	39
252	يبين أسلوب الإشراف المفضل من طرف العامل وتبرير ذلك	40
255	يبين نوع الإجراء الذي يتخذه المشرف عند مخالفة المرؤوس للوائح المنظمة	41
256	يبين أسلوب عمل الرئيس المفضل عند المرؤوسين	42
267	يبين نوع اهتمامات المشرف أثناء إنجاز العمل	43
258	يبين نوع الأثر الذي يحدثه أسلوب المشرف على نفسية مرؤوسيه	44
259	يبين مدى تلقي المبحوث المديح والثناء من طرف المشرف بعد إنجاز عمل مميز	45
260	يبين نوع الأثر الذي يحدثه الاستحسان من طرف المشرف في نفسية المرؤوس	46
261	يبين مدى اختيار المؤسسة الحالية في حالة ما تم تخيير الموظف بينها وبين غيرها وتبرير ذلك	47
263	يبين علاقة إشراك الرئيس للمرؤوس في اتخاذ القرارات وأثر ذلك على أدائه الوظيفي	48
264	يبين علاقة تلقي المرؤوس للثناء والمديح من طرف الرئيس وأثر ذلك على أدائه الوظيفي	49

## قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
<b>الجانب النظري</b>		
01	وصف معدلات الأداء	55
02	نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين	80
03	نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات	81
04	علاقة الدوافع و السلوك بالهدف	100
05	تسلسل عملية تحديد الأهداف	134
06	عملية إعداد التنظيم الإداري	137
07	خطوات العملية الرقابية	139
08	مخطط لنظرية ذات العاملين	174
09	مخطط لنظرية التوقع	175
<b>الجانب الميداني</b>		
10	يبين جنس المبحوثين	198
11	يبين سن المبحوثين	199
12	يبين المؤهل المهني للمبحوثين عند التوظيف	201
13	يبين الوضع القانوني لوظائف المبحوثين	204
14	يبين الخبرة المهنية للمبحوثين في العمل الحالي	205
15	يبين الخبرة المهنية في العمل السابق إن وجد	205
16	يبين مدى تناسب المنصب الحالي والمؤهل المهني للمبحوث	207
17	يبين إن كان ذلك يطرح صعوبات في إنجاز العمل	207
18	يبين مدى تناسب الظروف الحالية مع إنجاز العمل	209
19	يبين الظروف غير المرضية في حالة الإجابة بـ"لا"	210
20	يبين مدى مساعدة نظام العمل على بذل أقصى جهد	212
21	يبين المآخذ على هذا النظام	212
22	يبين مدى عدالة نظام الأجور مقارنة بالمجهودات المبذولة	213
23	يبين الأسباب في حالة الإجابة بـ"لا"	214
24	يبين مدى عدالة المنح والعلاوات مقارنة بالمجهودات المبذولة	215

## قائمة الأشكال

215	يبين الأسباب	25
217	يبين مدى الاستفادة من تربصات أو دورات تكوينية في مجال العمل	26
217	يبين الفائدة المكتسبة منها في حالة الإجابة بـ "نعم"	27
219	يبين مدى الاستفادة من ترقية مهنية	28
219	يبين إمكانيات الحصول عليها في المنظمة	29
221	يبين جوانب استفادة المبحوثين من ترفيتهم في العمل	30
222	يبين حجم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للمبحوثين	31
223	يبين الأثر الإيجابي الذي تتركه الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بالنسبة للمبحوثين	32
225	يبين الشكل المفضل في إنجاز العمل بالنسبة للمبحوثين	33
227	يبين نوع الموظفين الذين يفضل المبحوث العمل معهم، إذا كان العمل الجماعي إلزامي	34
229	يبين أوجه التشابه مع رفقاء العمل	35
231	يبين مدى تقديم المساعدة من طرف زملاء	36
231	يبين نوع المساعدة	37
233	يبين مدى وجود نقاش مع زملاء العمل حول إنجاز عمل ما	38
233	يبين شكل النقاش	39
237	يبين مدى عدالة المهام الموزعة من طرف المشرف بين زملاء العمل	40
237	أثر ذلك على نفسياتهم	41
239	يبين طبيعة علاقة العامل برئيسه المباشر في العمل	42
241	يبين الطابع الأنجع الذي يتبعه المشرف في علاقته مع مرؤوسيه حسب رأي المبحوثين	43
241	يبين أسباب ذلك	44
243	يبين مدى إشراك الرئيس للمرؤوس في القرارات التي يتخذها بخصوص العمل	45
245	يبين أثر إشراك الرئيس للمرؤوسين في القرارات الخاصة بالعمل	46
246	يبين إن كان من الصائب إشراك الرئيس للمرؤوسين في إيجاد الحلول لصعوبات العمل	47
247	يبين أسباب ذلك	48
248	يبين مدى رضا المرؤوس عن تقييم الأداء من طرف الرئيس	49

## قائمة الأشكال

248	يبين تبرير ذلك	50
250	يبين انعكاسات مفاضلة الرئيس بين مرؤوسيه عند تقييم أداء أعمالهم	51
251	يبين الأسلوب المتبع من طرف الرئيس في الإشراف على مرؤوسيه	52
253	يبين أسلوب الإشراف المفضل من طرف العامل	53
253	يبين تبرير ذلك	54
255	يبين نوع الإجراء الذي يتخذه المشرف عند مخالفة المرؤوس لهوائح المنظمة	55
256	يبين أسلوب عمل الرئيس المفضل عند المرؤوسين	56
257	يبين نوع اهتمامات المشرف أثناء إنجاز العمل	57
258	يبين نوع الأثر الذي يحدثه أسلوب المشرف على نفسية مرؤوسيه	58
259	يبين مدى تلقي المبحوث المديح والثناء من طرف المشرف بعد إنجاز عمل مميز	59
260	يبين نوع الأثر الذي يحدثه الاستحسان من طرف المشرف في نفسية المرؤوس	60
261	يبين مدى اختيار المؤسسة الحالية في حالة ما تم تخيير الموظف بينها وبين غيرها	61
262	يبين تبرير ذلك	62

مقدمة

---

مقدمة

## مقدمة

### مقدمة

تعتبر المنظمات بمختلف أنواعها من اللبّات الأساسية في المجتمع، فكلما كانت بجودة عالية انعكس ذلك على المجتمع والعكس صحيح. ويعتبر بناء المجتمع بالنسبة للمنظمات من الأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى، أمّا على مستواها الداخلي فهي تسعى إلى أهداف مسطّرة تجعلها ترتقي وتتقدّم، و من أجل تحقيق هذه الأهداف فهي تقوم بالعديد من السياسات والدراسات.

و تسعى المنظمات جاهدة إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الجودة، والكفاءة والإنتاجية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الأداء الوظيفي للعاملين فيها، إذ يعتبر المورد البشري في المنظمة أهم الموارد على الإطلاق، وبيّنت الدراسات الحديثة أن أفضل استثمار في المنظمة هو في هذا المجال، ونجاحها في الوصول إلى ما تصبو إليه مرهون بأداء عاملها، حيث كلما كان الأداء جيّداً وحسب المعايير الموضوعية، كلما وفّقت المنظمة في غاياتها.

كما أنّ المنظّمات في تطوّرها و تقدّمها تقوم من حين لآخر بدراسة أداء عاملها، و تحليله وتقييمه من أجل تقويمه و تصويبه نحو المسار الصحيح، الذي يجعله يحقّق مآربها ، و لا يمكن دراسة الأداء الوظيفي للعاملين دراسة مستقلة عن العوامل الخارجية، بل هو عنصر مؤثّر و متأثّر في نفس الوقت و مرتبط بالعديد من المتغيرات و هذا بطبيعته ظاهرة اجتماعية، التي تعرف بتداخلها و ترابطها وصعوبة فصلها عن غيرها.

لذلك فالأداء الوظيفي للعاملين يرتبط بالكثير من العوامل منها ما هو خارج المنظمة و منها ما هو داخلها، و من هذه العوامل الداخلية الحالة المعنوية للعاملين، إذ تؤكّد الكثير من الدراسات الحديثة عن أهمية معنويات العاملين في المنظمة و استثمارها لصالحها.

و الاهتمام بهذا النوع من الدراسات لم يظهر بهذه القوة إلا حديثاً في مجال الإدارة والتنظيم، وبالضبط بعد تجارب "هاوثورن" التي اعتبرت نقطة تحول و انطلاقة جديدة في الاهتمام بالحالة النفسية والاجتماعية للعاملين.

وباعتبار الفرد العامل إنساناً آدمياً، فإن حالته النفسية و الاجتماعية أو المعنوية تتغيّر من حين لآخر حسب الظروف، وهذه الحالة متلازمة معه في كل مكان بما في ذلك مكان العمل.



## مقدمة

ومن أجل فهم العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة تمّ تقسيم البحث إلى الفصول التالية:

**الفصل الأول:** بعنوان موضوع الدراسة وتناول الإشكالية، الأسباب، الأهداف، المفاهيم، المقاربة النظرية والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تناول المتغير التابع في الدراسة، وهو الأداء الوظيفي باعتباره المتغير الرئيسي الأكثر أهمية في هذه الدراسة، حيث تمّ التطرق إلى بعض الأساسيات في هذا المفهوم، مثل أهميته، عناصره، أنواعه، معدلاته وإدارته، وكذلك التفصيل في عملية تقييم الأداء الوظيفي وأهم النظريات المفسّرة للأداء الوظيفي.

**الفصل الثالث:** تضمّن المتغير المستقل وهو الروح المعنوية، وتمّ فيه التطرق إلى بعض الأساسيات أيضا لهذا المفهوم، مثل أهميتها، تطور الاهتمام بها، خصائصها، مستوياتها، مظاهرها، قياسها وطرق تقويتها، وأيضا أهم العوامل النفسية، الاجتماعية، التنظيمية والفيزيائية المؤثرة فيها. وأخيرا أهم النظريات المفسّرة لها.

**الفصل الرابع:** بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفيه تمّ تحديد مجالات الدراسة الزماني، المكاني والبشري، واعتماد المسح الشامل، والمنهج الوصفي لأنه الأنسب للدراسة، كما تمّ استعمال أداة الاستبيان بشكل أساسي والملاحظة والمقابلة بشكل ثانوي، أما الأساليب الإحصائية فتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي.

**الفصل الخامس:** بعنوان المعالجة السوسولوجية لبيانات الدراسة، و الذي تمّ فيه تحليل وتفسير البيانات وصولا إلى النتائج الجزئية، ومن ثمّ النتيجة العامة للدراسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سادساً: المقاربة النظرية للدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

## أولاً: إشكالية الدراسة

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة ومتلاحقة في شتى مجالات الحياة، الاجتماعية والاقتصادية والسياسية...، مما أفرز العديد من محاولات البحث والدراسة من أجل مواكبة هذه التطورات واستغلالها لصالح المجتمعات ورفاهيتها، هذه الأخيرة التي هي عبارة عن كل متكامل ينمو ويتطور في حركة ديناميكية مستمرة مثل الكائن العضوي، مكون من أجزاء متكاملة فيما بينها وظيفياً بنائياً لها أهداف خاصة لكل منها، تصب جميعها في خدمة الهدف الأكبر للبناء الكلي، وهو رقيه وازدهاره.

والمنظمات باختلاف أشكالها وأهدافها وطبيعتها أهم هذه اللبانات المكونة لهذا الكل، حيث يتّصف العصر الحالي بهيمنة التنظيمات وشمولها في شتى المجالات الحياة، بل وتعتبر العصب الحيوي للناس الذي يلبي حاجاتهم المختلفة.

وهي تسعى جاهدة لتحقيق رسالتها ورؤيتها التي أنشئت من أجلها، برفع كفاءتها وفعاليتها من خلال حسن الإدارة والتسيير، هذا الأخير الذي تثبت نجاعته عن طريق تحسين وتجويد أداء المنظمة والذي لا يكون إلا برفع مستوى أداء موظفيها، فنجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي وجوهري على أداء العاملين فيها.

وللأهمية البالغة التي يأخذها هذا المفهوم فقد حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم لمختلف القطاعات، حيث تمت دراسته من مختلف الجوانب في مفهومه، وكيفية قياسه، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة فيه ومحاولة التحكم فيها لتحسينه ورفع مستواه، من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة بتوفير الموارد والإمكانات والمعلومات الضرورية واللازمة لذلك.

خاصة الاهتمام بالموظف وتهيئته علمياً وعملياً، إضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة تمكنه من إبراز قدراته ومهاراته الفنية والفكرية لأداء عمله في مستوى جيد من الكفاءة والفعالية.

ويؤكد العلماء والباحثون في هذا المجال على أن العنصر البشري في المنظمة هو أهم الموارد على الإطلاق وهو المحرك الرئيسي وأساس النشاط الإنتاجي فيها، الذي يساعد على الاستغلال الأمثل لباقي موارد المنظمة.

واهتمت الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة والتنظيم بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد العامل، خاصة بعد إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية ثم المدرسة السلوكية فيما بعد، حيث بيّنت النتائج التي أسفرت عنها تجارب أبحاث المدرستين أن الإنتاج يزداد ويتحسن بشكل كبير عند إشعار العاملين بالاهتمام، و كونهم بشرا لهم مشاعر وأحاسيس، و بتقدير إنجازاتهم وإبداعاتهم وأفكارهم وطموحاتهم، والثقة في قدراتهم وإشراكهم في التخطيط والقرار، مما يرفع الروح المعنوية لديهم.

و كانت تجاربها وبثورن قبل الحرب العالمية الثانية بداية الاهتمام المكثف بموضوع الروح المعنوية بين القوات العسكرية ثم - ولأهمية الموضوع - إنتقل إلى باقي المجالات الاقتصادية السياسية والاجتماعية.

والروح المعنوية مفهوم معقد متداخل وصعب التحديد فلا يمكن الوصول إلى معناه بدقة، كما لا يمكن قياسه إلا من خلال آثاره وأبعاده، لذلك يمكن أن تتجسد الروح المعنوية للفرد العامل في ثلاثة أبعاد رئيسية، أو لها مشاعر العامل تجاه عمله، مثل الرغبة الاستعداد والحماس والإحساس بالراحة والألفة وحب الوظيفة، وزيادة الإنتاج...، هذا إذا كانت معنوياتهم مرتفعة أما إذا كانت منخفضة فيحدث عكس ذلك مثل التذمر الملل التعب والتمارض وعدم الرضا وتباطؤ الإنتاج والغياب والتأخر عن العمل وغيرها.

ثاني هذه الأبعاد هو مشاعر العامل تجاه زملائه في المنظمة مثل مكانته في جماعة العمل، الشعور بالانتماء للجماعة وبروح الفريق، والتعاون والألفة والثقة والمحبة والتكافل والتضامن...، إذا كانت روحه المعنوية مرتفعة ويكون عكس ذلك إذا منخفضة مثل الصراع والشكاوي والتظلمات...

ثالث الأبعاد يتمثل في شعور العامل تجاه إدارته ومسؤوليه مثل الرضا عن المسؤول وعن نمط الإشراف والتوجيه وكيفية تطبيق اللوائح والقوانين والشعور بالعدالة والأمن الوظيفي والاحترام والسعي لتحقيق أهداف المنظمة والشعور بالانتماء، هذا إذا كانت معنوياته مرتفعة أما إذا كانت منخفضة فيشعر عكس ذلك.

في ظل هذه الأبعاد الثلاثة وانطلاقاً من كون الروح المعنوية حالة نفسية وجدانية توجه سلوك الفرد العامل، ترى كيف تساهم مستويات الروح المعنوية في الرفع من مستويات الأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

تعرف الفرضيات بأنها كافة الاحتمالات والمسببات للمشكلة، بشكل يوضح مختلف التفسيرات المحتملة والمقترحة للعلاقة بين متغيرين، أحدهما المستقل (وهو السبب) والآخر التابع (وهو النتيجة)، فالفرضية عبارة عن جملة تعبر عن امكانية وجود علاقة بين عامل مستقل وآخر تابع.

(عبيدات وآخرون، 1999: ص27)

تضم الدراسة فرضية عامة وعدد من الفرضيات الجزئية كما يلي:

### 1- الفرضية العامة

"هناك علاقة ارتباط إيجابي بين الروح المعنوية العالية وبين ارتفاع مستويات الأداء الوظيفي للعمال في المنظمة"

وتنفرع عن هذه الفرضية العامة ثلاث فرضيات جزئية، تم توضيحها برصد عدد من المؤشرات، وفيما يلي الفرضيات الجزئية:

### 2- الفرضيات الجزئية:

#### أ - الفرضية الجزئية الأولى:

"هناك علاقة إيجابية بين معنويات العامل المتجسدة في علاقته بعمله وأدائه في المنظمة"

ولتوضيح هذه الفرضية الجزئية يتم طرح المؤشرات التالية:

وجود عمل ثابت ومضمون يشجع الموظف أكثر على الانخراط في الأهداف التنظيمية للمؤسسة. ملائمة الوظيفة لقدرات واستعدادات وذكاء وميول الموظف يشجعه على تكريس كل طاقته في العمل.

شعور الموظف بأهمية الدور الذي يؤديه في المنظمة يشجعه على الارتباط بأنشطتها ومشاريعها.

وجود نظام أجور عادل في المؤسسة يشجع الموظف على الرفع من معدلات أدائه المهني.

وجود ظروف عمل مرضية يؤثر إيجاباً على الموظف في أدائه لعمله في المنظمة.

إستفادة الموظفين من تربية من دورات تكوينية بشكل دوري يساعد على تطوير مهاراتهم المهنية، ومن ثم على تحسين أدائهم في العمل.  
توفير فرص الترقية والتقدم المهنيين في المنظمة يشجع الموظف على تحسين أدائه في العمل.  
رضا الموظف على نظام العمل في المنظمة يحفزه على مضاعفة مجهوده في العمل.  
إستفادة الموظف من منح وعلاوات في عمله يحفزه على رفع مستوى أدائه في عمله.  
رضا الموظف عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة لموظفيها يشجعه على زيادة مردوده في العمل.

- الأخذ بمبادرات وأفكار الموظف من قبل الإدارة يشجعه على تحسين مردوده في العمل.

### ب - الفرضية الجزئية الثانية:

"هناك علاقة بين درجة التماسك التي تسود جماعة العمل وإنجاز الموظفين للأعمال بكفاءة عالية"

ولتوضيح هذه الفرضية الجزئية يتم طرح المؤشرات التالية:

- تشابه الموظفين من حيث الأعمال (الوظائف) التي يؤديونها يمارس تأثيراً قوياً على مستوى إنجازهم للعمل.
- إشتراك أعضاء الجماعة في نفس القيم والمعايير يساهم في الرفع من مستويات أدائهم في العمل.
- قوة الجماعة وكفائتها التنظيمية يمكن أعضاءها من تحقيق أداء جيد في العمل.
- الاتزان العاطفي والانفعالي بين أعضاء الجماعة يساعد على تحقيق أعلى مستويات الانجاز.
- روح الصداقة التي تسود بين زملاء العمل يساهم بقدر كبير في رفع مستويات أدائهم في العمل.
- وجود روح التعاون بين الموظفين بحيث ينشطون كفريق عمل واحد متعاقد يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- المساعدة المتبادلة بين زملاء العمل في حل مشكلات العمل يشجع الجميع على تحسين أدائهم في المنظمة.
- وجود تنافس بين أعضاء جماعة العمل حول كيفية إنجاز العمل وتبادل الانتقادات البناءة يساهم في إنجاز الأعمال والأهداف التي تسعى المجموعة للوصول إليها.

ت - الفرضية الجزئية الثالثة:

"هناك علاقة ارتباط إيجابي بين تقدير المرؤوسين لرئيسهم و أدائهم في العمل"  
ولتوضيح هذه الفرضية الجزئية يتم طرح المؤشرات التالية:

- توزيع المشرف للمهام بطريقة عادلة على مرؤوسيه له أثر إيجابي على مستويات أدائهم في المنظمة.
- حسن اتصال المشرف بمرؤوسيه والتعامل معهم بإنسانية يشجعهم على بذل أقصى جهودهم في العمل.
- إشراك المشرف لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يساعدهم في زيادة معدلات أدائهم في العمل.
- إشراك المشرف لمرؤوسيه في المناقشات الجماعية الخاصة بظروف أعمالهم يقلل من حجم الأخطاء المرتكبة في إنجاز المهام.
- حب المشرف للعمل الجماعي وتعلقه به يشجع المرؤوسين على سرعة إنجاز الأعمال المكلفين بها.
- عدم مفاضلة المشرف بين مرؤوسيه في تقييم أعمالهم يشجعهم على تحسين مردودهم في العمل.
- نشاط المشرف وإيجابيته في تحقيق أهداف الجماعة يشجع المرؤوسين على احترام الأوامر والانصياع للتعليمات.
- إكتفاء المشرف بإعطاء توجيهات عامة تاركا للمرؤوسين قدرا من الحرية في أداء العمل يشجعهم على حسن معالجة القضايا والملفات.
- مدح المشرف لمرؤوسيه يدفعهم إلى تحسين أدائهم في العمل.
- عدم تشدد المشرف في تطبيق قواعد وتشريعات العمل مع مرؤوسيه يساهم في انضباطهم أكثر في العمل.
- إهتمام المشرف بمشاكل مرؤوسيه ورعايته لمصالحهم يدفعهم إلى تجويد وتحسين أدائهم في العمل.

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

أسباب اختيار الموضوع تتعلق بدواعي الدراسة من جانب الباحث وهي كالتالي:

#### 1 - أسباب ذاتية:

وهي التي تتعلق بالجانب الذاتي للباحث وتتضمن التالي:

- الرغبة الخاصة في تشخيص ومعرفة حقيقة العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.
- معرفة أسباب تدني مستوى أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.
- الرغبة الخاصة في تشخيص ومعرفة حقيقة الإدارة الجزائرية.

#### 2 أسباب موضوعية:

وهي التي تتعلق بالجانب الموضوعي للبحث وهي كما يلي:

- تشخيص الواقع بإيجابياته وسلبياته من خلال هذه الدراسة.
- تبني نهج فكري علمي ينهض بمستوى أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.
- تزايد الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري الحديث وبالتالي الاهتمام بالظروف النفسية والاجتماعية والتنظيمية المحيطة به.
- تحوّل الاهتمام من المواد الخام في الإنتاج إلى عناصر المعرفة والعقل البشري، وبالتالي الاهتمام بالظروف المساعدة على تحسين أداء العمال.
- معرفة الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في التكيف مع التطورات في العصر الحديث.

- قلّة الدراسات الميدانية في هذا المجال، و الأهمية القصوى لهذا الموضوع.

- يعتبر موضوع الدراسة من الموضوعات القابلة للدراسة والمعالجة العلمية.



## رابعاً: أهداف الدراسة

وهي الغايات التي يريد الباحث الوصول إليها، و تنقسم إلى نظرية وميدانية كما يلي:

### 1 - أهداف نظرية:

وهي التي تتعلق بالجانب النظري للدراسة وهي كالآتي:

- محاولة التعرف على النظرة السوسولوجية لطبيعة كل من مفهومي الروح المعنوية والأداء الوظيفي.

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي ومدى ارتباطهما بالمؤسسة الجزائرية.

- وضع إطار نظري لمفهومي الروح المعنوية والأداء الوظيفي.

- التأكيد على أهمية كل من الروح المعنوية والأداء الوظيفي في نجاح المنظمة.

### 2 - أهداف ميدانية:

وهي التي تتعلق بالجانب الفعلي والتطبيقي للدراسة وهي كما يلي:

- توظيف المعرفة العلمية في الواقع الفعلي للمؤسسات الجزائرية.

- محاولة كشف العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي واقعياً.

- الاهتمام بمعالجة الموضوع معالجة أمبريقية من الواقع المعاش.

- محاولة الإحاطة بالمشكلات التي تواجه العمّال في المنظمة.

- التأكيد على أهمية الروح المعنوية للعمّال في المؤسسات الجزائرية.

- الوقوف على وضعية العامل الجزائري، والظروف المحيطة به في عمله.

- تقديم نتائج و توصيات تساعد على رفع مستوى أداء العمّال في المنظمة.

## خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

### 1- الروح المعنوية:

#### أ - لغة:

معنوية، جمع معنويات: هي استعدادات نفسية و عاطفية و عقلية تدعم شخصية الإنسان ، مثل: قويت معنوياته بالنجاح.( مسعود،2001: ص752 )

#### ب - إصطلاحاً:

على الرغم من أنه لا يوجد تعريف محدد لمصطلح الروح المعنوية كونه مفهوماً نفسياً ، يحكم عليه من خلال مؤشرات دالة عليه فقط، إلا أن أغلب الباحثين يعرفونه من ناحيتين: الناحية الأولى: المشاعر والعواطف التي يكونها الأفراد نحو بعضهم البعض.

الناحية الثانية: المشاعر والعواطف نحو التنظيم والالتزام الجماعي (عاصي، ص 6)

واستناداً لما ذكر فإنه يوجد اتجاهين في تعريف الروح المعنوية، اتجاه فردي وآخر جماعي.

-الاتجاه الفردي: يركز في تعريفه للروح المعنوية على الفرد ومن هذه التعاريف ما يلي:

- عرفها "الز" بأنها رد الفعل الوجداني للفرد تجاه عمله.

هذا التعريف غير كامل لأن رد فعل الفرد الوجداني هذا لا ينعكس فقط تجاه عمله.

- عرفها "زويلف" بأنها الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين الإقبال بحماس على مشاطرة أقرانهم في

ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية. (الخالدي،2008: ص39)

أشار هذا التعريف إلى الأقران كما أضاف الحماس وضعف القابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية.

- وفي دراسة الصاطوح يذكر عن الشيكشي بأن الروح المعنوية شعور الفرد بالسعادة وتكيفه الجيد مع الجماعة، وانعدام صراعاته النفسية وتحقيق حاجاته وأهدافه ، وهي كل مركب من عدة عوامل مختلفة

تتفاعل مع ديناميكية وتظهر في علاقة الفرد بعمله. (الجريسي،2010: ص9)

هذا التعريف فيه شق إيجابي، وهو أنه أضاف مؤشرات جيدة للتعريف بالروح المعنوية، وشق سلبي وهو أن هذا التعريف اقتصر على الروح المعنوية الموجبة ، من خلال السعادة والتكيف الجيد وانعدام الصراع...، إلا أنه توجد روح معنوية سلبية وبالتالي وجود الحزن وعدم التكيف ووجود الصراع ...

- يشير مصطلح الروح المعنوية إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد، فالمعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة للفرد. (الجريسي، 2010: ص9)

معظم التعاريف تشير إلى مؤشرات وتغفل عن أخرى وهذا التعريف جمعها دون تفصيل وهذا أفضل.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الروح المعنوية في هذا الاتجاه كما يلي: محصلة المشاعر والعواطف للفرد التي تشير للحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة ، التي تحكم تصرفاته تجاه من وما حوله والنابعة من الظروف المحيطة به.

- الاتجاه الجماعي: ركز في تعريفه للروح المعنوية على الجماعة ومن هذه التعريف ما يلي:

- عرفها "زلني" بأنها شعور أعضاء الرهط المشترك بتشابههم

هذا التعريف قاصر جدا لأن مفهوم الروح المعنوية أشمل بكثير.

-يقصد بها المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة ، والتي تتميز بالثقة في الجماعة والإخلاص لها والاستعداد للكفاح من أجل أهدافها ، فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف

تماسك الجماعة. (جوادي، 2005: ص49)

هذا التعريف أشمل بكثير من السابق وأشار إلى العديد من المؤشرات التي تعرف الروح المعنوية.

-هي تلك الروح السائدة بين العاملين والتي تتميز بالثقة في المؤسسة وفي جماعة العمل و بالتقدير الذاتي لدور كل عامل في المؤسسة ، وأهميته لجماعة العمل وبالولاء والإخلاص لمؤسسة العمل ، وبالاستعداد للكفاح والنضال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، والعمل على إنجاحها والمحافظة عليها والدفاع عنها

ضد أي تهديد لها. (رريب، 2012: ص282)

- هي الأهمية الكبرى التي يعلّقها أعضاء الجماعة على أهدافها، وشعورهم العميق بالثقة في تحقيقها، واقتناعهم المقرون بالرضا والإشباع بتجربة الجماعة، وبالانتماء إلى الحياة الاجتماعية، وتنطوي الروح المعنوية العالية على الاعتقاد في صواب أهداف الجماعة والرغبة في العمل من أجل التوصل إليها.

(غيث، 2006: ص 268-269)

هذين التعريفين جمع العديد من مؤشرات الروح المعنوية المتجسدة في علاقة الفرد بجماعته وتنظيمه .

يلاحظ في تعارف هذا الاتجاه أنها عرّفت الروح المعنوية باعتبارها روح الفريق وعرفت بها بمؤشرات فقط.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الاتجاهين مكملان لبعضهما ، لكن الاتجاه الفردي أدقّ لأنّ الروح المعنوية للجماعة هي مجموع الروح المعنوية للأفراد المكونين لها ، ولا يمكن تعريف الروح المعنوية للجماعة إلا بتعريف الروح المعنوية للفرد كما أنّ الروح المعنوية شعور نفسي وجداني وهذا يكون عند الفرد الذي هو العنصر الرئيسي للجماعة ، لذا فللتعريف الأشمل والأقرب للصواب هو الذي يعتمد على الفرد وهو:

محصلة المشاعر والعواطف للفرد التي تشير للحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة التي تحكم سلوكه تجاه من- بما في ذلك زملائه أعضاء جماعته ومرؤوسيه- وما – بما في ذلك عمله والتنظيم الذي يعمل به- حوله، والنابعة من الظروف المحيطة به . وهذا التعريف هو التعريف الإجرائي للدراسة.

وطبعا مجموع الروح المعنوية للأفراد أعضاء الجماعة يمثّل الروح المعنوية لهذه الجماعة.

## 2 - الأداء الوظيفي:

### أ - لغة:

جاء في معجم الوسيط بالمعاني التالية:

أدى الشيء: قام به ، أدى الدين: قضاها ، أدى الصلاة: قام بها لوقتها ، أدى الشهادة:أدى بها ، أدى إليه الشيء: أوصله إليه.

الأداء: التآدية والتلاوة. (مصطفى وآخرون: ص24)

ويقابل اللفظ اللاتيني performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ، والتي أشتق منها اللفظ الإنجليزي performance التي تعني إنجاز العمل ، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه ، وهو نفس المعنى ذهب إليه قاموس petit la rousse (مزهودة، 2001: ص86 )

### ب - إصطلاحا:

حظي مفهوم الأداء بالاهتمام الكبير على الصعيدين النظري من قبل الباحثين والأكاديميين والكتاب، والعمل من قبل رجال الأعمال ومديري المؤسسات وصنّاع القرار، و وجدت تعريفات كثيرة له اختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم وسيتم عرض بعض هذه التعريف.

الاتجاه الأول: اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه فعل أو نشاط وسلوك.

الاتجاه الثاني: اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه نتاج ومحصلة لفعل معين.

الاتجاه الثالث: اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه عملية تفاعل بين عدة عوامل.

وسيتم شرح هذه الاتجاهات:

### الاتجاه الأول:

- عمل أو عملية إنجاز مهمة أو وظيفة ما. (السكر، 2013: ص40)

- تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. (الداوي، 2009: ص218)

في هذين التعريفين الأداء عمل ونشاط وفعل يؤدي إلى الهدف المرسوم.

- نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (نعامة وعلي، 2011: ص136)

أضاف هذا التعريف إلى النشاط والهدف أنه يتم بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة، كذلك حكم على هذا النشاط بالنجاح في حين أن هذا النشاط قد ينجح وقد يفشل.

- عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها، تبعا للمعايير الموضوعية. (المسوري، 2013: ص668)

أضاف هذا التعريف إلى النشاط أو الفعل لأجل اكتساب مهارة و التمكن الجيد والقدرة والمعرفة وذلك حسب المعايير الموضوعية لكنه حكم على الفعل بأنه إيجابي في حين أنه قد يكون إيجابي أو سلبي

- إذن يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في أن الأداء الوظيفي هو القيام بنشاط يؤدي إلى الهدف المسطر، بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية.

- الاتجاه الثاني:

- عرفته ماينز بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال

(الصرايرة، 2011: ص607)

في هذا التعريف الأداء الوظيفي ناتج قيام الموظف بعمله.

-النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما، والمعبر عنها بوحدات قياس معينة. (زكية، 2010: ص153)

أضاف هذا التعريف إلى الناتج من العمل أنه معبر عنه بوحدات قياس معينة.

- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ، وذلك يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد. (خليفة والمطاونة، 2010: ص606)

يضيف هذا التعريف إلى الناتج أنه يشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة.

-يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة. (العثمان، 2003: ص73)

فصل هذا التعريف في النتائج النهائية بأنها في الكم والنوع والتكلفة وحدد ذلك بأنه خلال فترة زمنية محددة، ومنه يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في أنّ الأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بعمله ، والمعبر عنه بوحدات قياس معينة التي تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفته خلال فترة زمنية محددة .

-الاتجاه الثالث:

-هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا ، حيث العلاقة القوية بين هذين العاملين والأداء فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ، ولكنه قد لا يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفعالية إن لم تكن لديه دافعية كافية لأدائه والعكس صحيح .

كما يمكن أن تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل ، لكنه قد لا يؤديه بشكل الصحيح لعدم

توفر القدرة على ذلك. (الصرايرة، 2011: ص607)

هذا التعريف مع أنه أشار إلى أنه عملية تفاعل ، إلا أنه ركز على محددات الأداء وليس الأداء في حد ذاته إذ تعتبر القدرة والدافعية من المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي.

-عرفه "أندروود" بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، وذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في

المؤسسة. (الجاساسي، 2011: ص104)

هذا التعريف أيضا ركز على محددات الأداء الوظيفي الجهد والقدرة.

-كما عرف بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبط بالنتائج ، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معا. (الجساسي، 2011: ص104)

هذا التعريف يعتبر الأشمل، إذ أشار إلى أن الأداء الوظيفي ليس فقط الناتج وليس فقط النشاط أو السلوك فقط بل هما معا .

- ويشير " وماس جيل برت " إلى مفهوم الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، حيث أن السلوك ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة ، أما الإنجاز فهو ما يبقي من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الفرد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا . (الجساسي، 2011: ص104)

إذن فالأداء هو تفاعل بين السلوك والنتائج المترتبة عنه .

ومن خلال هذه الاتجاهات يمكن تعريف الأداء الوظيفي كما يلي :

هو سلوك يؤدي إلى الهدف المسطرّ بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية ، والنتائج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة ، تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية محددة.

ويعتبر هذا التعريف هو التعريف الإجرائي.



ت - بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي علاقة وطيدة ببعض المفاهيم الأخرى المهمة جدا في المنظمة ولا يكاد يذكر الأداء الوظيفي إلا وتذكر معه منها:

- الفعالية:

تعرف الفعالية بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافه (Kjurchiski, 2014 : P 08)

أما "إتزيوني"، فقد عرفها بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة . كما ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.

و لقد حظي و لا يزال موضوع فعالية المنظمة باهتمام زائد من قبل الكتاب و الممارسين و المعنيين بنظريات المنظمة و التنظيم، و جرت محاولات عديدة لتوضيح و تحليل هذا المفهوم، و معرفة العوامل و الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق الفعالية. فتباينت الآراء كثيرا في هذا الصدد و برزت نماذج عديدة لتفسير هذا المفهوم، بعضها يناقض البعض الآخر أحيانا، و لا يمكن اعتبار أي نموذج بمفرده كافيا و شاملا و أسباب هذا التباين عديدة و من بينها: التباين في المنظور، مجال الاهتمام، طبيعة المنظمة التي شملتها الدراسات، الفئات المستفيدة من المنظمات و دورة حياة المنظمات و غيرها. و لكن هذه النماذج جميعها تتفق على أن فاعلية المنظمة مفهوم معقد متعدد الجوانب و الأبعاد و لابد من استخدام عدة معايير للحكم على فعالية المنظمة. ويمكن قياس الفعالية كالتالي:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة أو الأهداف}} \quad (\text{بن حبتور، 2009: ص 230}).$$

-الكفاءة:

هي الاستخدام الرشيد للموارد وإدارة الشؤون لتسهيل الفعالية الإدارية.

(Mbaya, Raphael , Aliyu: P 27)

كما تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج، و تقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها، و ترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات

من المواد الخام و الأموال و الناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، و تعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

(الكفاءة) كغنية بالمخرجات المأولة النتيجة المحققة (حريم، 2003: ص 96)

و غالبا ما يكون ذلك في نطاق زمني قصير الأجل، فالعامل الكفاء الذي يحقق أفضل النتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات، فهي عامل داخلي يعكس قدرة العامل على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، في حين يجعلها في زمن قصير الأجل. (مرسي و سليم، 2007: ص 45)

-كما تعرف المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF الكفاءة بالقول:

"هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صفة القبول و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها". (حسن، 2005: ص 182 - 183)

كما الكفاءة تحسب بالعلاقة التالية:

الكفاءة = إجمالي العائد ÷ إجمالي التكاليف < واحد صحيح (أبو نصر، 2007: ص 351)

و تقدير الكفاءة يكون بالعناصر التالية:

- التأكد من توفير الموارد المختلفة التي يحتاجها المشروع.
- التحقق من استخدام هذه الموارد بشكل فعال.
- التحقق من أن المنافع التي تعود إلى المشروع تفوق تكاليفه.
- تحديد عدم استخدام هذه الموارد بشكل مثالي و اقتصادي.

تحديد مدى كفاءة نظم المعلومات الإدارية في المشروع و الإجراءات المرتبطة بالهيكل الإداري فيه

(سرايا، 2002: ص 142)

بالإضافة إلى تلك العناصر يوجد تقسيم آخر:

عناصر تكشف عن مساهمات الشخص في مجال العمل مثل كمية الإنتاج، دقة و مهارة الأداء وما حققه من أهداف...

عناصر تكشف عن صفات الشخص أو خصائصه مثل: المبادرة، التعاون، درجة الاعتماد عليه، الشخصية، الاتجاهات نحو المشروع، العمل، العاملين، الولاء، المواظبة، الحماس، القيادة...

(الشماع و محمود، 2000: ص 331-332)

#### - الانتاجية:

يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الفعالية و الكفاءة، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية، و إلى جانب استخدام الأداء للإشارة إلى: الفعالية، الكفاية، الملاءمة، الإنجازية و الإنتاجية. فإنه كثيرا ما يستعمل للتعبير عن القدرة التنافسية، المروددية (الربحية)، آخذين بعين الاعتبار أن الأداء يتضمن أيضا معلومات أخرى كمقاييس الحوادث و معدلات دوران العمل و الغيابات و مدى الانتظام في العمل... إلخ. الانتاجية = الإنتاج / ساعات الإنتاج.

أو الانتاج / عدد المشتغلين (أونيس، 2011: ص73)

### سادسا: المقاربة النظرية للدراسة

للنظرية أهمية كبيرة في البحوث العلمية الاجتماعية إذ أن الباحث لا يمكنه معالجة أي ظاهرة من الظواهر الاجتماعية دون الاستعانة بموقف نظري يوجهه في طريقه العلمي.

والنظرية العلمية يكاد يكون الاتفاق على أنها نسق فكري استنباطي متسق حول ظاهرة أو مجموعة من الظواهر المتجانسة، يحوي إطارا تصوريا ومفومات وقضايا نظرية تتضح العلاقة بين الوقائع وتنظيمها بطريقة دالة. كما أنها ذات بعد أمبريقي وذات توجيه تنبئي بمعنى التنبؤ مستقبلا من خلال تعليمات احتمالية. (عبد المعطي، 1981: ص10)

وانطلاقا من أهمية النظرية في البحث الاجتماعي ووجود الكثير من النظريات فإن الباحث يحاول اختيار التصور النظري الصحيح والمناسب لدراسته، كما يمكن للباحث اختيار أكثر من نظرية واحدة في دراسته مستعينا بها كمدخل في استعمال وتوظيف مفاهيمها وفي التحليل والاستنتاج، أما التفسير فيتم في إطار السياق الاجتماعي والثقافي لمجتمع الدراسة سيما إذا كانت النظرية منبعها إطار ثقافي واجتماعي مختلف عنها .

وهذا التعدد لا يعد عيبا، بل هو شيء ايجابي إذ تغطي بعض النظريات عيوب الأخرى مما يجعل هذا الاختيار أقرب للصواب ، كما يعتبر ميل المنظرين الاجتماعيين الى الأخذ بنظرية واحدة والتعصب لها من أزمات النظرية الاجتماعية المعاصرة .

وتحقيقا لأهداف الدراسة السابق ذكرها تمّ الاستناد إلى الاتجاه البنائي الوظيفي ، الذي ينطلق من مسلّمة مؤدّاهها تكامل أجزاء النفق الواحد، والاعتماد المتبادل بينها، وهذا ما يسقط على المجتمع، ذلك أن النظم الاجتماعية مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود و التكيف مع البيئة. و المنظمات كأنساق تقوم على ثلاث ركائز:

–مجموعة من الأجزاء تربط بينها علاقة الاعتماد المتبادل.

–حاجات النسق.

–سلوك النسق.

وقد نظر "برسونز" إلى التنظيمات على أنها وحدات فرعية داخل النسق الأكبر، كما اعتبر المنظمة نسقا اجتماعيا منظما يتكون من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات و الأقسام و الإدارات... إلخ وهو بدوره يعتبر نسقا فرعيا بالنسبة للمجتمع- النسق الأكبر- و يسعى إلى تحقيق أهداف معينة، ولا يذهب "برسونز" إلى حدّ المطابقة بين المجتمع و المنظمة لأن هذه الأخيرة تتميز بأهداف واضحة نسبيا عن تلك التي في المجتمع. (رشوان، 2006: ص147-151).

و قد صنّف "برسونز" النسق إلى أربعة أنواع هي:

١- النسق الثقافي: و الذي يعتبر الرمز أو المعنى وحدته الأساسية، و من أمثله المعتقالات الدينية، اللغات، القيم، و يركز على التنشئة الاجتماعية التي تعمل على الضبط الاجتماعي وتحافظ على تماسك المجتمع.

٢- النسق الاجتماعي: وهو ثاني المستويات التحليلية، و يركز على الدور التفاعلين كما عرّفه على أنه مجموع المتفاعلين في موقف يتضمّن جانبا فيزيقيا أو بيئيا، مدفوعين إلى تحقيق أقصى حد ممكن من الإشباع.

٣- نسق الشخصية: يعتبر فيه الفرد أو الشخص الإنساني وحدته التحليلية، و يؤكّد على حاجات الفرد ودوافعه واتجاهاته. (لعدي، 2015: ص19)

و تتميز الشخصية بسعيها العقلاني والبراجماتي لتحقيق أهدافها في إطار ثقافي معيّن، من خلال ترتيبات اجتماعية يوفّر لها النسق الاجتماعي، و مستعينة بالطاقة البيولوجية التي يقدّمها النسق البيولوجي، وهي بذلك تملك المقومات الأربعة التي تعطيها القدرة على الفعل الاجتماعي:

١- العمل على تحقيق الأهداف الشخصية و الاجتماعية.

٢- التفاعل عاطفيا و شعوريا مع الأنماط الاجتماعية و العلاقات الاجتماعية.

٣- فهم المتغيرات المتضمنة في الموقف الاجتماعي.

-التفاعل مع المواقف المختلفة بجانب من جوانب الشخصية فقط، و ليس بجميع جوانبها.

( العقبى، 2009: ص21)

-نسق العضوية السلوكية: يعتبر الإنسان البيولوجي وحدته الأساسية بمعنى، الجانب الفيزيقي من الإنسان.

ويمكن القول بأن: الفعل الاجتماعي = المعنى الذاتي الذي يضيفه الفاعل على فعله + المعنى الموضوعي الذي يمثل ردّة فعل الآخرين على هذا الفعل.

و بهذه المعادلة يمكن تحديد نوعية الفعل الاجتماعي، و التي تتراوح بين أنواع أربعة تتدرّج

تصاعديا من الفعل الوجداني إلى الفعل العقلاني. (العبيدي، 2015: ص18-19)

و يضمن مفهوم الوظيفة عند "برسونز" فكرة الصفات النسقية للمجتمع، و لأجزائه المكوّنة بما

في ذلك المنظمات ، بحيث تعمل هذه الشبكة من الأنساق بإشباع حاجات كل منها فيما بينها، و بذلك يتكامل نسق الشخصية و نسق الثقافة في النسق الاجتماعي، و جعل هذه الأنساق متماسكة من خلال نسق القيمة المركزية الموجودة في قاعدة أي مجتمع.

كما فسّر "بارسونز" العلاقة بين هذه الأنساق و بين ارتباط المنظمة بالمجتمع عن طريق نسق القيمة و عن طريق الاحتياجات الوظيفية، التي لا يمكن إشباعها إلا من خلال المجتمع و ذلك حتى تستطيع

الاستمرار في الوجود. (رشوان، 2006: ص152-153)

## سابعاً: الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة تعتبر من أهم أطر المعلومات التي يمكن من خلالها الاستفادة، عند إجراء أي دراسة تكون متعلقة بنفس الموضوع، ومن ذلك فإنه لا بد من استعراض الماضي النظري حول موضوع الروح المعنوية والأداء الوظيفي، في بعض الدراسات التي أتيت، وهي كالتالي:

### 1- الدراسات الغربية :

الدراسة الأولى: دراسة كارول Carroll (1993)

Te acher Morale as Related to school Leadership Behavior بعنوان:

(Moral leadership Behavior)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الروح المعنوية للمعلمين وعلاقتها بسلوك قائد المدرسة الابتدائية، التي تحتوي على صفوف من الروضة إلى الصف الثامن ، وتكوّنت عينة الدراسة من 24 مديراً من مديري المدارس الابتدائية، و 433 معلم من معلمي المدارس الابتدائية، تمّ اختيارهم عشوائياً، واستعملت الباحثة استبيانين واحد لوصف سلوك القائد، والثاني لقياس الروح المعنوية.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

\* ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين.

\* وجود علاقة ايجابية للروح المعنوية الكلية للمعلمين بسلوك القائد عند الحفاظ على تماسك المنظمة

وحل الصراع الداخلي بين الأعضاء. (الزهراني، 2008: ص77 )

الدراسة الثانية: دراسة سيلفا Silva ( 1996 )

هدفت الدراسة إلى فحص الدرجة التي تركز عليها المدرسة في مشاركة المعلمين إستراتيجية اتخاذ القرار لتوجيه وتحسين المدارس التي تقدم الخدمة الاجتماعية للمجتمعات المدنية المحرومة ، والتي تكون حاجات أطفالها ، واستعملت الباحثة أداة قياس مشاركة المعلمين في اتخاذ ال قرار، وأداة أخرى لقياس الروح المعنوية كما تم قياس أداء الطلب، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- أن الأداء الأكاديمي للطلبة تحسن نتيجة تحسن مستوى الروح المعنوية للمعلمين
- تحسن مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس التي يشارك بها المعلمون في اتخاذ القرار.
- هناك علاقة ايجابية بين درجة المشاركة في اتخاذ القرار والروح المعنوية.

(رسمي، 2008: ص 154 )

الدراسة الثالثة: دراسة مارتن Martin (2000)

بعنوان:

**Astudy Of The Relationship Between Elementary Principal Leadership Behavior And Teacher Morale.**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك القائد لمديري المدارس الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين في هذه المدارس في مقاطعة هامببتون في ولاية فرجينيا، وتكونت العينة من 278 معلما في

19 مدرسة ابتدائية، كما تم استعمال أداة لقياس السلوك القيادي Excellent Principal Inventory

وأداة أخرى لقياس الروح المعنوية The purdue Teacher Opinionaire، وتوصلت الدراسة إلى

نتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي للمدير وبين الروح المعنوية للمعلمين، ووجود علاقة ما بين مجال السلوك القيادي للمدير ( الالتزام نحو نجاح الطلبة ) ومجال ( الألفة بين المعلمين



والمدير )، وعدم وجود فروق جوهرية بين الروح المعنوية لمعلمي القطاع الخاص، ومعلمي القطاع العام. (الخالدي، 2008: ص 76 )

#### الدراسة الرابعة: دراسة كلار (2001) Clare

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الضغط النفسي على الروح المعنوية عند المعلمين، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

- \* هناك علاقة بين الضغط النفسي والروح المعنوية للمعلمين في بريطانيا.
- \* أكثر المصادر المسببة لهبوط مستوى الروح المعنوية هو نقص الخدمات المدرسية والرواتب.
- \* لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية للمتغيرات الديمغرافية على الروح المعنوية وعلى الضغط النفسي.

\* هناك علاقة عكسية بين الضغط النفسي والروح المعنوية. (مددين، 2013: ص 140 )

#### الدراسة الخامسة: دراسة وونتز وأول (2006) W ENTZ , ET ALL

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي بين العاملين في جامعة يسكونس- ستاوت من أعضاء هيئة التدريس وموظفين وتم استعمال المنهج ال وصفي، وتكونت عينة الدراسة من 104 من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة ، وكانت أداة الدراسة مقابلات أجارها فريق عمل لهذا الغرض وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها :

\* الروح المعنوية والرضا أقل مستوى من الشعور بالارتياح الذي كان مرتفعا جدا بالرغم من وجود ضغوط.

\* يرى أفراد العينة أنه لو كان لديهم سلطة فلن يكون لديهم مشكلة وإن لم تتغير الأوضاع

(مددين، 2013: ص 140)

الدراسة السادسة: دراسة يونغ وصرح yang, Sarah (2006)

TRUST AND THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND FOLLOWER PERFORMANCE بعنوان:

هدفت الدراسة إلى تقديم مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين والنوعين من القيادة التحويلية والإجرائية في بيئتين ثقافيتين مختلفتين (استراليا ، الصين ) وكان عدد العينة 119 موظف من استراليا 122 من الصين .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- \* المرؤوسون الاستراليون أظهروا مستويات أعلى من الثقة في قيادتهم أكثر من الصينيين.
- \* وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء الموظفين في استراليا ولا توجد هذه العلاقة في الصين.
- \* أكدت الدراسة على ضرورة أخذ القادة بعين الاعتبار البيئة الثقافية عند محاولة فهم العلاقة بين تسوية الخلافات ونتائج الأداء. (المحمود و ناصر، 2010: ص 106)

الدراسة السابعة: دراسة إيران في جودا، جادوت (2007)

ERANVIGOAD-GADOT LEADERHIP STYLE,ORGANIZATION POLITICS, AND EMPLOYEES PERFORMANCE. بعنوان:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية والإجرائية) والسياسات التنظيمية وأداء المنظمين.

وتم استعمال تصورات السياسة التنظيمية كوسيط في هذه العلاقة. واستخدم الباحث إستبانة تم توزيعها على موظفي مؤسسات الأمن العام في دولة الاحتلال "إسرائيل" ، وبلغ عدد العينة 201

موظف، إضافة إلى تقديم المشرفين تقييم موضوعي على أداء موظفيهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها:

- \* وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- \* وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية والأداء الوظيفي ، وعلاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- \* وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة التحويلية وتصورات السياسة التنظيمية ، وعلاقة إيجابية بين قيادة المعاملات وتصورات السياسة التنظيمية.
- \* وجود علاقة سلبية بين التصورات السياسية والتنظيمية في أداء دورها بين مفاهيم السياسة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. (محمود و ناصر، 2010: ص106)

2 - الدراسات العربية:

-الدراسة الثامنة: دراسة روجي عبيدات ( 2002 ) بعنوان العلاقة بين السمات الشخصية

والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية .

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية وتم طرح التساؤلات التالية :

\* ما السمات الشخصية السائدة لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية ؟

\* هل تختلف السمات الشخصية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية باختلاف كل من متغيرات الحالة الاجتماعية والخبرة والمستوى التعليمي والراتب ونوع الإعاقة التي يعمل بها المعلم والجهة المشرفة على المؤسسة ؟

\* ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية لفلسطين ؟

\* هل يختلف مستوى الروح المعنوية باختلاف متغيرات الحالة الاجتماعية والخبرة والمستوى التعليمي والراتب ونوع الإعاقة والجهة المشرفة على المؤسسة ؟

\* هل يوجد اختلاف بين مجالات الروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية بفلسطين ؟

واستخدم الباحث اختبار آيزنك للشخصية واستبانة الروح المعنوية وقد أجرى الباحث الدراسة على جميع أفراد مجتمعها الأصلي 250 فردا وفي الأخير توصل إلى النتائج التالية :

\* يميل معظم المعلمين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية نحو نمط الشخصية المنطوي المتفاعل بنسبة 35.6 % ، في حين تميل النسبة القليلة منهم نحو النمط المنبسط المتزن بنسبة 14 % .

\* لا توجد اختلافات في أنماط الشخصية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة إلى كل من متغيرات الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والراتب ، بينما توجد اختلافات في أنماط الشخصية عندهم ترجع إلى متغيرات نوع الإعاقة التي يعملون معها والجهة المشرفة على المؤسسة التي يعملون بها

\* تدني الروح المعنوية بشكل عام لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية.

\* لا توجد اختلافات في مستوى الروح المعنوية عند معلمي التربية الخاصة تبعاً لمتغيرات الحالة الاجتماعية والخبرة والمستوى التعليمي، بينما توجد اختلافات في مستوى الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات الراتب ونوع الإعاقة والجهة المشرفة على المؤسسة.

\* وجود اختلافات دالة إحصائياً لأبعاد الروح المعنوية لدى معلمي التربية الخاصة عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين كل من أبعاد الحوافز والأجور وظروف العمل والأنظمة والتعليمات من جهة وبين العلاقة مع الزملاء من جهة أخرى ولصالح العلاقة مع الزملاء.

\* لا توجد علاقة ارتباطية بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية .

- الدراسة التاسعة: دراسة عبد الله عبد الرحمن النميان ( 2003 ) بعنوان الرقابة الإدارية

وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية-دراسة مسحية على شروطه منطقة حائل-

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين متغيري الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية واستهّل الباحث دراسته بالتساؤلات التالية:

\* ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شروط منطقة حائل ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟

\* ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

\* ما هي أهم العقبات والمشكلات في توجيهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

\* ما هي المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية؟

وقد استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي وكانت الدراسة مسحية على شروطه منطقة حائل حيث قدر مجتمع الدراسة بـ 363 فرداً.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- \* وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وهي فعالة.
- \* الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية .
- \* أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية هي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.
- \* أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.
- \* وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور.

– الدراسة العاشرة: دراسة نورة بنت عطية بن راشد الزهراني (2008/2007) بعنوان: علاقة

النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة، وكانت أسئلة الدراسة:

- \* ما أبرز الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة؟
- \* ما مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة؟
- \* ما درجة علاقة النمط القيادي للمديرة بالروح المعنوية للمعلمات من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة؟

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة والبالغ عددهن 6031 مديرة ومعلمة، موزعات على 308 مدرسة ابتدائية حسب إحصائيات إدارة التعليم بمحافظة جدة. وقد أعدت استبانتين، الأولى كانت خاصة بمديرات المدارس وقد اشتملت على محورين. الاستبانة الثانية وقد كانت لمعلمات المرحلة الابتدائية وقد اشتملت على ثلاث محاور. أظهرت الدراسة عدة نتائج منها:

- \* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 )، حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات وفقا لطبيعة المؤهل العلمي (تربوي وغير تربوي)، وكانت الفروق لصالح التربويات على غير التربويات.
- \* وجود علاقة إرتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية الأخرى لدى مديرات المرحلة الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمحافظة جدة عند مستوى ( 0.01 )، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين النمط الديمقراطي وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية (0.702).

- الدراسة الحادية عشر: دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة (2008): بعنوان أثر الثقافة التنظيمية

على مستوى الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " paltel " في فلسطين-

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، وانطلقت الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية الايجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات " paltel " في فلسطين ؟

وقدم الباحث فرضيتين رئيسيتين تفرعت الأولى إلى عدة فرضيات جزئية وهما:

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

\* هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للعوامل الشخصية (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات جمع الأدوات فاستعمل الإستبانة واختار عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظفا بنسبة 20% من مجتمع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

\* هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية " paltel "

\* وجود علاقة ذات دلالة لإحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي.

\* العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى القدرات والمهارات المتعلقة بالجوانب الإبداعية و الابتكارية ، بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

- الدراسة الثانية عشر: دراسة توفيق عطية توفيق العجلة : (2009) بعنوان : الإبداع الإداري

وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين متغيري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لمديري القطاع العام .

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي : ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العاملين بوزارات قطاع غزة ؟

وكانت فرضيات الدراسة كالتالي :

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع غزة، وتنبتق منها عدة فرضيات فرعية .



الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة، سنوات الخبرة، أنواع الوظيفة " إدارية أم فنية " ) .

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي واستعمل أداة الاستبانة في جمع البيانات وتم اختيار العينة بشكل طبقي وقدرت ب : 370 مفردة كما تم استعمال برنامج ( spss ) الإحصائي في تحليل البيانات .

وتم التوصل إلى النتائج التالية :

\* المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.

\* المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي .

\* واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول .

\* عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا .

\* واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول .

– الدراسة الثالثة عشر: دراسة حسن محمود حسين ناصر : ( 2010 ) بعنوان الأنماط القيادية

وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من جهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستهل الباحث دراسته بالتساؤل الرئيسي : ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها ؟

وكانت الفرضيات كالتالي :

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات، ويندرج تحتها ثلاث فرضيات فرعية .

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى للعوامل الشخصية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، مكان العمل )

الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى إلى الخصائص التنظيمية للمنظمة ( العمر الزمني للمنظمة، عدد العاملين، مصروفاتها )

واتبع الكاتب المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم الإستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة 340 فردا واستعمل برنامج ( spss ) لتحليل بيانات الدراسة.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

\* إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط القيادي الأوتوقراطي وأخيرا النمط القيادي الحر .  
\* المستوى العام للأداء الوظيفي جيد .

\* وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية، ومستوى الأداء الوظيفي ، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات .

- الدراسة الرابعة عشر: دراسة بدر محمد الجريسي ( 2010 ) بعنوان: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين لمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الروح المعنوية والولاء التنظيمي ، وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم؟ والذي تفرع إلى التساؤلات التالية :

\* ما مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ؟

- \* ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ؟
  - \* ما درجة الارتباط بين مستوى الروح المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي ؟
  - \* ما سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ؟
  - \* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية ؟
- استعمل الباحث المنهج الوصفي إما الأدوات استعمل الإستبانة واختار عينة عشوائية حجمها 243 فردا .

وتوصل إلى النتائج التالية :

- \* مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع .
- \* مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع.
- \* وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي .
- \* أفراد عينة الدراسة موافقون على السبل المقترحة لرفع الروح المعنوية .

– الدراسة الخامس عشر: دراسة سحر بنت خلف سلمان مديين (2013/2012) بعنوان: درجة

ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية، لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، إستعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي أما مجتمع الدراسة يتكون من كوادر أكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناًئاً حسب الرتبة العلمية

بجامعة أم القرى في المنطقة الغربية، وجامعة تبوك في المنطقة الشمالية، وجامعة الملك خالد في المنطقة الجنوبية.

وقامت الباحثة بتصميم أداة للدراسة الميدانية ( استبانة ) مكونة من ثلاثة أقسام، القسم الأول احتوى على البيانات الأولية، القسم الثاني تكون من (16)، عبارة موزعة على ثمانية مجالات لقياس درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية، القسم الثالث تكون من (42) عبارة لقياس مستوى الروح المعنوية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

\* يرى أفراد عينة الدراسة أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على جميع عبارات المحاور الثمانية (3.86).

\* يرى أفراد عينة الدراسة بأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع حيث بلغ المتوسط العام لاستجاباتهم على القسم الثالث من الاستبانة (4.14)

\* توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وكذلك بين القيادة التحويلية ككل ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية و سنوات الخبرة.

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية و سنوات الخبرة.

3 - الدراسات الجزائرية:

- الدراسة السادسة عشر: دراسة جوادي حمزة ( 2005-2006) بعنوان : الحوافز المادية

والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية - دراسة ميدانية في شركة الهضاب العليا بسطيف .

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والروح المعنوية وانطلقت في

التساؤلات التالية:

\* هل الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تساهم في رفع الروح المعنوية ؟

\* ومنه هل ظروف العمل والمؤثرات الاجتماعية داخل وخارج بيئة العمل تؤثر على الروح المعنوية ؟

\* هل المؤثرات الخاصة بالفرد العامل تساهم في رفع الروح المعنوية ؟

ثم طرح الفرضيات التالية :

\* توفير الحوافز المادية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

\* العلاقة الحسنة بين العمال تساهم في رفع الروح المعنوية.

\* نظام الإشراف الديمقراطي يساهم في رفع الروح المعنوية.

\* الحفاظ على مناصب العمل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

\* شروط العمل الفنية والمهنية والتقنية الملائمة تساهم في رفع الروح المعنوية.

\* مستوى الشروط المعيشية المادية تؤثر في الروح المعنوية سلبا أو إيجابا.

\* المؤثرات الخاصة بالفرد العامل تساهم في رفع الروح المعنوية.

إستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أمّا الأدوات فاستعمل الملاحظة العلمية، المقابلة،

الاستمارة، الوثائق والسجلات، تقنيات تحليل البيانات.

وأما العينة فكانت بنسبة 20% من مجتمع الدراسة بما يعادل 68 عامل .

وتم التوصل إلى النتائج التالية :

\* إثبات كل الفرضيات، وبالتالي توجد علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والروح المعنوية.

- الدراسة السابعة عشر: دراسة بنوناس صباح ( 2007-2008 ) بعنوان : النمط القيادي

وتأثيره على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة-

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي، وانطلقت من التساؤل

الرئيسي التالي:

\* ما هو تأثير النمط القيادي على أداء العاملين بمستشفى بشير بن ناصر؟ وتفرع إلى التساؤلات التالية :

\* ما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في مستشفى بشير بن ناصر؟

\* ما هو مستوى الأداء الوظيفي في مستشفى بشير بن ناصر؟

\* ما هي طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين بمستشفى بشير بن ناصر؟

واستعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة أما الأدوات فتمثلت في : المسح

المكتبي ، المقابلة والاستمارة وتم اختيار عينة بحجم 100 مفردة، ثم الوصول إلى النتائج التالية :

\* نمط القيادي الديمقراطي هو السائد في المستشفى ثم الأوتوقراطي بنسبة متوسطة ثم التسببي بشكل ضعيف.

\* مستوى أداء العاملين مرتفع نسبيا.

\* توجد علاقة ارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أداء العاملين تأثير ايجابي ، كما توجد

علاقة سالبة بين أداء العاملين ونمطي القيادة الأوتوقراطي و التسببي.

- الدراسة الثامنة عشر: دراسة جلال الدين بوعطيط ( 2009/2008 ) بعنوان: الاتصال

التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز  
عناية-

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال، وانطلقت من الفرضية العامة وهي توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، وتدرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي:

\* توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

\* توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائيات صفرية هي:

\* لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

\* لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

\* لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

أجريت الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية مركز التوزيع 02 بحي السهل الغربي بولاية عنابة وتناولت بعض المراحل التي مرت بها شركة سونلغاز منذ تأسيسها، وتم الاعتماد على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي واختيرت العينة بالطريقة العشوائية حيث بلغت 49 عاملا منفذا، كما تم استعمال الاستمارة كأداة لجمع البيانات، و جاءت نتائج الدراسة كمايلي:

\* تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

\* تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

\* كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة بالسن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، وانطلاقاً من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس كا 2 فقد تمّ الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

- الدراسة التاسعة عشر: دراسة حيمر صباح ( 2010/2009 ) بعنوان: الروح المعنوية

وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل- دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية بطولقة

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية للعامل، حيث انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: ما علاقة الروح المعنوية بالكفاءة الإنتاجية للعامل؟

والذي يتفرع إلى التساؤلات التالية:

\* ما علاقة الظروف النفسية بالكفاءة الإنتاجية؟

\* ما علاقة الظروف الفيزيائية بالكفاءة الإنتاجية؟

\* ما علاقة الظروف التنظيمية بالكفاءة الإنتاجية؟



45 استعمل في الدراسة المنهج الوصفي ودراسة الحالة والعينة العشوائية البسيطة، قوامها عاملا، في مؤسسة المشروبات الغازية بطولقة-بسكرة-، واستعملت الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

\* إثبات الفرضية العامة: هناك علاقة بين الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية للعامل.

\* إثبات الفرضيات الفرعية:

\* مستوى الكفاءة يتأثر بجملة الظروف النفسية، الفيزيكية والتنظيمية.

\* هناك العديد من الظروف النفسية، الفيزيكية والتنظيمية، التي يفتقر إليها العمل في المؤسسة مثل انخفاض الأجور وعدم إشراكه في القرار واستثمار أفكاره ومبادراته، ونقص الاستفادة من الخدمات الاجتماعية.

- الدراسة العشرون: دراسة شامي صليحة ( 2010/2009 ) بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره

على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة جامعة أمجد بوقرة بومرداس-

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين ، وتمّ الانطلاق من الفرضيات التالية:

\* الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسؤوليات الإدارة العليا.

\* الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية، وبيئية.

\* المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين

85 و 38 موظفا وتم اختيار العينة من جامعة أمجد بوقرة بومرداس حيث بلغ عددها الفعلي

أستاذنا، واستعمل المنهج الوصفي في تحليل الظاهرة، أما أدوات جمع البيانات فقد استعمل الاستبيان والمقابلة، وتمّ التوصل في النتائج إلى إثبات الفرضيات الثلاث.

- الدراسة الواحد والعشرون: دراسة محمد سلام نة ( 2010/2011 ) بعنوان : الصراعات

التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA

بجيجل-

هدفت الدراسة إلى معرفة كشف العلاقة بين الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي : ما علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية ؟

ومن ثمّ الفرضيات التالية :

الفرضية العامة: توجد علاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية .

والتي يندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية :

\* توجد الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية على المستويات الثلاث : داخل الفرد، بين الأفراد،وبين المجموعات.

\* يستخدم المسؤولون الإداريون بالمؤسسة الاقتصادية بعناصر الأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة.

\* يلتزم عمال المؤسسة الاقتصادية بعناصر الأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة .

\* توجد علاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج تختلف من حيث طبيعتها باختلاف مستوى الصراعات التنظيمية .

واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما الأدوات الدراسة فتمثلت في الملاحظة

العلمية، الوثائق والسجلات، و الاستمارة، كما اعتمد في التحليل الإحصائي على برنامج spss وكانت

العينة مكونة من 89 فردا.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

تبين أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يقرون بوجود الصراعات التنظيمية على كل المستويات ودرجات متفاوتة ، كما تبين أن المسؤولين الإداريين بالشركة يستخدمون أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية ، وأقرّ المسؤولون الإداريون بأنّ العمال الذين يعملون تحت سلطتهم يلتزمون بعناصر الأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة ، أما فيما يخص علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي وافق عمال الشركة الإفريقية للزجاج على وجودها ، وأيضا وافقوا على أن طبيعتها تختلف باختلاف مستويات الصراعات التنظيمية .

- الدراسة الثانية والعشرون: دراسة صحراوي محمد لخضر ( 2012/2011 ) بعنوان : أثر

التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة والسياحية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية

الجزائرية، وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

\* كيف يساهم التدريب الإداري في الأداء الوظيفي للأفراد على مستوى المؤسسة العمومية؟

وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: إن تحسين مستوى الأداء الوظيفي للأفراد يتطلب تدريب إداري مستمر وفعال ويراعي فيه معايير الجودة لجميع عملياته، وتطبيق التقنيات والأساليب الحديثة مع إشراك جميع الفاعلين فيه من أجل تحقيق أهدافه والمتمثلة في تنمية وتطوير الموارد البشرية .

وتفرّعت إلى الفرضيات التالية :

\* إن عدم إجراء التقييم الموضوعي لأداء الأفراد من خلال معرفة مواطن القوة والضعف يصعب من التحديد الدقيق والفعلي للاحتياجات التدريبية.

\* يؤثر محتوى البرامج التدريبية على مستوى الأداء الوظيفي للأفراد.

\* يساعد التدريب الإداري في رفع الرصيد المعرفي للمتدربين وتنمية معلوماتهم ، ويكسبهم المهارات والقدرات العلمية اللازمة، كما ينمي اتجاهاتهم السلوكية الايجابية في العمل .

\* إن قياس مستوى فعالية الأداء الوظيفي مرتبط بنجاح تقييم جميع مراحل العملية التدريبية.

إستعمل في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الإحصائي، منهج تحليل المضمون ومنهج دراسة الحالة، أما أدوات جمع البيانات فاستعمل المقابلة والاستبيان .

وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بواقع 25% في المجتمع الأصلي وكان عددها 143

فردا، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

\* إثبات للفرضية الأولى والثانية والثالثة ونفي الرابعة، وبالتالي يعتبر التدريب الإداري حاجة ملحة في عصرنا الحالي من أجل تحسين الأداء الوظيفي .

- الدراسة الثالثة والعشرون: دراسة بو جمعة جاب الله ( 2012/2011 ) بعنوان: التدين

وانعكاسه على الأداء الوظيفي للمعلمين-دراسة ميدانية بابتدائيات مدينة الجلفة

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التدين والأداء الوظيفي وانطلقت من التساؤل الرئيسي

التالي: هل يؤثر التدين في الأداء الوظيفي لمعلمي المدرسة الابتدائية ؟

وطرح الباحث الفرضيتين التاليتين:

\* الالتزام بأداء الشعائر التعبدية يؤدي إلى الالتزام بالوجبات الوظيفية .

\* الاعتقاد بأن العمل عبادة محفز لبذل الجهد وانجاز المهام الوظيفية .

إستعمل الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي أما الأدوات فاستعمل الاستمارة فقط

واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة بحجم 114 معلم.

وتوصل الباحث في نتائج إلى إثبات الفرضيتين وبالتالي توجد علاقة بين التدين والأداء الوظيفي

للمعلمين .

### مناقشة وتقييم :

- من خلال تفحص الدراسات السابقة يمكن التعليق عليها بما يلي:
- العديد من الدراسات اهتمت بالروح المعنوية كما اهتمت أخرى بالأداء الوظيفي مما يعكس أهمية هذين المتغيرين في حياة الفرد الشخصية والمهنية وكذلك أهميتهما للمجتمع .
- معظم الدراسات عالجت موضوع الروح المعنوية مع متغيرات أخرى والأداء الوظيفي مع متغيرات أخرى أيضا، ومن الملاحظ الغياب النسبي للدراسات التي تناولت العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي معاً، مما يؤكد الحاجة إلى مثل هذه الدراسات.
- أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية دراسة كل من الروح المعنوية وأشارت أخرى إلى أهمية دراسة الأداء الوظيفي في المنظمة مما يؤكد أهمية هذين المتغيرين في نجاح المنظمة .
- تعددت النتائج المنبثقة من الدراسات بتعدد أهدافها .
- اختلفت آثار بعض المتغيرات الشخصية كالجنس والسن وأخرى باختلاف مجتمع الدراسة.

### جوانب الاستفادة:

- من خلال استعراض الدراسات يمكن رصد أوجه استفادة الباحثة منها فيما يلي :
- أرشدت هذه الدراسات الباحثة إلى أن معالجة موضوع الأداء الوظيفي والروح المعنوية يتطلب نظرة شاملة تغطي محددات كل من المتغيرين داخل المنظمة وخارجها.
- ساعدت الباحثة في ضبط وصياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة وتفسيرها.
- أفادت الباحثة كثيرا في إثراء الجانب النظري للدراسة من خلال ما تزخر به من معلومات ومفاهيم نظرية.
- أفادت الباحثة في اختيار المنهج المناسب للدراسة وفي اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة كما ساعدتها في تصميم استمارة دراستها.
- أفادت الباحثة من خلال نتائجها في تحليل بيانات دراستها ومقارنة هذه النتائج بنتائج دراستها.

أوجه الاتفاق:

من خلال استعراض الدراسات يمكن رصد أوجه الاتفاق في:

- من حيث الهدف: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تناولت البحث في علاقة متغير الروح المعنوية مع متغير آخر وهي الدراسات رقم 1، 3، 4، 5، 8، 10، 14، 15، 16، 19، وتتفق مع أخرى تناولت البحث في علاقة متغير الأداء الوظيفي مع متغير آخر وهي الدراسات رقم 6، 7، 9، 11، 12، 13، 17، 18، 20، 21، 22، 23.

- من حيث المنهج المعتمدة: تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات في كونها اعتمدت المنهج الوصفي، وهي الدراسات رقم 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23.

- من حيث أدوات جمع البيانات: تشترك الدراسات بدرجات متفاوتة مع دراسة الباحثة في الاستعانة بالأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق، الإحصائيات، والدراسات التي اتفقت معها في إستعمال الأداة الرئيسية وهي الاستمارة هي رقم 1، 7، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23.

ث - أوجه الاختلاف:

من خلال استعراض الدراسات يمكن رصد أوجه الاختلاف في:

- من حيث الهدف: إستهدفت الدراسة الحالية كشف العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي في المنظمة، بينما استهدفت الدراسات معرفة العلاقة بين الروح المعنوية مع متغيرات أخرى.

- من حيث مفردات العينة: إختلاف مفردات عينة الدراسة الحالية مع مفردات عينات الدراسات من ناحية الكم والكيف.

الفصل الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي  
من منظور سوسيولوجي.

تمهيد

أولاً: أساسيات في مفهوم الأداء الوظيفي.

1 - أهمية الأداء الوظيفي.

2 - عناصر الأداء الوظيفي.

3 - أنواع الأداء الوظيفي.

4 - معدّلات الأداء الوظيفي.

5 - إدارة الأداء الوظيفي.

6 - كيفية تحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي.

1 - مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

2 - نظام تقييم الأداء الوظيفي.

3 - معايير تقييم الأداء الوظيفي.

4 - أساليب تقييم الأداء الوظيفي.

5 - أخطاء تقييم الأداء الوظيفي.

ثالثاً: نظريات الأداء الوظيفي

1 - نظرية الإدارة العلمية.

2 - نظرية التقسيم الإداري.

3 - نظرية البيروقراطية.

4 - نظرية العلاقات الإنسانية.

رابعاً: محدّدات الأداء الوظيفي.

خلاصة

### تمهيد:

تعتمد كفاءة وفعالية المنظمة بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، لهذا يستحوذ هذا الأخير على أهمية كبيرة في مجال البحث والدراسة، كما حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في جميع حقول المعرفة الإدارية كونه الركن الأساسي الذي تقوم عليه المنظمة.

و رغم التطور العلمي الحاصل في هذا المجال، إلا أنه ولحد الساعة لازالت توجد الكثير من المشاكل التي تترك المهتمين بهذا المجال من باحثين واقتصاديين وإداريين، تستوجب الغوص أكثر والبحث في هذا المفهوم، من وجهة نظر إدارية تنظيمية سوسيولوجية.



## أولاً: أساسيات في مفهوم الأداء الوظيفي

### 1 - أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أيّ منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- تتألف أيّ عملية من عدّة مراحل حتّى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، و هذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.

و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل (إنتاجية) العنصر البشري، و منه يتحقق الربح.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأيّ منظمة تريد النجاح و التقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً و أطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، و يمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاساً لقدرات و دوافع المرؤوسين و القادة أيضاً.

- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.

- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية

الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة. (شامي، 2010: ص65-64)

## 2 - عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي:

### أ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: ( العربي، 2012: ص 323 )

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة

بها. (مجد، 2008: ص34)

ومنهم من يعددها في :

- **المعرفة الإجرائية:** وهي مجموعة الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع أن الإجراءات و الخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و نظم و تعليمات إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

و هذا لا ينافي عمليات الابتكار و الإبداع لدى العاملين و لكن الاتفاق و التفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل، و لضمان اتفاهه و عدم مخالفته للنظام و التعليمات واللوائح و القوانين. (شامي، 2010: ص72)

- **المعرفة الوظيفية:** وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعني الإجابة على "كيف يعمل شيء ما؟"، هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف، و المعرفة الوظيفية تنشط و تزود المهارات التنظيرية.

- **المعرفة الإدارية:** أن الأداء يتطلب توفر المعرفة، و التي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.

- **معرفة المسؤولية:** إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل.

وهو يعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما ، وبناء عليه فإن المدير يتولى تحديد المسؤولية لإعفاء الآخرين.

- **معرفة السلطة:** بعد تحديد المسؤولية لا بد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة. (علي شريف و آخرون، 2007: ص 77- 222)

ب - **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، كما تمثل درجة الإتقان و جودة المنتج، وذلك بما يتناسب و الإمكانيات المتاحة. (محمد، 2008: ص34)

ت- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية

للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز. ( زمرة، 2013: ص270)

ث- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل مسؤوله. (محمد، 2008: ص34)

ج- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

ح- **التكلفة:** وهي كلفة تحقيق النتائج والأهداف، ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة

لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما. (المحاسنة، 2013: ص129)

### 3 - أنواع الأداء الوظيفي :

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

#### أ - حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

- **الأداء الداخلي:** ويسمى أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج

أساسا مما يلي:

\* **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع

القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

\* **الأداء التقني:** و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

\* **الأداء المالي:** و يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

- **الأداء الخارجي:** وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع

بصفة عامة يتمظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا، وكل هذه التغيرات

تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا

تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

### ب - حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- **الأداء الكلي:** وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الربح والنمو.

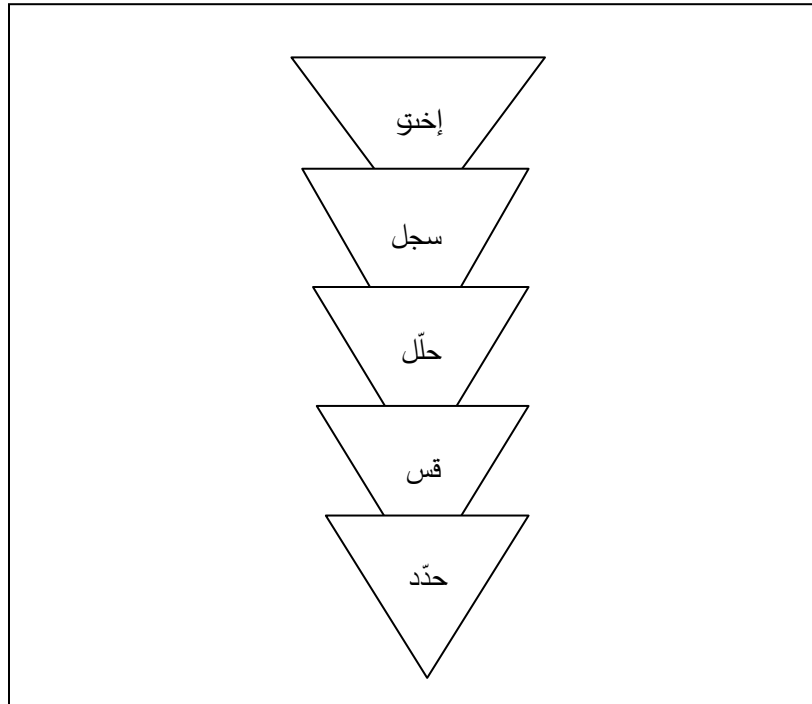
- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. ( بوعطيط، 2009: ص77-76 )

#### 4 -معدلات الأداء الوظيفي:

هي كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال فترة زمنية معينة، تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو هو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية عمل معينة، باستخدام جهد ومهارة متوسطين في ظروف عمل طبيعية. ( عبد الله، 2004: ص206)

و تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الاداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط و التي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبى عن غاية مطلوب بلوغها، و قد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين و دون تحديد معايير و معدلات الأداء يصعب قياس الأداء و الوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما هي موضحة في الشكل الآتي:



الشكل رقم (01) يوضح وصف معدلات الأداء (المصدر شامي ، 2010: ص73)

يبين الشكل السابق الخطوات التي لابد من اتباعها لوضع معدلات الأداء ، وفيمايلي شرح لهذه الخطوات:

- أ - **الاختيار:** بمعنى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، حيث يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
  - ب - **التسجيل:** و تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات و البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل و الأساليب و عناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.
  - ت - **التحليل الانتقادي:** تركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة و الحركة الأكثر فاعلية، و عزل العناصر الأخرى التي لا تساعد على الإنتاجية.
  - ث - **القياس:** وهي قياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، و بالوقت و الأسلوب الفني المناسب.
  - ج - **التحديد:** أي تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط و الأساليب و التقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.
- هذا مع الإشارة إلى أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر و من منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات و التقاليد السائدة في المجتمع، و بالظروف البيئية المحيطة بالعمل، و بدرجة التقدم التقني و المعلوماتي السائد في المنظمة. (شامي ، 2010: ص73)

### 5 - إدارة الأداء الوظيفي:

سيتم تعريف إدارة الأداء الوظيفي ثم ذكر أهم سماتها وذلك كما يلي:

#### أ - تعريف إدارة الأداء:

عبارة عن مجموعة من العمليات التي يتعين القيام بها لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، تعرف على أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة، وهناك من عرفها أيضاً على أنها صيرورة دورية في الفعالية الإجمالية للمؤسسة.

وبصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أجزاء أساسية لعملية إدارة الأداء هي :

- **تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف.

- **تقييم الأداء:** للتأكد من تحقيق الأداء المطلوب.

- **التغذية العكسية للأداء:** هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلباً وإيجاباً) من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وغالباً ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقيتهم.

(مشعلي، 2010: ص 6-7)

#### ب - سمات عملية إدارة الأداء الوظيفي:

ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الأداء التوصل إلى النتائج التالية:

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

الأهداف.



تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين. لإنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر أداء أفضل للأفراد.

تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية.

للمتشجيع على التطوير الذات. (عبد القادر، 2008: ص 45)

## 6 - كيفية تحسين الأداء الوظيفي:

سيتم شرح معنى عملية تحسين الأداء الوظيفي وذكر أهم عناصرها:

### أ - مفهوم تحسين الأداء الوظيفي :

هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، و يتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربع التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا و التكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، و يطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل"

### ب-عناصر إدارة التحسين الشامل:

تتكون إدارة التحسين الشامل من خمسة عناصر أو طبقات أساسية:

-**التوجيه:** يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، و التي تعمل على تركيز الطاقات و حشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

-**المفاهيم الأساسية:** تتميز هذه الطبقة بأنها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

-**عمليات التسليم:** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة و فعالية، و تزيد من قدرتها على التكيف و في الوقت ذاته تخفيض الوقت و الجهد و التكلفة.

-**التأثير التنظيمي:** يختص هذا البناء بوضع المقاييس و الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- **المكافآت و الاعتراف بالفضل:** يتضمن المكافآت المالية و غير المالية بهدف دعم أهمية المهام

الأخرى داخل المنظمة. (ناصر، 2010: ص54-55)

### ت- الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء:

- **تحديد أهداف المنظمة:** يجب تحديد أهداف المنظمة أولاً، و من ثم العمل على تحقيقها، إذ أن

تحقيقها يعد مؤشراً على فاعلية الأداء.

- **معرفة ثقافة المنظمة:** معرفة القيم السائدة في المنظمة، وأخذها بالحسبان حين التخطيط والتنفيذ و التصميم، يساعد في تحقيق فاعلية الأداء.

- **تعدد مكونات المنظمة:** و التي تشمل المكونات الداخلية المتمثلة في إدارة المنظمة، و أفرادها في مستوياتهم المختلفة، و المكونات الخارجية، و التي تشمل أعضاء المجتمع المحلي، و المنظمات والبيئة التي تحيط بها، و تؤثر فيها، و تتأثر بها، كما تستطيع المنظمة تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام تعزيز إيجابي لزيادة دافعيتهم للعمل، و إعداد برامج عمل واضحة بعيدة عن الغموض، وتوفير برامج مساعدة تشمل حوافز مادية و معنوية، و عقد دورات تدريبية لهم.

- **التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية و اللازمة للقيام بالعمل:** مثل طبيعة المهمة المكلف بها، موعد إنجاز المهمة، موقع وجود المواد اللازمة لأداء المهمة، نوعية معايير و مقاييس العمل.

- **الأخذ بمبدأ الثواب و العقاب:** حيث يكافأ المجتهد في عمله، و يتم توجيه النصح للمقصر.

- **دراسة العوامل و المعوقات التي تعرقل العامل:** مثل تمتع الموظف بالمعرفة و المهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب.

- **التفاعل بين المشرفين و الموظفين:** و قيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية و الوظيفية، و التباحث فيما بينهم بشأن التوقعات و الآمال، حيث معظم الموظفين يريدون أن يعملوا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه و عمله في السنوات القادمة.

(ناصر، 2010: ص54)

### ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

#### 1 - مفهوم تقييم الأداء الوظيفي: ويشمل ما يلي:

##### أ - تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت.

ويعرف أيضاً بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

(موسي، 2004: ص3-4)

و هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه، وهذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه.

(برنوطي، 2001: ص378)

وكذا يعرف بأنه عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات، لاتخاذ قرارات يتمخض عنها

الاستخدام الأمثل للموارد المستخدمة. (درة و جرادات، 2014: ص 275)

و يشير إلى عملية قياس أداء الأفراد العاملين في المنظمة، و تحديد الاستعدادات و القدرات التي يمتلكها الأفراد و مدى احتياجاتهم إلى التطوير، و ذلك من خلال فحص خصائص الأفراد و مهارات

أدائهم لمهامهم، و تحقيق النتائج وفق الأهداف المسطرة. (بوكروخ، 2009: ص40)

من هذه التعاريف يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه قياس و تحليل و فحص لكيفية انجاز الأفراد العاملين لأعمالهم في المنظمة، من خلال دراسة خصائصهم و مهاراتهم و تحديد الاستعدادات و القدرات التي يمتلكونها، و مقارنة النتائج المحققة با لأهداف المطلوبة منهم، بالاعتماد على معايير علمية محددة، خلال فترة زمنية معينة، لاستنتاج عناصر القوة و الضعف في التسيير و في الأفراد، بهدف التحسين و التطوير .

ب - أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

ترجع أهمية التقييم إلى وجود العديد من العوامل التي تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد، وبين متطلبات و شروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من ناحية، و من أهم هذه العوامل:

- التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة و المتمثلة في:
- إضافة واجبات جديدة.
- توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي.
- تفويض صلاحيات من مستوى تعليمي أعلى.
- اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.
- التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب و طرق العمل المتصلة بالوظيفة، لاستخدام الحاسبة الآلية، أو استخدام نظم و لوائح جديدة.
- التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغيرات في تركيب قوة العمل، و نوعيات العملاء.
- التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته.
- يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار و التدريب والإشراف.

- يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم، و في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم، كذلك يهتم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين، و بالإمكان الوصول إلى كل هذا عن طريق وضع نظام فعال و كفاء لتقييم الأداء.

(الصيرفي ، 2006: ص337-338 )

ت - أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إنّ لعملية تقييم الأداء عدة أهداف تقع على ثلاثة مستويات هي كالتالي:

- على مستوى المنظمة:

\* إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي.

- \* رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم.
- \* مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و القدرات المتميزة.
- \* وضع خطط لتحسين الأداء، و ذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على ضوء تقارير الأداء الوظيفي، و توفير التدريب اللازم لتلبيتها.
- \* التنبؤ بقدرات العامل في المستقبل لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

### - على مستوى المديرين:

\* تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.

\* دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

### - على مستوى الفرد العامل:

\* دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.

\* شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

\* إشعار الموظف باهتمام رئيسه به و متابعتة لأدائه، و ذلك من خلال التغذية العكسية التي يزوده بها.

(حسونة، 2008: ص44-45 )

## 2 نظام تقييم الأداء الوظيفي :

عملية تقييم الأداء منظمة تتكون من عدة عناصر، وذلك كما يلي:

### أ - مكونات نظام تقييم الأداء الوظيفي:

تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي حسب الخطوات التالية:

- تحدد الإدارة الأهداف التي تريد بلوغها ، و تقسم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية وتخصص كلا منها لقسم من الأقسام داخل المنظمة، و تشرح هذه الأهداف للأفراد و تعين لكل منهم دوره في سبيل بلوغها.

يجب أن تجيب الإدارة على السؤال الآتي، ما الذي تريد أن تقيمه؟

إن الإجابة البديهية على هذا السؤال هي: أداء العامل، و لكن هذه إجابة عريضة شديدة العموم و يجب أن تفصل إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، فبدلاً من التقييم العام لأداء العامل، يحسن أن تحدد الإدارة نواحي معين في هذا الأداء.

(حسن وسلطان، 2014: ص278)

### - تحديد من يقوم بالتقييم :

\*الطريقة الأولى: قيام الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه ، هي الطريقة الأكثر شيوعاً، و هذه الطريقة

تتماشى مع مبادئ الإدارة خاصة مبدأ وحدة الأمر، و يلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقييم هي

للرئيس المباشر، و أن مسؤولية الرئيس الأعلى هي ضبط و موازنة تقديرات الرؤساء المباشرين لأداء المرؤوسين، و التأكد من إتباعهم لإجراءات و تعليمات عملية التقييم بشكل سليم.

ذلك لأن الرئيس المباشر يكون في موقع مناسب لتقويم العاملين بحكم ما يمتلكه من خبرة و معرفة

في جوانب العمل المختلفة، و اتصال مباشر بمرؤوسيه و إلمام بمقتضيات أعمالهم، إلى جانب أنه

الطرف الذي يمثل المؤسسة و المسئول عن تنفيذ سياستها في مجال عمله.

و في كثير من الحالات يخضع الرئيس المباشر لنوع من الرقابة في هذا المجال، و هذا للتأكيد على

موضوعية التقييم، و تتم مراجعة تقييم الرئيس المباشر من قبل الرئيس الأعلى الذي يتولى اعتماد

التقييم، لضمان عدالته، و دقته، و إجرائه على نحو سليم.

و لا يعني إشراف و متابعة الرئيس الأعلى للتقييم أن يقوم الرئيس المباشر بتصعيد عملية التقييم أوزحلقها إلى الأعلى متخليا عن دوره و مبتعدا عن المسؤولية.

**\*الطريقة الثانية: قيام المرؤوسين بتقييم أداء الرؤساء** ، تفيد هذه الطريقة في المواقف

المحرجة، وذات الحساسية العالية، فبعض المهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم أداء الرؤساء، إلا أن هذه الطريقة قليلة الحدوث.

**\*الطريقة الثالثة: تقييم الزملاء في العمل** ، فكثيرا ما يملك زملاء العمل معلومات عن أوجه الأداء

لزملائهم تفوق ما قد يملكه الرؤساء في هذا الجانب، فبحكم اتصالهم الوثيق بزملائهم و ملازمتهم لهم،كثيرا ما يرون جوانب معينة في أدائهم يستعصي على الرئيس المباشر تبنيها، و هذه الطريقة قليلة الاستخدام أيضا، و هناك مخاطرة من استخدامها في المستوى التنظيمي الأدنى، لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما قد يشوب هذه الطريقة المجاملة المتبادلة بين الزملاء.

و يمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية، و بغرض تحديد الاستعدادات القيادية و الإدارية المحتملة لدى قادة و مديري المستقبل.

**\*الطريقة الرابعة: التقييم من قبل لجنة من الرؤساء** ، يقومون بوضع تقييم مشترك لكل مرؤوس

على حده، و هذه الطريقة جيدة و أقرب إلى الموضوعية و العدالة، لأنها تقلل من التحيزات الشخصية للرؤساء، إلا أنها من جانب آخر، و في حال عدم قرب المقيمين من المرؤوسين في العمل، قد تحيل التقييم إلى "حصيلة جهل مشترك"، و تميل بعض المؤسسات إلى تكليف كل عضو في لجنة الرؤساء لملء نموذج التقييم كل على حده، ثم يتم جمع و تبويب كل النماذج في جدول واحد، و هذا يساعد في إعطاء التقييم الشكل الموضوعي الذي يبعده عن الفردية.

و من هذه الطريقة أنها توفر تغذية راجعة للموظف من أكثر من مصدر، و الحصول على تقييم أكثر دقة و ثباتا و موثوقية، ذلك أن المقيّم لا تربطه بالمقيّم علاقات عمل، مما يجعله أكثر حرصا على دقة التقييم، كما أن هذا الأسلوب يؤدي إلى مساعدة الموظفين على الوعي بالذات، من حيث مدى حسن قيامهم بأدوارهم في العمل و تحسين الاتصالات بينهم و بين رؤسائهم، كما أن ثقة الموظف بنتائج التقييم تكون عالية فينتقلها، فتكون أكثر فائدة في توجيهه و تنميته.

أما عيوبها فتتمثل في شعور الرئيس المباشر بعدم مسؤوليته عن مرؤوسيه مما يضعف دوره في التوجيه، و تحتاج إلى وقت طويل لإنجازها، علاوة على أن ما يتضمنه التقييم من تنوع قد يفتح المجال

للاختلاف بين المقيمين، و ما يؤدي إليه ذلك من مساومات. (أبو شندي: ص97،98)



**\*الطريقة الخامسة :** التقييم من قبل الزبائن حيث تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم و هذا يشمل الباعة و المسوقين وغيرهم.

**\*الطريقة السادسة :التقييم من قبل خبراء** حيث هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة، كمكتب إستشارات متخصص ليجري التقييم، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له.

**\*الطريقة السابعة: التقييم الذاتي** وهنا الذي يقوم بعملية التقييم هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان ممن شاركوا في وضع الأهداف، والغاية من ذلك أنه الأدرى بأدائه أكثر من أي شخص آخر، ومهمة الرئيس المباشر هنا تكون بإبداء ملاحظاته حول هذا التقييم، وتتميز هذه الطريقة بأنها تنمي لدى الفرد الاعتماد على النفس كما تساعده في تطوير أدائه وتنمية ملكة التقدير لديه، لكن من سلبياتها أن الفرد فيها يمكن أن يتحيز ويبتعد عن الموضوعية. (شامي، 2010: ص92)

هذه هي بعض الأطراف المعنية بالتقييم و كلما كانت ممارسات المنظمة أكثر نضجا، كلما احتاجت أن تعتمد على أكثر من جهة للتقييم، خاصة لأداء ذوي المؤهلات العليا.

- تحديد العاملين الذين سيتم تقييم أدائهم.

- تحديد معايير وطرق التقييم، و قد ترى الإدارة-كما يحدث في بعض المنظمات-أن تجمع بين طريقتين أو أكثر، فقد تريد مثلا أن تقارن الترتيب العام لعدد من العاملين في مجموعة معينة بالتقارير التي يكتبها المشرف عن هؤلاء العاملين.

و يجبَ طريقة الإدارة بالأهداف، و على الإدارة قبل أن تخلق المناخ المناسب لها من حيث إشراك العاملين في تحديد أهدافهم الفرعية و طرق الوصول إلى هذه الأهداف، و أن تتأكد من أن العاملون مدربون على أعمالهم تدريبا حسنا، و أنهم مهتمون بهذه الأعمال راغبون في أدائها، و أن تدرب المشرفين على كيفية استعمالها، و تنمي فيهم مهارات الاتصال و التوجيه و الإنصات و حل المشاكل. هذا بالإضافة إلى دراسة نوع الأعمال التي يؤديها العاملون و التعرف على قدراتهم و مستويات طموحهم و مدى استعدادهم للمساهمة الإيجابية في تحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة على وجه العموم.

- حين تحدد الإدارة العوامل التي تبنى عليها تقييمها للعاملين، فإنها توضح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على السواء، و يحسن أن تفصل هذه العوامل أو البنود إلى أجزائها المختلفة و تعطي كل جزء منها وزنا يتناسب مع أهميته.

و من ثم تعطي كل بند من بنود التقييم الوزن أو القيمة المناسبة، فإذا كانت "المبادأة" مثلا واحدة من بنود التقييم فقد يكون من المستحسن أن تقسم المبادأة إلى أجزاء تفصيلية كالقدرة على اتخاذ القرارات والجرأة في تنفيذها، و القدرة على انتهاز الفرص و القدرة على إقناع الآخرين، على أن تعطي لهذه الأجزاء الأوزان المناسبة، ويدرّب القائمين على التقييم عليها وعلى كيفية إستعمالها.

### - تحديد المدة الزمنية للتقييم :

يتم تقييم أداء العاملين في معظم المؤسسات مرة واحدة سنويا، و بعض المؤسسات تتم فيها عملية التقييم مرتين سنويا، و هذا النمط قد يكون أكثر موضوعيا من النمط السابق، و يتم التقييم عادة في نهاية العام و على شكلين بدون سجلات تراكمية لأداء العاملين، و هذه طريقة تكثر عيوبها لأنها تزحم الرؤساء بتقييم العاملين في فترة ضيقة مما يهدد عملية التقييم بالفشل و قلة الموضوعية.

لذلك لا بد من وجود سجلات أداء تراكمية للعاملين و هذه السجلات تتضمن معايير أداء محددة وتتطلب إعطاء دليل على إنجازات العاملين مثل: الأبحاث، و الاختراعات، و المؤلفات و غيرها، و هذه الطريقة أفضل و أقرب للموضوعية من سابقتها، إلا أنها تحتاج إلى وقت و جهد كبيرين. كذلك يتم تحديد المدة الزمنية التي يتم فيها إجراء عملية تقييم الأداء .

### - ملاحظة ومراقبة أداء العاملين، وتسجيله .

- مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المطلوب ، وتحديد نقاط القوة من أجل تعزيزها ، وتحديد

نقاط الضعف من أجل تصحيحها وتجنبها مستقبلا. (حسن و سلطان، 2014: ص 99 )

### - إخبار الأفراد بنتائج التقييم:

تتساءل بعض المنظمات هل من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم؟ أم عدم إخبارهم بذلك؟ وهو الأمر الذي يطلق عليه أحيانا بعلانية و سرية نتائج التقييم.

تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء، و عدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم، و ذلك لأنه أمن من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين، و في علاقات الزملاء ببعضهم، وتميل المنظمات العسكرية و الأمنية إلى اتباع هذا الأسلوب لما توفره من تلك المزايا.

إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، و ذلك لعدة أسباب، أهمها أن المرؤوس يود أن يعرف مستوى أدائه، و يود أن يعرف رأي رئيسه المباشر في عمله، وأن يرتقي بمستوى أدائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي، كما أن العلانية تشجع جو التفاهم و التعاون و الوضوح داخل العمل.

هذا و لقد أصبح من الثابت علمياً، من خلال بحوث الإدارة و السلوك التنظيمي أن علانية نتائج التقييم أفضل من سريتها، و تطبيق هذه النتيجة عملياً يتم من خلال إخبار العاملين إما بواسطة إدارة المنظمة (أي إدارة الموارد البشرية)، و ذلك من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم، أو بواسطة الرئيس المباشر و من خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس و مرؤوسه.

كما أصبح من الثابت علمياً أن مقابلة تقييم الأداء ذات تأثير كبير على الأداء المقبل للمرؤوسين، و على تحفيزهم في العمل، كما أصبحت إدارة مقابلات تقييم الأداء من المهارات الإشرافية التي تسعى المنظمات لعدها، و ذلك لكي تضمن أن الرؤساء و المشرفين لديهم هذه المهارة المطلوبة في العمل.

كيف يتم إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم؟

هناك مجموعة من القواعد التي يجب أن يتبعها أي رئيس عند إدارته لمقابلات تقييم الأداء، و أهم هذه القواعد هي:

\* الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس أو عدم إخفاء المعلومات عن المرؤوس.

\* تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات إلى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.

\* إقناع المرؤوس بالنتيجة، و ذلك من خلال الأدلة و البراهين الخاصة بالعمل، و الحسم في إدارة المقابلة.

\* الديمقراطية: و ذلك من خلال إعطاء الفرصة للمرؤوس لكي يعبر عن رأيه، أي أن يقوم الرئيس المباشر بالاستماع إلى مرؤوسه.

\*المقابلة هي وسيلة لحل المشاكل، و تطوير و تحسين الأداء، و هي وسيلة أيضا إلى تنمية المرؤوس في عمله.

و لزيادة فعالية مقابلات التقييم من خلال استخدام المبادئ السابقة، فإننا نقترح الخطوات التالية للمقابلات:

\*يفضل أن تكون مدة المقابلة في حدود 15- 20 دقيقة.

\*تبدأ المقابلة تحية قصيرة و غير رسمية، و ذلك لامتناع أي مشاعر سيئة أو توتر.

\*يتم عرض الجوانب الحسنة أولا، و يخصص وقت أطول للمدح كلما ارتفعت الكفاءة.

\*يلي ذلك عرض لجوانب الأداء الضعيفة، و التي تحتاج إلى تطوير، و يتم ذلك باستخدام أكبر قدر ممكن من الأدلة، و عدم استخدام النقد.

\*يجب إعطاء فرصة للمرؤوس أن يشرح وجهة نظره، و على الرئيس أن يستمع له.

\*يتم التركيز على تصحيح الأخطاء و أوجه الضعف، و ذلك بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلا، و على الرئيس أن يحصل تعهد من المرؤوس بأنه سيحسن أداءه بشكل معين، و أن الرئيس سيساعد المرؤوس على تحقيق ذلك.

\*يتم تلخيص المقابلة في شكل خطة مستقبلية، أو اتفاق به خطوات لتحسين الأداء و أمانة يتحقق فيها هذا التحسين.

(ماهر، 2005: ص305-307 )

### - استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الاداء مهمة لأن نتائجها ضرورية للقرارات التالية، و المنظمة تنفذها المنظمة لأغراض خاصة بأفراد محددين، أو لرصد حالة القوى العاملة فيها، و في ضوء نضج ممارستها الإدارية، فالنتائج تستخدم للقرارات التالية:

### \*الترقية و النقل:

قبل ترشيح أي فرد للترقية، من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير و توسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص و مؤهلات

جديدة، واحدة من الطرق المهمة للتأكد من تمتع المرشح للترقية بهذه المؤهلات هي العودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها، و قد ينطبق ذلك على قرارات نقل الموظف إلى دائرة أخرى.

بإمكان المنظمة أن تسأل مدير المرشح للترقية أو النقل عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة، إلا أنّ هذه الإجابة لن تكون وافية، لأنّ من الممكن أن تكون انطباعات المدير وقتية و سطحية بعكسه، توفر تقارير تقييم الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة و فائدة، خاصة إذا كانت هذه التقارير معدة بشكل سليم، لذلك حتى إذا كان اهتمام المنظمة بمؤهلات المرشح محدود، فإن أغلب أنظمة الترقية تشترط أن تكون تقييماته السابقة جيدة، أي أن أي تقييم سلبي يؤدي إلى تأخير الترقية.

### \*تحديد مبالغ العلاوات السنوية و المكافآت التشجيعية:

تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في نهاية كل سنة، المنظمات "غير البيروقراطية" لا تجعل هذه العلاوة، و الزيادة تلقائية أو ثابتة وواحدة للجميع بل غالبا ما تربطها بنوعية أداء الفرد خلال السنة، فإن كان الأداء ممتازا، فمبلغ الزيادة يكون كبيرا، أما إن كان الأداء اعتيادي، فمبلغ الزيادة يكون اعتيادي و بسيط.

و قد ينص نظام الأجور على منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميزة فمثلا قد ينص على منح مكافئة تشجيعية لـ: لكل فكرة و مقترح إبداعي أفاد المنظمة، و/أو من يحقق خدمة مهمة للمنظمة، و/أو من يحصل على شهادة في مجال معين...إلخ.

إذا نص نظام الأجور على ذلك، تصبح وثيقة تقييم الأداء الوثيقة الأساسية لتحديد استحقاق الفرد للمكافئة التشجيعية و مبلغها، لذلك فإن الاستخدام الأساسي لنتائج عملية تقييم الأداء هو تحديد المكافئة السنوية الاعتيادية و التشجيعية التي سيحصل عليها الفرد.

### \*تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها، ما نسميه بـ: "تحديد الاحتياجات التدريبية"، و هذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم.

يتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد و الوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبيرا، واحدة من الوسائل المفيدة لإعداد هكذا قائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لخصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة و مجالات ذلك.

فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين بأن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية، بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

أو قد تكشف النتائج عن أن معدل إنتاج 40% العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة، مثل هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها بسبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب للعاملين ذوي معدلات الإنتاج الواطئة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم...إلخ

كذلك إذا كان للمنظمة أنظمة ناضجة لتطوير العاملين، فهي تستخدم تقرير أداء الفرد الواحد كوثيقة مهمة في تحديد أنشطة التدريب و التطوير التي يحتاجها، أي أن الاستخدام الثاني لنتائج تقييم الأداء هو لتحديد حاجة الموظف إلى التدريب و التطوير، مما يقتضي بيانات تساعد في تحديد ذلك.

### \* تعريف العاملين بمسئولياتهم و بالأداء و السلوك المهم للمنظمة:

يتم تقييم أداء الفرد على عدد من العناصر و القضايا، تكون محددة في الأداة التي تستخدم في التقييم، هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضا لأنهم لا يدركون بأنها مهمة للمنظمة، فمثلا: الشائع أن تتضمن أنظمة التقييم تقييم الفرد بالنسبة لكم الإنتاج ونوعه، و كذلك لعلاقاته مع الآخرين و مواظبته...إلخ. و بما أن الموظف يعرف بأنه سوف يتم الحكم على أدائه بالنسبة لهذه القضايا، فهذا يعرفه أيضا بما هو مهم وما

مطلوب منه. (برنوطي، 2001: ص 380-381)

### \* تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الاداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية (أحد وظائف إدارة هذه الموارد)، تساعد في أداء مهمته الأساسية على النحو التالي:

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بان عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمان أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل متاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً، لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.
- توضح نتائج تقييم الاداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم، و جوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها و نوعيتها، و هذا يمثل جوهر و صلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

### \*تقييم الاستقطاب و الاختيار:

عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفا في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة خلال فترة التجربة و التمرين التي تلي عملية تعيينها وما بعدها، معنى ذلك أن نشاط الاستقطاب، و الاختيار و التعيين وهما وظيفتان من وظائف إدارة الموارد البشرية، قد فشلنا في استقطاب و انتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية و المؤهلة بشكل جيد، و بالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هاتين الوظيفتين في أداء مهمتهما المطلوبة منهما.

### \*الانضباط و المعاقبة:

يتطلب تعرّض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، و مراعاتها في تقييمه السنوي، فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها و تعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي، لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة.

بالإضافة إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة، قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، و إذا ثبتت صحتها، قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقبته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها. فقبل أن تتخذ المنظمة قراراً حاسماً كهذا تحتاج العودة إلى

السجل السابق للفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي و متكرر، و كذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

و تكون هذه المعلومات مهمة إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفا بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته، يمكن البت في الموضوع بالعودة إلى سجل أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للأمانة.

### \* إنهاء الخدمة:

يأخذ إنهاء خدمة الموارد البشرية من قبل المنظمة شكلين هما: الأول الفصل أو الطرد من العمل FIRE، وذلك للأفراد الذين تبين عدم إمكانية تحسين أدائهم. (عقيلي 2005: ص 372-376)

### ب- خصائص نظام تقييم الأداء الوظيفي :

إن تقييم الأداء يركز على مجموعة من العوامل نذكر منها:

- نوع و جودة المنتج للمنظمة.
- عدد الوحدات المباعة من المنتج.
- درجة انتظام العامل في العمل.
- مدى تطبيق تعليمات الإدارة.
- تطبيق متطلبات العمل مظهر و معاملة و مسلك.
- مدى تطبيق الموظف لأساليب العمل و الدقة في الأداء. (الكلادة، 2008: ص 187)

و بالرغم من أن هناك كثيرا من المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين، إلا أنه يمكن التغلب عليها بوضع نظام على أساس الدقة و الموضوعية و الفعالية، والقواعد العلمية و ذلك بتوافر الخصائص التالية:

- أن تكون هناك معايير ثابتة لتقييم.
- أن تكون عملية التقييم من أولويات الإدارة العليا في المنظمة حتى يتم تطبيقها بجدارة.
- أن تكون نماذج التقييم دقيقة و محتوية على نقاط تعطي في محصلتها الهدف المنشود منها.



- أن تكون عملية التقييم مفهومة للعاملين حسب مستوياتهم العملية و العلمية.
- أن تتوفر تعليمات واضحة و دقيقة في المنظمة تفيد باستمرارية تقييم الأداء.
- يستلزم تدريب المسؤولين المتخصصين على كيفية القيام بعملية التقييم
- إهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار و تأييده و الاقتناع بفائدته و المساهمة في التخطيط والتنفيذ و شعور العاملين بهذا الاهتمام.
- ثقة و تعاون و طمأنينة العاملين للنظام و شعورهم بعدالته و اشتراك ممثلين عنهم في وضع برنامج التقييم و مراجعة النتائج، و منحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها.
- إقتناع المشرفين بقائد النظام و الفهم الكامل للعملية التقييمية و التدريب على التنفيذ الدقيق.
- إستخدم عناصر و معدلات أداء شاملة لعملية التقييم و محددة بوضوح و مفهومة من جانب المشرفين و العمال.
- الاعتماد على بيانات و معلومات صحيحة و موضوعية موثقة بسجلات يدون فيها نواحي أداء الموظف الإيجابية و السلبية.
- أن تتم عملية التقييم بصفة دورية و مستمرة يمكن متابعة و تسجيل التطورات التي تحدث في أداء العاملين.
- إتباع أسلوب العلنية في نتائج التقييم مع استخدام المقابلات الشخصية لتحليل أداء العامل الضعيف، لتقديم التغذية العكسية اللازمة لإصلاح و تطوير أدائه.
- إعتداد التقارير من سلطة أعلى بعد مراجعتها بموضوعية.
- تكامل نظام التقييم مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر و ليتمشى مع الظروف السائدة.

- السهولة و الوضوح عند إعداد تقرير التقييم خلال استخدام عبارات واضحة و محددة و تعريفات محددة.
- وجود نظام فعال متبادل للاتصال بين المشرف و العامل حتى لا يفاجأ العامل بنتائج التقييم.
- محاسبة و مساءلة الرؤساء عن عدالة و سلامة و صحة نتائج التقييم.

(خليل، 2009: ص 140-183)

- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، و هي التي تمس نواتج الأداء ثم سلوك الأداء، و أقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
- يفضل أن تكون المعايير واضحة و مفهومة و مشروحة للقائمين على استخدامها.
- يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.
- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة استناداً إلى علاقتها بالأداء.
- يفضل استخدام عدة نماذج (أو ربما طرق) للتقييم، و ذلك باختلاف الوظائف و المستويات التنظيمية.
- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم و النماذج المتبعة في التقييم، و أن يتدربوا على نصائح عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل و التشدد و التوسط و التحيز).
- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم (و يفضل أن يكون مستويين: الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر)، و ذلك لإضفاء الحيطة و الموضوعية و الرقابة في عملية التقييم.
- الاهتمام بشكل و بطريقة إخراج نماذج التقييم، و الاهتمام بوضوح التعليمات و الإرشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم، و ذلك لإضفاء نوع من الاحترام و الثقة و الفهم للطريقة المستخدمة.
- من الأفضل أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق، و المخطط، و المراقب على إجراءات التقييم، و أن تبنى علاقة تعاون مع المديرين المباشرين و أن ترشدهم و تدربهم على تقييم الأداء.

- يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية أي أن تعلن لكل مرؤوس، و لكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري نسبيا.
- يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم و ذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء و التي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن.
- من الأحسن أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.
- من الأفضل أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسيهم بشكل كامل و سليم.
- يفضل أن يكون لتقييم الاداء استخدامات واضحة و محددة مفيدة، و إلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق.

### 3 - معايير تقييم الأداء الوظيفي:

تباين الباحثون في تحديد هذه المعايير و مجالات تطبيقها، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري و منهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية.  
و من الأمثلة على هذه المعايير:

معرفة العمل، القيادة، المبادأة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، الاتجاهات نحو العمل و تفويض السلطات.  
و رغم تعدد هذه المعايير، فلا بد أن تتناول أو تؤكد على جانبين أساسيين:

#### الأول: موضوعي

و يعبر هذا الجانب عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، المهارة، و مدى ما حققه الفرد من أهداف، استعمال وقت العمل.

#### الثاني: ذاتي أو سلوكي

ويكشف هذا الجانب عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية و السرعة في التعلم، و الاستفادة من التدريب، و القدرة الإشرافية، و مدى التقبل للنقد، و إمكانية الاعتماد عليه، و التعاون، و علاقته مع الرؤساء و المرؤوسين.

ولابد من وجوب قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير، و تعريفها للعاملين و مدى ارتباطها بتقدمهم و تقدم المنظمة. و قبل تقديم طرق تعيين أداء العاملين، لابد من التنويه إلى أن عملية التقويم يتعين أويشترط أن يتوفر فيها أمران:

#### - صلاحية التقييم Reliability

#### - صدق التقييم و سلامة إجراءاته Validity

ويقصد بصلاحية التقييم مدى ثبات النتائج المرتبة على تقويم أداء الموظف أو العامل، إذا ما أعيد تقويم أدائه مرات عديدة من قبل عدة أشخاص.

وتشير دراسات عديدة إلى أنّ مناقشة أسلوب أو طريقة التقويم مع العاملين و نتائجه، تساعد كثيرا في تحقيق هذه الصلاحية، كما أن عملية تدريب القائمين بعملية التقويم Raters من أهم العوامل المساعدة على صلاحية نتائج تقويم الأداء.

أما بالنسبة إلى صحة و سلامة تقييم الأداء و إجراءاته، فتشير إلى ضرورة ارتكاز التقييم على معدلات أداء محددة، و مقارنتها بالأداء الفعلي للموظف، و يتطلب ذلك أن يتم التوصل إلى معايير أداء موضوعية و محددة لتجنب إدخال أحكام شخصية و ما يرافقها من تحيز.

ولكي يتوافر عنصر الصلاحية و الصحة أو السلامة في تقييم أداء الموظف، فيجب أن تتوافر خمسة عوامل هي:

- وصف مكتوب لكل وظيفة.
- وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها.
- مقارنة الأداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين.
- تحديد درجات السماح، فإذا لم يصل الفرد إلى مستوى الأداء المحدد مسبقا فعليه أن يذكر أسباب ذلك.
- التأني في اختيار الشخص الذي يقوم بعملية تقويم أداء الموظف، من أجل ترصين الموضوعية، و الابتعاد عن التحيز و المحاباة في هذه العملية.

(الكلادة، 2011: ص 89- 310)

#### 4 - أساليب تقييم الأداء الوظيفي:

تتباين طرق التقييم من منظمة لمنظمة أخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس و معايير موحدة لتقييم أداء العاملين بموضوعية و عدالة، و لذا فإن هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المنظمات، منها التقليدية و منها المقاييس الحديثة في التقييم و أدناه توضيحا لكل من هذه الطرق أو المقاييس و مزايا و عيوب كل منها في تقييم الأداء.

#### أ - الأساليب التقليدية في تقييم الأداء الوظيفي :

و ينطوي تحت صفة المقاييس أو المعايير التقليدية في التقييم الطرق التالية:

#### طريقة الصفات أو السمات:

و يتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

\*تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي...إلخ و هكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل، و الشكل الآتي يبين ذلك بوضوح:

المقياس					الصفات
ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز	
2	4	6	8	10	مستوى الأداء
					العلاقة مع رؤسائه بالعمل
					العلاقة مع زملائه بالعمل
					العلاقة مع المراجعين
					تحمل المسؤولية
					المحافظة على أوقات الدوام الرسمي
					الدقة في إنجاز العمل
					السرعة في إنجاز العمل
					القدرة على اتخاذ القرار
					الانضباط في العمل
					المهارة الفنية
					روح المبادرة و الإبداع
					المقترحات و المساهمات التطويرية للعمل
					المجموع

الشكل رقم (02) يوضح نموذج صفات و معايير التقييم للعاملين (المصدر: خضير و الخرشة، 2011:

ص154)

\* إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف و هكذا.

\* تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما في الجدول الآتي:

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جدا	8 نقاط
جيد	6 نقاط
مقبول	4 نقاط
ضعيف	2 نقطة

الشكل رقم ( 03 ) يوضح نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات (المصدر: خضير و الخرشة،

2011: ص155)

\*يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات و النقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض، يتم إعداده لتقييم الأداء و يطلق عليه (نموذج تقييم أداء العاملين).

\*يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر، التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

\*ويتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي، لكي يصار من خلالها لتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي:

ممتاز	100-90
جيد جدا	89-80
جيد	79-70
متوسط	69-60
مقبول	59-50
ضعيف	49 فأقل



\* يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه و توقيعه و تاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق و المقارنة لاحقا. بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين و سهولة التطبيق له، إلا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتميز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييم للصفات الأخرى زيادة أو نقصان، و كذلك نقص الموضوعية و العدالة، إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد أو الليونة في التعامل، فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما و أن الوظائف الإدارية و المحاسبية و التنظيمية و الفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها، مما يجعل التقييم غير موضوعي و عادل في كثير من الأحيان.

(خضير و الخرشة، 2011: ص154-156)

### -التدرج البياني:

هو أسلوب من أساليب التقييم يستخدم مقياسا خاصا لكل عامل من العوامل التي يتم تقييم الموظف بموجبها، و يتدرج هذا المقياس إلى عدة أقسام أو رتب بحيث يمثل كل قسم منها مرتبة معينة. و لهذا المقياس عدة أنواع إما مقياس أبجدي أو رقمي أو وصفي أو مؤوي أو ذو حدّين. و مع أن هذا المقياس يساعد المقيّم على أداء مهمته بدقة أكبر، غير أن معنى الكلمات الواردة فيه مثل (ضعيف، أقل من المتوسط، متوسط، فوق متوسط، عال، ممتاز). يختلف من شخص إلى آخر حسب مدى خبرته و مقدار تجاربه و درجة ذكائه و نوع شخصيته، لذلك يفضل أن يكون وصف المراتب المختلفة على المقياس الواحد على درجة أكبر من الوضوح. (عارف، 2008: ص 193)

-المقارنة بين العاملين:

و في هذه الأدوات يقوم المقيّم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه، و ثمة أشكال ثلاثة لأدوات المقارنة .

\* ترتيب العاملين تنازليا :

و في هذا الشكل يقوم المقيّم بترتيب جميع العاملين في دائرة أو قسم على خط متصل يتراوح بين أدنى و أعلى الدرجات، و يكون أساس التقييم الأداء العام الإجمالي للعاملين، و من الواضح أن ثمة صعوبة في تطبيق هذا الأسلوب عندما يزيد عدد العاملين عن ( 20 )، كذلك فإن من السهل تقييم أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فإنه أكثر صعوبة.

\*المقارنة الثنائية أو المزدوجة :

تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين. (ديسلر، 2007: ص328)

و بموجب هذا الأسلوب تقسم مجموعة العمل الخاضعة للتقييم إلى ثنائيات، حيث يقوم بمقارنة أداء أفراد الثنائية، ليختار الأكفاء الأفضل منهما و أكفا فرد هو الذي يختار أكثر من غيره، فمثلا لو كان لدينا مجموعة مؤلفة من (05) أفراد هم : أ-ب-ج-د-هـ، و أردنا معا تقييم كفاءتهم بموجب هذا الأسلوب فسوف تكون عملية المقارنة كمايلي:

أ مع ب	ب مع ج	ج مع د	د مع هـ
أ مع ج	ب مع د	ج مع هـ	
أ مع د	ب مع هـ		
أ مع هـ			

مع افتراض أن (ن) تمثل عدد أفراد المجموعة.

و بعد إجراء المقارنات لانتقاء الأفضل من كل ثنائية، يكون أكفاً فرد هو الذي يتم انتقاؤه من المجموعات أكثر من غيره، ففي هذه الحالة يكون أكفاً فرد هو يتم اختياره على أنه الأفضل 4 مرات يليه 3 مرات و هكذا.

### - طريقة التوزيع الإجباري:

و تشبه هذه الطريقة طريقة توزيع علامات مجتمع إحصائي على منحنى (Curve)، و فيها يطلب إلى المقيّم أن يقيم عدداً من الموظفين وفق توزيع معد سلفاً (إجباري)، و بالتالي يقوم بتقسيمهم إلى مجموعات على النحو التالي:

\*المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين) = 10% من العاملين.

\*المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين.

\*المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين.

\*المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20% من العاملين.

\*المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين.

(درّة و الصباغ، 2008: ص 285 - 276 )

### - طريقة الاختيار الإجباري:

هذه الطريقة يحتوي مقياس الأداء على مجموعة من العبارات، تحتوي كل منها عادة على عبارتين تصف جوانب سلوكية للأداء، و قد تمثل العبارتان جوانب طيبة و قد تمثلان جوانب غير طيبة في أدائه.

و هنا يطلب من المقيّم أن يختار واحدة من العبارتين في كل مجموعة، إما باعتبارها الأكثر انطباقاً على الفرد محل التقييم، أو باعتبارها الأقل انطباقاً عليه، و المقيّم مجبر على اختيار عبارة واحدة من العبارتين اللتين تحتوي كل مجموعة، و يعطي في العادة قيمة رقمية للعبارات لا يعرفها المقيّم، و بالتالي لا يعرف عند اختياره للعبارة الأكثر انطباقاً فيما إذا كانت في صالحه أم لا.

### -طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة:

يتم التقييم بموجب هذه الطريقة عن طريق جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث، أو الوقائع المهمة التي تؤثر في أداء الفرد لعمله سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، و تحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها للعمل، ولا يعرفها المقيم بل تبقى سرية، و يطلب من المقيم أن يلاحظ أداء الفرد بشكل مستمر ودقيق، ليحدد أيًا من هذه الوقائع تحدث خلال تأديته للعمل، و بعد الانتهاء من هذا تقوم إدارة القوى البشرية بتحديد كفاءة الفرد و ذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه، و تحسب من القائمة السرية للقيم، وذلك لاستخراج التقدير النهائي للكفاءة الذي يعبر عن مستوى كفاءة الفرد.

(درة و آخرون، 2008: ص287-288 )

### ب - الأساليب الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي :

#### -طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على اشتراك الرؤساء و المرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة، بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس و في نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساسا ما حققه من أهداف.

و تتلخص خطوات أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي:

\*يقوم كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددًا مسؤولياته.

\*يقوم المرؤوسون بتحديد الأهداف المطلوبة منهم مستقبلا.

\*يتم الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على تلك الأهداف.

\*بعد انتهاء الفترة الزمنية، يشترك الرئيس و المرؤوسين في كتابة تقرير لتقييم النتائج في ضوء

الأهداف المتفق عليها. (أحمد، 2010: ص211 )

### -الطريقة الثلاثية في التقييم:

يتم ضمن هذا النوع ثلاث مستويات من التقييم، حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته (نفسه) و تقييم الزملاء له و كذلك تقييم الرئيس المباشر له.

### -قوائم السلوكية المتدرجة:

تكمل هذه الطريقة مدخل "الإدارة بالأهداف"، لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء و تركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية و تحديد السلوك الذي يتم تقييمه، و يمكن ملاحظته وقياسه، وكذلك فإن هذه الطريقة تفرق بين السلوك و الأداء و النتائج.

### -قوائم الملاحظة السلوكية:

المعنى هنا وجود قائمة خاصة يتم تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين، و ذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها.

إن ما يغلب في طرق التقييم الحديثة، إعلان نتائج التقييم و ذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم و من فوائد علانية التقييم و قوف الموظف على مواطن القوة و تعزيز ذلك، و الاستفادة منه في الوظائف و المهمات التي تتناسب مع قدراته و مهاراته، و كذلك التعرف على مواطن الضعف و تفاديها، و من ميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم، و كذلك فإن علانية التقييم يزيد من عدالة و موضوعية التقييم (حسونة، 2008: ص153-154 )

### 5 - أخطاء تقييم الأداء الوظيفي :

بسبب الطبيعة البشرية لمديري الأعمال، و تفاوت طبيعة و محتوى الأعمال، يجعل الكثير من المديرين القائمين على تقييم الأداء يرتكبون مجموعة من الأخطاء أهمها :

#### - عدم فهم معايير التقييم:

فمعايير المبادأة، و التعاون مثلا قد تكون غامضة في معناها.

#### - عدم فهم مقياس التقييم:

فإذا كان المقياس مقسما إلى ممتاز و جيد جدا و مقبول و متوسط و ضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ و ماهي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم أو ان فهمه يختلف من مدير لآخر.

#### - ميل المدير إلى التعميم:

وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام و الكلي للمرؤوس، فيميل إلى تقييم كل جوانب و معايير الأداء بنفس القيمة.

#### - الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:

يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لجميع العاملين شعورا منهم بأن جميعهم يتمتعون بمستويات تتمحور حول الوسط، و قد يكون ذلك عائدا لعدم قدرة المدير عن تحديد الفروقات الحقيقية بين العاملين في المؤسسة، فيتجه لإعطاء تقديرات متوسطة للجميع، و مثل هذا الاتجاه يؤدي إلى إلحاق الغبن بالمتميزين من الأفراد مما يؤدي إلى تثبيط الإبداع و روح التميز لديهم.

#### - الاتجاه نحو إعطاء تقديرات مرتفعة:

و في بعض الحالات التي يكون فيها المدير ذو شخصية ضعيفة و لا يستطيع الدفاع عن قراراته وهو عدم توافر سجلات أداء سنوية للعاملين لديه، أو ميله إلى وضع تقديرات مرتفعة لعاملين هم دون مستوى الأداء المطلوب، فإنه يميل لوضع تقديرات مرتفعة لجميع العاملين تجنباً للاصطدام معهم، والتعرض للنقد على محاباة مجموعة دون أخرى.

- التشدد أو التساهل من قبل المدير:

بعض المديرين يعتمدون أسلوب التساهل في تقييم الأداء فيمنحون العاملين تقديرات أعلى مما يستحقون على أدائهم، و ذلك بهدف تجنب حصول أي نوع من المشاكل معهم، ذلك أن التقدير الضعيف أو المتدني يحرم المعلم من بعض الحوافز أو تأخير ترقيته إلى درجة أعلى، و بالمقابل هناك بعض المديرين يعتمدون أسلوب التشدد في ذلك فيضعون تقديرات أقل مما يستحق العامل، لأسباب تعود إلى شخصية المدير و تأهيله، أو لرفعه سقف توقعاته من العاملين، أو مقارنة أداء عامليه بأداء عاملين في مؤسسة أخرى. (أحمد ماهر، 2005: ص108-109)

- التحيزات الشخصية للمديرين:

تسبب العلاقات الشخصية بين المدير و بعض العاملين، أو لتأثره بالمستوى التعليمي للعاملين خاصة إذا كانت مؤهلاتهم التعليمية أعلى من مؤهلات المدير ذاته، أو عدم وجود معايير موضوعية لعملية التقييم، يسبب تحيز المدير لهؤلاء الأفراد و منحهم تقديرات أعلى مما يستحقون، و في نفس الوقت إعطاء أفراد آخرين أقل مما يستحقون. كما يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين و قد يرجع ذلك للقرابة، أو الجنس، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين.

- تأثير المدير بصفة معينة في المرؤوس:

قد يتأثر المدير أحيانا عند تقييم أداء العاملين بصفة معينة في الشخص المقيّم، و قد يكون هذا الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يحمله المدير عن الفرد متأثرا بموقف معين أو بفترة زمنية معينة خلال الفترة المطلوب تقييم الفرد فيها، و هذا الانطباع قد لا يكون صحيحا و لا يكون ممثلا لواقع حال الفرد، و لا يعبر عن مستواه الحقيقي في العمل، و هذا يؤثر على مصداقية عملية تقييم أدائه.

- التأثير بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق عملية التقييم (أثر الحدائة):

يتم التقييم عادة لفترة زمنية قد تمتد من سنة أشهر إلى سنة كاملة، لذلك فهو يمثل تقديرا لكفاءة الفرد على مدى الفترة التقييمية بأكملها، و في بعض الحالات يتأثر المدير، أو الرئيس المباشر، بمستوى الأداء و سلوك الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق التقييم مباشرة، فإذا كان مستوى الأداء عاليا في هذه الفترة

فإن المدير يعطي تقديرا مرتفعا حتى لو كان أداء الفرد غير جيد أو دون المستوى المطلوب في الفترات السابقة لهذه الفترة.

### - أثر الهالة:

يظهر أثر الهالة عندما يتأثر المقيّم بجانب واحد من أداء الموظف، مما يؤثر على تقديره العام لأدائه، فإجادة الموظف لكتابة التقارير يعني إجادة لجوانب العمل المختلفة، أي ينسب للموظف إنجازات غير واقعية.

هذا و تعاني كثير من المنظمات العربية من فشل ذريع في أنظمة تقييم الأداء، و ذلك خلافا لم هو يحدث عالميا، حيث يثق العاملون و المديرون في الأنظمة التي يعملون بها، و يستخدمونها خير استخدام.

(أبو شندي: ص186 )



### ثالثاً: نظريات الأداء الوظيفي

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم وأشهرها النظريات الكلاسيكية التقليدية للتنظيم الإداري وقد ظهرت في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات ، وتعتبر نتاج التعامل مع العديد من التيارات التي كانت سائدة في تلك الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي. (بدوي: ص64)

ومن ه ذه النظريات نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية، ثم جاءت نظرية العلاقات الانسانية التي جاءت مناقضة لسابقتها وناقدة لهم ووجهت الأنظار إلى الجاني الانساني للعامل، وبيّنت كيف يؤثر ذلك على أدائه، وفيما يلي سيتم شرح كل نظرية على حده:

#### 1 -نظرية الإدارة العلمية "لفردريك تايلور" (1856-1915):

يطلق عليه البعض بالأب الروحي للإدارة العلمية بدأ كمراقب لعمال الخط الأول في شركة أمريكية للحديد والصلب في أواخر القرن التاسع عشر ، وتدرّج إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين ، وخلال مسيرته المهنية لاحظ تايلور أن العمال يهدرون الكثير من الوقت والجهد في حركات لا حاجة لها مما يؤدي إلى إهدار الوقت وبالتالي ضعف الإنتاج، كما رأى أن المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيهم والعمال لا يعرف بدقة المطلوب منه كما وكيف.

ه ذه الأسباب دفعت تايلور الى دراسة ذلك دراسة علمية لأداء الأعمال حركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي، واستغرقت أبحاثه سنوات عدة هدفت الى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل أداء جيد مركزا على أساليب العمل وأدواته من خلال دراسة الزمن والحركة أثناء أداء العمل. لأنه كان الهدف الرئيسي للإدارة تحقيق أقصى منفعة لها ويقابلها أقصى منفعة للعمال.

ويرى بأن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداءً هم والتأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة وتوصل من خلال دراسته إلى تأليف كتاب بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية " الذي أحدث ضجة كبيرة ومن أهم هذه المبادئ مايلي:

### أ - تقسيم العمل والتخصص:

يلح عليه تايلور وفقاً لطبيعة الأعمال فالإدارة تخطط وتوجه العمال ينفذون، ويرى بأن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد في الخبرة والمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كما ونوعاً.

### ب -قياس العمل ووصفه:

قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للأعمال وذلك بهدف تجنب الحركات غير المفيدة من أجل عدم إهدار الوقت وبالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن (جبلي فلتح، 2006، ص58)

### ت -التحفيز:

ركز تايلور على التحفيز المادي وهو الأجر إذ اعتمد نظام الأجر بالقطعة ، فالذي ينتج أكثر يأخذ أجر أكبر واعتبر الأجر كحافز مادي المحفز الوحيد للعمال .

### ت - استعمال المنهج العلمي:

في اختيار العمال وتدريبهم وفي كل جوانب الإدارة وقد تمّ الاستفادة من هذه النظرية أنها أشارت إلى استعمال المنهج العلمي في الإدارة ، و إلى التخصص وتقسيم العمل وه ذا أمر إيجابي في الإدارة كما أشار إلى توصيف العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وأشارت إلى التحفيز المادي وهو عنصر مهم جداً في الإدارة من أجل رفع الإنتاج.

## 2 نظرية التقسيم الإداري " لهنري فايول " (1841-1925):

وهو فرنسي الجنسية من عائلة بورجوازية، قدّم تفسيراً جيّداً لظاهرة التنظيم اعتمد فيه على مبادئ تفرض الرشد و العقلانية في العلاقات التنظيمية، و تمّت الاستفادة من هذه النظرية من خلال ما يلي:

**أ مبادئ الإدارة: تتمثل في:**

- **وحدة الأمر:** ينص ه ذا المبدأ على أن يتلقى المرؤوس الأوامر من جهة واحدة فقط لتفادي التعارض في الأوامر في حالة تعدد الرؤساء.

- **وحدة التوجيه:** أي أن تجمع الأنشطة التي تهدف الى غرض واحد وتكون تابعة لرئيس واحد وخطة واحدة .

- **التدرج والترتيب:** ويستخدم في عملية الاتصال داخل المنظمة بأنواعه ويعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقري الذي يربط فقرات التنظيم فيما بينها . والاستعمال الأمثل للاتصال يؤدي إلى الاستخدام الجيد للموارد المتاحة ويوفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة .

- **النظام :** بمعنى أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان ماديا أو بشريا لذا لا بد من وصف دقيق وواضح لكل الوظائف في المؤسسة حتى يتم تحديد المتطلبات والمهارات اللازمة لأدائها .

- **مكافأة الأفراد:** يرى فايول بأن توزيع المكافآت على جميع أفراد المنظمة يؤدي الى الفعالية والكفاءة ويجب أن تكون حسب الجهد المبذول حتى يكون على أساس عادل .

- **المساواة:** ضرورة المساواة بين الأفراد في المنظمة وذلك على أساس الاختلاف في العمل وه ذا يضمن وفاءهم للمنظمة ومن ثم زيادة مستوى أدائهم. (جبلي، 2006: ص61)

- **الخضوع:** أي خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة للمنظمة وبالتالي لايطغى اهتمام الفرد العامل عن اهتمام المنظمة .

- **السلطة والمسؤولية:** هما مرتببتان فالمسؤولية تنبثق من السلطة ه ذه الأخيرة التي تعطي الصلاحية للمسؤول بأن يعطي الأوامر ومن ثم فإنه يتحمل المسؤولية تجاه ذلك.

- المركزية: أي تركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر ويكون التفويض حسب الحاجة.

- الاستقرار في العمل: أي المحافظة على بقاء العاملين في المنظمة واستمرارهم فيها لمدة طويلة لتخفيض معدلات دوران العمل. (بن دريدي: ص62)

- الانضباط: أي الاحترام والالتزام بالقواعد والنظم واللوائح في المنظمة واطاعة الأوامر وه ذا مايجعل المؤسسة تنمو أكثر.

- تقسيم العمل: إذ يعتبر التخصص وتقسيم العمل من العوامل التي تكسب الفرد العامل مهارة وخبرة في عمله مما يجعله يؤديه في أقل وقت وبجهد أقل وذلك من خلال تكراره لنفس العمل .

- المبادرة والابتكار: بمعنى أن تنمي المنظمة لدى عمالها روح المبادرة والابتكار بتشجيعهم على الاشتراك وتقديم الاقتراحات في صنع القرارات والخطط الخاصة بالمنظمة، وه ذا مايحثهم على بدل جهد أكبر وتحسين أدائهم.

- روح التعاون: يركّز فايول على ضرورة وجود التعاون والتنسيق بين العمال والعمل بروح الجماعة وتشكيل فرق العمل وزيادة الاتصال في حدود مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة .

( جبلي، 2006: ص64)

### ب -وظائف الإدارة:

لخص فايول وظائف الادارة في خمسة عناصر هي:

-التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، والرقابة. (النميان، 2008: ص42 )

- التخطيط: أي رسم طريق العمل القريبة والبعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من أجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقا من الموارد المتاحة .

- التنظيم: أي تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة.

- التوجيه : وهو الاتصال بالعاملين وارشادهم نحو أهداف المنظمة.

- التنسيق : وهو الربط والتوفيق بين المهام للعاملين بما يخدم أهداف المنظمة.

- المراقبة : أي متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى ومقارنة أدائهم بالوجه المطلوب من أجل تدارك النقص وتقويم الأخطاء.

جاءت هذه النظرية بالعديد من الأفكار القيّمة في الإدارة تمثلت في وظائف الإدارة والمبادئ

الأربعة عشر والى الصفات المطلوبة في العاملين. (غيات، 2006: ص20-21)

### 3 - نظرية البيروقراطية "لماكس فيبير" (1864-1920):

وهو من أكبر رواد علم الاجتماع ، وكان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية مع أنه لم يعد نفسه له ذا التخصص، ومن أسرة بروتستانتية بورجوازية بدأ بدراسة الاقتصاد فالتقى بأفكار آدم سميث وماركس وعمل أستاذ السياسة والاقتصاد. (عبد المعطي : ص90- 91)

والبيروقراطية كلمة مركبة من شقين مكتب وقوة وبمجموعهما تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب هذا من الناحية اللغوية، أما من الناحية الاصطلاحية فتعني التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وبشكل هرمي لتحقيق الكفاية الإدارية لانجاز أهداف التنظيم .

فالبيروقراطية لديه تعد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي وجاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية، وهي تحدد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم ، وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية، ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الأقدمية والكفاءة . وه ذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، ويعتقد فيبير بأن تطبيق

البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في التنظيمات. (صديق، 2011: ص331)

مما جعله يطلق عليها "النموذج المثالي"، وقسم السلطة في التنظيمات إلى ثلاثة أقسام هي :

أ- السلطة البطولية أو الكاريزماتية: وتكون أساسا من خلال المواصفات الشخصية الفطرية.

ب- السلطة التقليدية: وتستند إلى مركز الفرد في التنظيم الاجتماعي بسبب العادات والتقاليد.

ث - السلطة القانونية الرشيدة: وتستند إلى الشكل البيروقراطي للتنظيم .

مع أن هذه النظرية قامت ب تركيز سلطة اتخا ذ القرار في فئة صغيرة على حساب الفئة الكبرى، وأهملت تأثير المجتمع على التنظيم وبالتالي يعد نظاما مغلقا لا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، كما أنّ الالتزام بالبيروقراطية يؤدي إلى الجمود واعتبار الوسائل غايات بدل الأهداف الحقيقية ، كما أهملت الجانب الإنساني للعامل، و قضت على روح المبادرة و الابتكار.

إلا أنه تم الاستفادة منها من خلال إضافتها الكثير من الأفكار القيّمة في مجال الإدارة والتنظيم حيث جاءت ردًا على الذاتية والمصالح الشخصية، وقامت بتحديد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم. وتتميز العلاقات فيها بالرسومية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية، ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الأقدمية والكفاءة وه ذا كلّه من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، وهذا ما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في التنظيمات.

#### 4 - نظرية العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو" (1880-1949):

أدى النقد الموجّه إلى مدارس النظرية التقليدية إلى ظهور اتجاه جديد في أواخر العشرينات من القرن العشرين، يهتم بالعلاقات الإنسانية، و افترضت النظرية أن المنظمات كائنات اجتماعية و العاملين داخلها يسعون إلى التعاون و العيش في علاقات ودية، و أهم مبادئ هذه النظرية:

- أ - المنظمات كائنات اجتماعية.
- ب - يشعر الناس بالسعادة و الأهمية من خلال علاقات ودية و طيبة مع الآخرين ممّا يزيد كفاءة الأداء.
- ت - التخصص و تقسيم العمل المفرطين يؤدّيان على الروتينية ممّا يفضي إلى السأم و الملل.
- ث - علاقات التعاون و الود الاجتماعي أهم من الرقابة و الحوافز المادية.

(أحمد ماهر، 2007، ص29)

وجوانب الاستفادة من هذه النظرية أنها وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم وكذلك ركزت على أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة، هذه الأفكار التي كانت غائبة تماما قبلها ، والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي وزيادة الانتاجية.



### رابعاً: محدّدات الأداء الوظيفي

من أجل معرفة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يستوجب ذلك معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، وكون هذه العوامل متعددة ومتداخلة فقد اختلفت نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وتوجد عدة صعوبات تواجه الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، و هي كثيرة فمنها ما يتعلق بالفرد و منها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، و منها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية، و من أهم هذه العوامل:

- دافعية الأفراد.

- مناخ العمل و بيئته.

- المقدرة على أداء العمل.

- إدراك الدور

وسيتّم عرض بعض الآراء بهذا الصدد حيث يرى مرسى والصبّاغ أن الأداء يتأثر بالموقف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعدّ محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة وما تتطلبه من مهام وواجبات تعدّ أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمّنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرّن أو جامد وأساليب الرقابة وأنماط القيادة يعدّ محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.

كما توصلت دراسات هيرزبرج إلى وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة بين الأجر والأداء. وقد كشفت أيضاً دراسات أخرى عن عدم وجود علاقة بين ظروف العمل والأداء.

وقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحدّدات الأداء حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي حصيلة الجهد المبذول للموظف، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك

الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراتِه وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

أما سليمان فيرى أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي على النحو التالي: الدافعية الفردية، مناخ العمل والقدرة لدى الفرد على أداء العمل:

### 1 - الدافعية الفردية:

وتعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته. (العجلة، 2009: ص66)

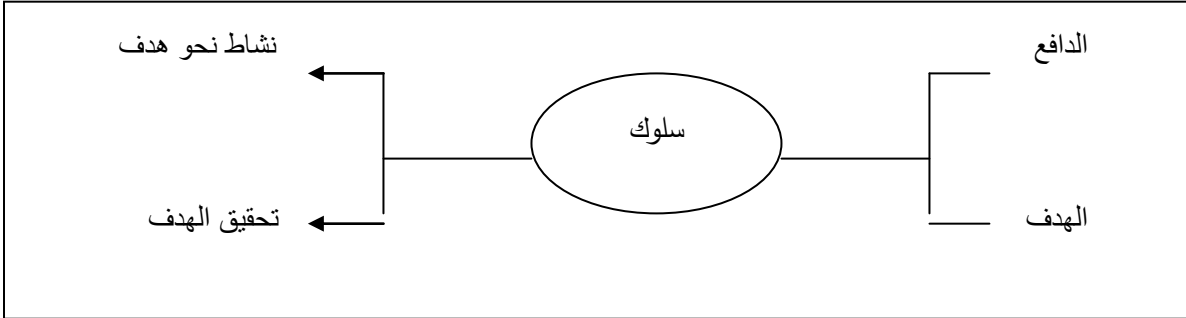
ومفهوم الدافع له ارتباط كبير بمفهوم الحاجة حيث يعبر الدافع عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك، و درجة الإصرار عليه، فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك و موجهة له، و يتوجه المتخصصون إلى اعتبار أن الدافع يعبر عنه بالحاجة، و هناك من يساوي بين الحاجة والدافع، والسبب الذي يدفع بالإنسان إلى سلوك معين.

و مهما اختلفت التعريفات للدافع لدى المتخصصين، فهم يتفقون على دوره الأساسي في إثارة سلوك معين، و كل إنسان له عدد من الحاجات تتنافس فيما بينها، و الحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك.

و تنخفض حدة هذه الحاجات بزيادة درجة إشباعها، كما أنّ الحاجات التي يرى الإنسان استحالة في تحقيقها تضعف قوتها مع الزمن، و بالتالي فالحاجة القوية عموماً تتأثر بعامل التوقع و عامل إمكانية التحقق و بدرجات قوتها، و قد يعود عدم تحقيق حاجة، ذات توقع عالٍ من إمكانية التحقق، على صاحبها بالانكسار أو خيبة الأمل.

كما أن هناك اختلافات بين الأفراد ليس فقط في قدرتهم، و لكن أيضا في رغبتهم و دوافعهم. و يمكن توضيح العلاقة بين كل من الدوافع، الهدف، السلوك و النشاط كما يصوره P. و K. Blanchard

Hersey في الشكل الآتي:



الشكل رقم ( 04 ) يوضح علاقة الدوافع و السلوك بالهدف (المصدر: ناصر داداي عدون ، 2004 ،

ص65 )

و لكن الدافعية ليس هي المحدد الوحيد للأداء، بل هناك أيضا قدرة الفرد، و الظروف التي يعمل بها ويمكن وضع العلاقة السابقة في الصورة التالية:

$$\text{الأداء} = (\text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{البيئة})$$

فللوصول إلى أعلى مستويات الأداء لابد أن يكون لدى الفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية)، و أن يكون قادرا على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة)، و يكون لديه المواد و المعدات والآلات التي يحتاجها لأداء وظيفته (البيئة المحيطة)، و النقص في أي من المجالات الثلاثة السابقة تؤثر سلبا في الأداء. (حسن، 2003: ص109-110)

### 2- مناخ العمل:

ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.

### 3- القدرة لدى الفرد على أداء العمل:

وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل. (العجلة، 2009: ص66)

ويشير مفهوم القدرات إلى تلك الأفعال و التصرفات التي يستطيع الإنسان القيام بها فعلا، بينما الطاقة تعبر عن الأشياء التي يحتمل أن يتمكن من القيام به مستقبلا. (السلمي: ص 301)

وهي مستوى من الإتقان لأنماط من التصرفات و العادات السلوكية التي يتطلبها أداء تلك الوظيفة، والنظييق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها، و يتوقف هذا المستوى من الاتقان على ما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من توفر استعدادات صقلت و تطورت بالتدريب إلى أن وصلت إلى هذا المستوى. (ساعاتي، 1998: ص74).

و القدرات تختلف و تتنوع من موظف إلى آخر يكرر منها:

أ - القدرة التحليلية، و هي القدرة على تصور العلاقات بين الأشياء من خلال تحليل الأمور، ووسيلته إلى ذلك طرح الأسئلة الصحيحة و الإجابات الصحيحة.

ب -القدرة على تفهم الموقف بأكمله و الوظيفة بأكملها.

ت -القدرة على الابتكار و التجديد. (السلمي: ص 593)

و هناك اتجاه آخر يحصر هذه القدرات في:

### أ - القدرات العقلية:

و يقصد بها الذكاء العقلي و هو القدرة على فهم الأفكار المعقدة، التكيف الفعال مع البيئة و التعلم من الخبرة و التصرف الحكيم في مختلف المواقف و التغلب على العواقب.

### ب - القدرات البدنية:

مثل قدرة التحمل، المرونة، تحريك الجسم بسرعة... إلخ. (ينبرج و بارون، 2004: ص 147- 150)

### ت - القدرات السلوكية:

أي حسن التعامل مع الآخرين مثل الاتصال و حل الصراعات و التفاوض و تكوين العلاقات الإجمالية

( السالم و صالح: 2002، ص 34 )

و تشير القدرات إلى صيغ و أساليب منظمة للتعامل مع المواد و المشكلات، و قد تكون المواد و المشكلات ذات طبيعة معينة بحيث لا تتطلب على الإطلاق معلومات فنية أو متخصصة، مثل هذه المعلومات المطلوبة يمكن افتراض أنها جزء من ذخيرة الفرد العامة من المعارف، و قد تتطلب مشكلات أخرى معلومات متخصصة عند مستوى عال و مثل هذه المعارف المحددة و المهارة في التعامل مع المشكلة و المواد تكون مطلوبة.

و تركز أهداف القدرات و المهارات على العمليات العقلية لتنظيم و إعادة تنظيم المواد لتحقيق أغراض معينة. و قد تعطى هذه المواد أو يذكر بها الفرد. و تمر القدرات بالمراحل التالية :

### أ - الفهم:

و هذا يمثل أدنى مستوى من الفهم أو الإدراك بحيث يعرف الفرد مضمون الاتصال و يستطيع استخدام مادة الاتصال أو فكر بدون ضرورة ربطه بمادة أخرى أو رؤية تضميناته الكاملة.

### ب - الترجمة:

يستدل على التفهم بالعناية و الدقة التي بواسطتها تعاد صياغة الاتصال أو تؤول من لغة أو شكل للاتصال إلى آخر، و يحكم على الترجمة عن طريق الأمانة و الدقة أي على أساس أن المادة في الاتصال الأصلي تحفظ برغم التبديل الذي حدث في الاتصال.

### ت - التفسير:

التوضيح أو التلخيص لاتصال ما، و بينما تتضمن الترجمة استبدال جزء بآخر من الاتصال فإن التفسير يتضمن إعادة ترتيب أو تنظيم أو رؤية جديدة للمادة.

### ث - التقدير الاستقرائي:

الامتداد للاتجاهات أو النزوعات إلى ما وراء البيانات المعطاة لتحديد التضمينات ، والنتائج والحواشي و الآثار...إلخ. التي تتوافق مع الظروف الموصوفة في الاتصال الأصلي.

### ج - التطبيق:

إستخدام المجردات في مواقف خاصة أو ملموسة، و قد تكون المجردات على صورة أفكار عامة أو قواعد لخطوات إجرائية، أو طرق معممة، و قد تكون المجردات أيضا مبادئ فنية و أفكار، و نظريات يجب تذكرها و تطبيقها.

### ح - التحليل:

تجزئة اتصال ما إلى مكوناته أو عناصره بحيث يصبح الترتيب الهرمي للأفكار ذات الصلة واضحا و العلاقات بين الأفكار المعبر عنها تبدو صريحة، إن مثل هذه التحليلات يقصد بها توضيح الاتصال للإشارة إلى كيفية تنظيم الاتصال، و لبيان الطريقة التي بواسطتها تبعث بآثارها و كذلك أسسها في التنظيم، وهو أنواع:

- تحليل العناصر: التعرف على العناصر المتضمنة في اتصال ما.

- تحليل العلاقات: الارتباطات و التفاعلات بين عناصر و أجزاء اتصال ما.

- تحليل المبادئ التنظيمية: التنظيم، و الترتيب المنظم و التركيب الذي يربط الاتصال ببعضه، وهذا يتضمن التركيب "الصريح و الضمني" و يتضمن القواعد، و الترتيبات الضرورية، والميكانيكية التي تجعل من الاتصال وحده.

### خ - التركيب:

وضع العناصر و الأجزاء معا لتكوّن كلا، و هذا يتضمن عملية العمل مع القطع، و الأجزاء والعناصر و تنظيمهم وتوفيقهم بطريقة لكي تكوّن نمطا أو تركيبا ما لم يكن واضحا من قبل.

### د - التقييم:

الحكم على قيمة المادة أو الطرق لأغراض معطاة، الأحكام الكمية و الكيفية على المدى الذي تفي به المادة. (بلوم، 2001: ص408-410)

وهناك من يحدّد المهارات اللازمة للأداء الوظيفي في:

### أ - المهارات الإدراكية/التصورية:

وتتمثل بقدرة المعلم على الرؤية الشاملة و استيعاب مجمل نشاطات العمل كمنظومة موحدة مكون من جزئيات داخلية متصلة اتصالا عضويا، بالقدر الذي يجعل ما يتم في كل جزء يؤثر تأثيرا فعالا في مجمل التنظيم، بالإضافة لكفاية ابتكار الأفكار و تعرف المشكلات و الإحساس بها و محاولات البحث في إيجاد الحلول، و التوصل إلى آراء و تحليل المواقف و استنباط النتائج المحتملة لها، و ربط الأسباب بالمسببات.

### ت - المهارات الإنسانية:

و هي قدرة الفرد على العمل بفاعلية كعضو في جماعة تمكنه من إقامة علاقات و دية و تعاونية مع الزملاء، إضافة إلى قدرته على قبول الآخرين و تقديرهم و التعاطف معهم، و هذا يعتمد على قدرة الفرد في معرفة العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني.

وهي تتصل بعناصر ثلاثة و هي الخصائص النفسية للأفراد و تأثير الحالة التي ينتمي إليها كفرد وما تحمله من عادات و تقاليد مؤثرا تأثيرا مباشرا في سلوكه، و العنصر الثالث يتكون من المقومات الروحية و الثقافية و الحضارية و الدينية، حيث أن تفهم الفرد العميق لتلك العناصر يساعده في تعرف الدوافع الذاتية لسلوك الأفراد في المدرسة.

### ث -المهارات الفنية:

وتتعلق بالأساليب و الطرق التي يستخدمها الفرد في ممارسة عمله و معالجته للمواقف التي يصادفها. (الصليبي، 2008: ص127)

أما بعض الباحثين فقد حدد الأداء عن طريق تحديد العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في ثلاثة متغيرات رئيسية وهي:

-الجهد المبذول.

-القدرات والخصائص الفردية.

-إدراك الفرد لدوره الوظيفي. (العجلة، 2009: ص66)

كما يوجد من يحدد ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في مستوى أداء الفرد:

- أن يمتلك القدرة على القيام بهذا العمل، و تعرف القدرة بأنها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارس الفرد عنده عملية القياس، و تنتج هذه القدرة بما يوجد عند الفرد من استعدادات و هي قدرات كامنة أو مستعدة تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصول التدريب أو المران أو الممارسة أو التعليم، و من ذلك القدرة وليدة استعدادات فطرية و قدر من التدريب أو التعليم.

- توفر الأدوات أو الأجهزة اللازمة للقيام بالعمل.

- توافر الدافع أو الباعث أو الحافز على أداء العمل.



فإذا تمّ اختيار الأفراد المناسبين على أساس مما لديهم من القدرات و الاستعدادات و الميول و الذكاء العام و السمات الشخصية، و إذا توفر لهم التدريب الكافي و المناسب، و تمّ تزويدهم بما يلزمهم من الإمكانيات المادية و البشرية، و إذا توفرت الدافعية لديهم كان الأداء الإداري جيدا. و لقد عبّر كثيرا عن هذه العلاقة بين الأداء و الدافعية على النحو الآتي:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \quad \text{Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

و يلاحظ أن العلاقة بين القدرة و الدافعية هنا هي علاقة تفاعل أي أخذ و عطاء أو تأثير و تأثر متبادل، و ليست علاقة إضافة أو جمع، فهي علاقة تفاعل Interaction، فإذا كانت القدرة تساوي صفرا كان الأداء يساوي صفرا أيضا، و لكن يلاحظ أن الدافعية إذا زادت عن اللازم أصابت المدير بقلق الشديد Anxiety و عرقلت الأداء. (العيسوي، 2007: ص176 - 177)

يتضح مما سبق عدم وجود اتفاق موحد بين الكتاب و الباحثين حول محددات أو معايير الأداء و يعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

- أن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- أن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات الأفراد في منظمة أخرى.
- أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء. (العجلة، 2009: ص66)

خلاصة:

يعتبر الأداء الوظيفي المكوّن الرئيسي للعملية الإدارية و التنظيمية للمنظمة، كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحوّل موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك.

كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

والأداء يتكون من مجموعة عناصر منها ما هو مرتبط بمعرفة الوظيفة، ومنها ما هو مرتبط بنوعية العمل وكميته والمثابرة والوثوق والوقت المستغرق والتكلفة، وتختلف أنواعه حسب عدة معايير فحسب معيار المصدر يوجد أداء داخلي وينتج من الأداء البشري والتقني والمالي، وأداء خارجي وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، أما حسب معيار الشمولية فيوجد أداء كلي وآخر جزئي.

ومن أجل تحسين الأداء والرفع من مستواه، تقوم الإدارة بعملية التقييم من حين لآخر وفق أسس علمية وعملية مدروسة، للوصول إلى أهداف مسطرة تنفرع على ثلاث مستويات هي المنظمة، المديرين، والفرد العامل، كما يوجد عدة أساليب للتقييم منها ماهو تقليدي ومنها ماهو حديث.

ويوجد العديد من النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وأشهرها النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري المتأثرة بالثورة الصناعية، والتي تميزت بسيطرة الآلة على الإنسان وبعدها نظرية العلاقات الانسانية التي جاءت مناقضة لها ووجهت الأنظار للجانب الانساني للعامل.

كما أن الأداء الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل التي تحدد مستواه منها ماهو متعلق بالفرد العامل ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة، ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية لها.

الفصل الثالث: مفهوم الروح المعنوية

في التراث النظري

تمهيد

أولاً: أساسيات في مفهوم الروح المعنوية.

1 - أهمية الروح المعنوية في المنظمة.

2 - تطور الاهتمام بالروح المعنوية في المنظمة.

3 - خصائص الروح المعنوية .

4 - مستويات الروح المعنوية.

5 - مظاهر الروح المعنوية .

6 - قياس الروح المعنوية .

7 - سبل تقوية الروح المعنوية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية.

1 - العوامل النفسية المؤثرة في الروح المعنوية.

2 - العوامل الاجتماعية المؤثرة في الروح المعنوية.

3 - العوامل التنظيمية المؤثرة في الروح المعنوية.

4 - العوامل الفيزيائية المؤثرة في الروح المعنوية.

ثالثاً: نظريات الروح المعنوية.

1 - نظرية العلاقات الإنسانية.

2 - نظريات المدخل السلوكي.

3 - النظرية اليابانية.

خلاصة

## تمهيد:

يعتبر العنصر البشري أهم مورد في المنظمة، حيث يمثل المحور الرئيسي الذي تدور حوله باقي المرتكزات، لذلك اتجهت الأبحاث إلى دراسة الحالة الشعورية للفرد العامل في المنظمة و استثمارها لصالح المنظمة، وهذا ما يعرف بالروح المعنوية للعاملين.

إذ اكتسح هذا المفهوم مجال الإدارة و التنظيم بشكل كبير جدا، خاصة بعد التجارب والدراسات الحديثة التي أجريت في هذا الصدد حيث أصبح الإيمان بضرورة إشباع حاجات الموظف النفسية والاجتماعية التي تعزز روحه المعنوية إضافة إلى الجوانب المادية أمرا بديهيا ومسلما به، فهو عبارة عن كتلة من المشاعر والأحاسيس – إنسان – وليس آلة جوفاء مبرمجة لأداء عمل معين.

## أولاً: أساسيات في مفهوم الروح المعنوية

## 1 - أهمية الروح المعنوية في المنظمة:

إن للروح المعنوية في الحياة بصفة عامة أهمية كبرى بل هي من أخطر المواضيع المطروحة لما لها من انعكاسات كبيرة، لهذا تم الاعتناء بها في الجانب العسكري قبل المجالات الأخرى فالجانب العسكري يحتاج إلى قوة وتضحية كبيرتين، فسوفع الروح المعنوية للجند يستطيع أن يضحي بكل شيء حتى نفسه، فقوة الروح المعنوية تتمثل في غرس الصمود والثبات والتحمل، لهذا تستعمل كسلاح ذو حدين برفعها لدى الجند وخفضها لدى العدو من خلال الحرب النفسية وجاء ما يسمى بالروح الانهزامية لديه فالروح المعنوية تعتبر المقوم الأساسي في المجال العسكري

(النعنع، 2007: ص16)

حيث اهتم بها كثيرا في الحربين العالميتين الأولى والثانية ، وزاد الاهتمام بهذا الموضوع بعد تجارب هاوثورن التي أكدت على أن الإنتاج يعتمد على العامل الإنساني والروح المعنوية للعمال أكثر من العامل المادي، والعلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تنطوي على جو من الثقة والتعاون والتفاهم بين الإدارة و الأفراد العاملين وهذا ما أكدته الدراسات والأبحاث الحالية

وقد تأثر بذلك الكثير من الإداريين ورجال الأعمال إذ يعتبرون الروح المعنوية مقياسا لمدى تأثر العاملين من عملية التحفيز ، وأن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا تقل أهمية عن إعطاء الأجور العالية، بل إلى درجة أن اعتبروا أن قوة المشروع الحقيقية هي أفرادهم ومعنوياتهم، وأكدت الدراسات ما جاء به علماء السلوك الإنساني من أن سلوك الفرد يتأثر إلى حد كبير باتجاهاته أكثر من العوامل الطبيعية والمادية، ولإدارة دور هنا في أن تكتشف هذه الاتجاهات وتوجهها للهدف المرغوب.

(القحطاني، 2012: ص27)

لهذا اتجهت النظرة الحديثة للإدارة لتؤكد على أهمية الروح المعنوية للعمال ، كما أكدت على الاحتفاظ بالمعنويات العالية التي لا تقل أهمية عن تقديم الربح والخدمات للعاملين .

(الزهراني، 2008: ص51)

وبالتالي فالروح المعنوية من أهم العوامل المحفزة للأفراد العاملين ومن ثم زيادة إنتاجهم وكفاءته كما ونوعا مما ينعكس على نجاح المنظمة وبالتالي تطوير الاقتصاد الوطني وازدهاره.

وبناء على ما سبق تتضح أهمية الروح المعنوية فيما يلي :

- أن الروح المعنوية مؤشر على كفاية وفعالية الإدارة وتعكس مدى نجاعتها في القيادة وفي تحقيق أهداف التنظيم.

- أنها تؤثر على سلوك العاملين مهما كان موقعهم في التنظيم.

- تشكل قوة نفسية مؤثرة في الأداء والإنتاج.

- أنه من الممكن انخفاضها بدرجة كبيرة من ارتفاعها لذا ينبغي المحافظة عليها والاعتناء بها

على الدوام. (الجريسي، 2010: ص16)

## 2 تطوّر الاهتمام بالروح المعنوية في المنظمة:

إن الاهتمام بالروح المعنوية موجود منذ القدم إذ عرف في المجال العسكري أكثر من المجالات الأخرى، حيث كان الزعماء والقادة يحاولون رفع معنويات جنودهم وشعوبهم في الحروب من خلال الخطابات والشعارات لحثهم على القتال والتضحية.

واستمر الاهتمام بها حيث يذكر " الشيباني " أن مفهوم الروح المعنوية زادت أهميته بالدراسات والأبحاث العلمية التي أجريت في المجال العسكري أثناء الحرب العالمية الأولى، إذ كان اعتقاد علماء النفس القدامى أن يعملوا على تكييف الإنسان مع الآلة من خلال النظريات والطرق السيكلوجية، فجاءت الأبحاث والتجارب تثبت خطأ ذلك و بينت أن الإنتاج يعتمد أساسا على العنصر الإنساني.

ثم بدأ الاعتراف بأهمية معنويات العمال مع الاعتقاد أن رفعها يتم خارج المنشآت مع تقديم برامج ترفيه و توزيع للهدايا ، وهو ما يطلق عليه بالرفاهية الرأسمالية وقد فشلت هذه الفكرة حيث رأى العمال بأنهم تحت رحمة الإدارة ومعنوياتهم لا ترفع بالمال. (الجريسي، 2010: ص16)

ثم جاء "إلتون مايو" ومجموعة من العلماء والباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس الصناعي ليلتحوا و يقيموا تجارب على هذا المفهوم والتي من أشهرها تجارب هاوثون التي بحثت في علاقة الإنتاج ببعض المتغيرات المادية وهي الإضاءة، فترات الراحة والأجور فبينت أن الإنتاج يتأثر بعامل آخر أكثر أهمية وهو الروح المعنوية للعاملين ، وأنها هي المحدد الأساسي لمستوى الكفاية الإنتاجية وأنها ذات أهمية أكثر من المتغيرات المادية.

وبعد هذا كان لمدرسة العلاقات الإنسانية الأثر البالغ في توجيه الإدارة إلى الاهتمام بمعنويات العمّال ومالها من أثر كبير على كفاءة الإنتاج كما ونوعا في المنظمة ، حيث ركزت على الجانب الإنساني وأكدت على أهمية الحوافز غير المادية والمنظمات غير الرسمية.

وبعد تجارب هاوثون وقيام الحرب العالمية الثانية أصبح الاهتمام والنقاش في موضوع الروح المعنوية واسعاً جداً في هذه الحرب ، وساعدت على نشر نظرية "الروح المعنوية من أجل أداء أحسن". وأدت إلى نمو الخدمات المعنوية بين الخدمات العسكرية وشكلت هيئات وجمعيات نفسية متخصصة تابعة للقيادات العسكرية ، من بينها "اللجنة الأمريكية" التي جمعت أبحاثها في مجلدات

بعنوان "دراسات في علم النفس الاجتماعي خلال الحرب العالمية الثانية" نشرت فيما بين 1949 و1954 .

وقد حثت هذه الدراسات على إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال الروح المعنوية .

(الجريسي، 2010: ص17-18)

والى حدّ الساعة ازداد الاهتمام بهذا الموضوع ولا تتوقف الدراسات والأبحاث في الخوض فيه والاستفادة منه في المنظمات بأنواعها .



## 3 خصائص الروح المعنوية:

تتميز الروح المعنوية بعدة مميزات يَذكر منها:

-أنها حالة نفسية وعاطفية يصعب تحديدها بعامل واحد فهي تتحكم فيها مجموعة من العوامل المتداخلة.

-أنها لا تتأثر كثيرا بالحوافز المادية أو بالسلطة الرسمية بقدر ما تتأثر بجو العمل المحيط والظروف المحيطة خاصة تلك العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. (الزهراني،2008: ص49)

-أنها ظاهرة لا تخضع للملاحظة المباشرة وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة بل عن طريق آثارها ونتائجها.

-أنها ترتفع وتنخفض وذلك حسب الظروف المحيطة بها فهي تتحكم فيها العديد من العوامل لأنها ظاهرة معقدة.

لها معايير يمكن من خلالها الحكم على أنها مرتفعة أو منخفضة.

(الجريسي،2010: ص19)

-أنها تتحكم في سلوك الأفراد العاملين.

-تحفز أو تضعف الجهد والعمل للأفراد العاملين ، وبالتالي في رفع أو خفض الإنتاج في

المنظمة. ( العتيبي، 2008: ص104)

#### 4 - مستويات الروح المعنوية:

للروح المعنوية ثلاثة مستويات أساسية هي:

- المستوى الأول: العلاقة بين العامل وعمله.
- المستوى الثاني: العلاقة بين العامل وزملائه.
- المستوى الثالث: العلاقة بين العامل وإدارته.

وسيتّم شرح كل مستوى على حده:

##### أ - العلاقة بين العامل وعمله:

هذا المعيار يعكس موقف العامل من عمله كأن يكون موقف الراضي المتحمس في المنظمة، ويقصد بالرضا والحماس للعمل هو شعور الفرد برابطة عاطفية بينه وبين عمله مثل:

محبته للإنتاج.

شعور بالألفة التي تربطه بجو العمل.

شعوره باحترام كرامته في العمل وبعده عن جو الحسد والبغضاء.

شعور بجو من العدالة وبمكائنه وأهميته بالنسبة للإنتاج.

فإذا شعرت الإدارة بوجود علاقة سلبية للعامل بعمله فإنه يدل على وجود روح معنوية منخفضة، لديه لذلك تسعى إلى رفعها بالبحث عن المشكلة التي تكمن وراء ذلك.

##### ب - العلاقة بين العامل وزملائه:

إن لعلاقة العامل برفاقه أهمية كبيرة في رفع وخفض روحه المعنوية ، فكلما كان هناك جو من التفاهم والتعاون والتقارب كلما أحس العامل بالألفة والطمأنينة و الارتياح في عمله، مما يرفع روحه المعنوية و هذا بالطبع يحسن من إنتاجه.

ومن هذه الجوانب مايلي :

درس "فان زيلست" مكانة العامل وشعبيته بين رفاقه فوجد أن هناك علاقة قوية بينها وبين اطمئنان العامل و رفع روحه المعنوية.

و درس أيضا أثر التفاهم بين أعضاء الفريق على الإنتاج و طلب من مجموعة من العمال أسماء ثلاثة من الزملاء يفضلون العمل معهم على الترتيب حسب التفضيل ، وبناءا على ذلك نظمت فرق العمل فكان من نتيجة ذلك أن وفرت المؤسسة الصناعية 50% نفقات الإنتاج.

أيضا هناك مناسبات يجتمع فيها العمال بمختلف مراكزهم ومن الجنسين، وهذا له أهمية في بعث الطمأنينة للعامل، وبينت الدراسة أن الروح المعنوية تميل إلى القوة والاستقرار مع العمر، وكذلك قد يجتمع الرجل والمرأة في عمل واحد فتظهر روح التنافس في الكفاءة والتسلط ونقاط الاهتمام.

(المشعان، 1994: ص24)

#### ت - العلاقة بين العامل وإدارته:

إن العامل كائن اجتماعي له كرامته وله ارتباطاته الاجتماعية والقومية ويؤذيه رؤية مؤسسته تحقق أهدافها على حساب هذه المصالح الاجتماعية والقومية، حتى وإن كان يعمل من أجل الأجر إلا أن هذا لا يكفي لحسن العلاقة مع الإدارة. (المشعان، 1994: ص202)

إنّ لهذه العلاقة أهمية كبيرة فإذا كانت جيدة وقائمة على الاحترام المتبادل فإن العامل يحس باحترامه وتقديره وبالتالي ترتفع معنوياته مما ينعكس إيجابا على الإنتاج ، و العكس صحيح فإذا عومل العامل بالقوة وكأنه آلة دون مراعاة لكرامته وبشريته فإنه يكره الإدارة و يكون منها موقفا معاديا وسلبيا، مما ينعكس على إنتاجه بالسلب.

### 5 - مظاهر الروح المعنوية:

تعتبر مظاهر الروح المعنوية مؤشرات لها وهي تنقسم إلى قسمين منها ما هو خاص بالجماعة ومنها ما هو خاص بالفرد العامل، وهي توضح إذا ما كانت الروح المعنوية مرتفعة أو منخفضة وهي كالتالي:

#### أ - مظاهر الروح المعنوية للجماعة:

#### - مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للجماعة:

- \* وجود رغبة ودافعية للعمل دون ملل في العمل الجماعي والعمل بحماس.
- \* الاهتمام بالعمل ومحاولة تجويده وتحسينه.
- \* الميل إلى التعاون والانسجام في فرق عمل.
- \* تماسك أعضاء الجماعة، ووجود أهداف مشتركة.
- \* انخفاض معدلات الغياب والتأخر والشكاوى والصراعات والمواد التالفة وحوادث العمل.
- \* المحافظة على مواقيت العمل وسير النظام في المنظمة.
- \* التكيف مع الظروف وعدم مقاومة التغيير والتطوير في المؤسسة.
- \* الإقبال على التدريب والاستفادة منه.
- \* زيادة الإنتاج كما ونوعاً.
- \* الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة والدفاع عنها داخليا وخارجيا.

#### - مظاهر الروح المعنوية المنخفضة للجماعة:

- \* **تقييد الإنتاج:** إن العامل من ممارساته المهنية الطويلة يستطيع أن يطور فيها كما و نوعه فإذا حافظ على نفس الكمية و النوعية أي يبقى مقيدا لإنتاجه فهذا من المظاهر السلبية للروح المعنوية.
- \* **عدم الاهتمام بالعمل :** و هذا ينعكس من خلال الشعور بالملل و عدم مبالاته بعمله داخل المنظمة.

\* **الشكاوى و التظلمات:** و تدل على تدمر العمّال بسبب عدم تلبية مطالبهم ، الشيء الذي يؤثر على روحهم المعنوية، كما يعكس عدم رضاهم عن الإدارة و عن وضعهم في المنظمة.

\* **وجود الصراعات بين الأفراد:** إذ يكون الأفراد الذين لديهم روح معنوية منخفضة الأكثر استعدادا للصراعات مع زملائهم أو مع الإدارة من خلال خرق التعليمات و النظام السائد في المنظمة. ( عبد المعز، 2011: ص135-136)

\* **التغيب عن العمل:** وهو ظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن عمله لأيام أو أسابيع، ممّا يؤدي إلى إرباك منهاج العمل والإخلال بعملياته الانتاجية، وبالتالي على الانتاج كمّا ونوعا، و تغيب العامل عن عمله عدّة مرات و دون مبرر دليل على انخفاض روحه المعنوية داخل المنظمة ، خاصة إذا زاد الغياب عن المعدل المتوقع بشكل كبير.

\* **التباطؤ في العمل:** وهنا يتعمد العمّال تقليل قابليتهم للعمل والانتاج ويتظاهرون بأن قدرتهم على الانتاج لا تتجاوز السقف الذي يحدّدونه، مع العلم أنهم قادرون على إنتاج أكثر من ذلك.

\* **إنخفاض الانتاجية:** وهي الهبوط التدريجي للإنتاج في وقت يكون فيه عامل الوقت وعوامل الإنتاج الأخرى ثابتة. (الحسن، 2005: ص95-97)

\* **التوقف عن العمل:** مثل الإضرابات و الإحتجاجات إذ تعبّر عن عدم رضا العمّال و التي تؤدي إلى عدم الاستقرار في المنظمة و في إنتاجها.

\* **دوان العمل:** إن الانتقال من مهنة لأخرى شكل من أشكال عدم الاستقرار للأداء الوظيفي وبالتالي عدم استقرار المنظمة، و هو من المظاهر السلبية للروح المعنوية.

ب - مظاهر الروح المعنوية للفرد العامل:

-مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للفرد العامل:

\* الشعور بالرغبة والدافعية والحماس للعمل.

\* العمل بجدية واهتمام.

\* الرضا عن الإدارة والمسئولين بصفة عامة.

\* الرضا عن العمل.

\* إحترام مواقيت العمل والنظام في المنظمة.

\* الرضا عن علاقته مع زملائه.

\* الشعور بالولاء والانتماء.

\* الميل إلى العمل الجماعي.

- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة للفرد العامل:

\* التمارض: بمعنى إدعاء المرض.

\* إختلاس فترات الراحة أثناء أوقات العمل.

\* إتلاف المعدات. (كمال، 2007: ص179)

\* الشعور بعدم الرغبة في العمل

\* الشعور بالملل والتعب.

\* العمل دون جدية أو تركيز ودون اهتمام.

\* رفع الشكاوي و التنظيمات ضد زملائه وضد الإدارة.

\* التأخر والغياب وعدم احترام مواقيت العمل والنظام العام للمنظمة.

\* الصراع مع الزملاء و الإدارة.

\* عدم رضاه عن عمله وعن الإدارة وعن علاقاته مع زملائه.

\* عدم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

\* مقاومة التغيير والتطوير في المنظمة.

### 6 قياس الروح المعنوية:

إن قياس الروح المعنوية عملية صعبة جداً لأنها ظاهرة نفسية مركبة ومعقدة ويتم قياسها من خلال آثارها فقط إذ لا يمكن إخضاعها للقياس مباشرة.

#### أ - طرق قياس الروح المعنوية:

يتم قياس الروح المعنوية بطرق مباشرة وأخرى غير مباشرة وهي:

#### - الطرق المباشرة: وتتمثل في:

\* **الملاحظة:** تحدث أثناء أداء العاملين لأعمالهم اليومية في المنظمة وذلك عن طريق الملاحظة العابرة، أو تلك المقصودة من قبل مشرفي العمل ، والتي تدون على شكل تقارير وطبعا الملاحظة تكون لمؤشرات الروح المعنوية مثل الحماس، الإقبال عن العمل، التعاون... وغيرها من مظاهر الروح المعنوية الخاصة بالفرد أو الجماعة كما تم شرحها سابقا.

\* **المقابلة:** وهي مجموعة أسئلة مقننة أو غير مقننة حسب الحاجة توجه للأفراد العاملين بغية قياس روحهم المعنوية، من خلال مجموعة المؤشرات المنطوية في أسئلتها ويعتمد نجاحها على خبرة وكفاءة الباحث في إدارتها والتحكم فيها.

\* **الإستبيان:** وهي مجموعة أسئلة مكتوبة يعدها الباحث بهدف قياس الروح المعنوية للعاملين ، ويعرضها عليهم للإجابة عليها. ومن مزايا هذه الطريقة أنها توفر الكثير من الوقت والجهد مقارنة بالمقابلة، لكن من سلبياتها عدم اهتمام المبحوثين ولا مبالاتهم مما ينعكس على صدق إجاباتهم ، لكن يمكن تجنب هذا إذا قام الباحث بتوزيعها بنفسه وإشعارهم بأهمية ذلك . والإستبيان نوعان: موضوعي ووصفي: الأول يتضمن أسئلة وأمام كل سؤال عدد من الإجابات ، والثاني يتضمن أسئلة فقط ويترك الحرية للعامل في التعبير.

\* **مقاييس الاتجاهات:** يطلب فيها إلى كل عامل الإدلاء برأيه، حيث كل إتجاه ينطوي على رأي عن نواحي من عمله في القسم العام الذي يعمل فيه أو في الشركة بوجه عام، فتكون بذلك هذه الآراء في مجموعها دليلاً على مستوى الروح المعنوية للجماعة المدروسة، أي يكون متوسط درجات العاملين في هذه المقاييس دليلاً على روحهم المعنوية.

\* **إستطلاعات الآراء:** تعريفها يشبه مقاييس الاتجاه إلا أنّها تختلف معها في أنّ هذه الأخيرة تعطي فكرة عامة عن المستوى النسبي للروح المعنوية لجماعات العمل، إلا أنّها لا تساعد الإدارة في معرفة العوامل النوعية أو الأسباب التي قد تكون وراء عدم رضا العمال مثلاً كظروف العمل أو طريقة العمل. (علي و شريت، 2004: ص355-356)

ويضيف بعض العلماء نوعاً ثالثاً وهو الاستبيان العاكس ويقوم على تقديم حالات أو مواقف متصلة بالعمل وطلب تحليلها والتعليق عليها من طرف العاملين ، ثم يستنتج من هذه النتائج ويطلق عليها الطريقة الإسقاطية.

**الطرق غير المباشرة:** تتمثل في دراسة سجلات المنظمة مثل:

- \* السجلات التي تبين ارتفاع أو انخفاض الإنتاج.
- \* سجلات الفضلات التي تبين الزيادة والنقصان.
- \* سجلات المستخدمين التي تشير إلى العمال وإعدادهم و...
- \* سجلات المستخدمين المخصصة للغياب والتأخير.
- \* سجلات تقارير الحوادث التي تبين عددها وحالتها.
- \* السجلات الطبية التي تبين عدد المرضى و المتماثرين.
- \* سجلات التدريب التي تبين عدد المتدربين وإقبالهم والحاجة للتدريب.
- \* الشكاوى و التظلمات.
- \* سجل الاقتراحات.



إن الدراسة الجيدة لهذه السجلات وعلى فترات منتظمة ومتقاربة تعطي معلومات قيّمة عن الروح المعنوية السائدة في المنظمة، وتبين مواضع الخلل فيها من أجل إيجاد الحلول المناسبة لها.

(حيمر، 2000: ص56)

#### ب - فوائد قياس الروح المعنوية:

إنّ قياس الروح المعنوية في منظمة تقدم فوائد كبيرة لها ومن هذه الفوائد مايلي:

- تعتبر الروح المعنوية واحدة من العوامل التي تلعب دورا هاما في تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- تساعد في تشخيص الكثير من المشاكل في المنظمة وبالتالي معالجتها و وضع الحلول لها.
- من خلال دراسات الروح المعنوية للعاملين في المنظمة تعرف الإدارة نظرة العاملين إليها.
- الدراسة تشعر العاملين بالاهتمام والأهمية مما يرفع روحهم المعنوية.
- معرفة الاختلاف في الروح المعنوية بين عمال المنظمة ومعرفة أسباب ذلك والعمل على إحداث التوازن المطلوب.
- معرفة الإدارة للحاجات التدريبية للعاملين بطريقة غير مباشرة.

(الجريسي، 2010: ص39-40)

### 7 - سهل تقوية الروح المعنوية:

يوجد العديد من الطرق للوصول إلى روح معنوية عالية للعمال في المنظمة ذكرها مجموعة من الباحثين منها:

- المحافظة على جعل العمل ممتعا من خلال خطة عمل تعدها الإدارة بشكل جيد.
- مشاركة العمل في وضع هذه الخطة وفي اتخاذ القرار وفي رسم أهداف المنظمة.
- تقدير ومكافئة كل عامل بقدر انجازه وكفائته حتى يحس بالاهتمام وبالاعتبار ، خاصة تلك غير العادية والمبدعة. وأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين.
- إتاحة الفرصة للكشف عن الإبداعات والابتكارات للعاملين. ( الزهراني، 2008: ص57)

أما أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي فيجدها في:

- توفير الكفاءة في الإشراف.
- توفير الأمن للمرؤوسين و تنمية الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها.
- تنمية التوافق بين العامل وزملائه وتنمية الدافعية للعمل للأفراد العاملين.
- المناقشة المشتركة ومعرفة الأهداف والاتصال الجيد في المنظمة بكل أشكاله، وبين مختلف الفروع في المنظمة وبين الأعضاء فيما بينهم.
- تنمية التوافق بين جماعة العمل والقيم والأهداف وتعزيز النجاح و المكافئة عليه.
- إقامة جو مناسب ومزيج بين الأعضاء فيما بينهم وبين الإدارة يسود التعاون والتفاهم.
- الاهتمام بالحالة الصحية للعمال وبالحالة الأسرية والاجتماعية لهم

(الخالدي، 2008: ص41-47)

إن طريقة رفع الروح المعنوية للعاملين تؤدي إلى معرفة العوامل المؤثرة فيها فإذا تم استعمال هذه الأخيرة بالطريقة الصحيحة فإنها تؤدي إلى رفعها والعكس صحيح.

وسيتم فيما بعد شرح هذا بتوسع أكبر في عنصر العوامل المؤثرة في الروح المعنوية.

## ثانيا: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية

يوجد العديد من المؤثرات التي ترفع وتخفض الروح المعنوية ويمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات، نفسية، إجتماعية، تنظيمية، وفيزيقية وهي كالتالي:

## 1 - العوامل النفسية المؤثرة في الروح المعنوية :

يوجد الكثير من العوامل النفسية ذات العلاقة الشديدة بالروح المعنوية والمؤثرة فيها بشكل كبير جدا، إرتفاعا و انخفاضاً يذكر منها :

- المساواة والعدل بين العمال في المنافع والتضحيات : يتحمل العمال الحرمان والصعوبات إذا ما تعرضوا لها جميعا ، لكن إذا كان هناك تفريق بينهم في ذلك وكانت هناك محسوبية فإن الأفراد المتضررين تنخفض معنوياتهم. (عكاشة، 1999: ص72)

وذلك لوجود التفرقة وعدم العدل و المساواة بين العمال جميعا وإحساسهم بأن الإدارة تفضل بعضهم الآخر عليهم، لكن إذا كان هناك عدل ومساواة بين العمال جميعا فإن ذلك يرفع من روحهم المعنوية.

كما أنّ أغلب العمال يستخرجون معايير التفضيل بينهم إنطلاقاً من ذواتهم، أي معايير شخصية وليست معايير الجماعة ، ولتجنّب هذ الإشكال فمن الأفضل للمشرفين أن يوضحوا جيدا لعمالهم معايير التفضيل وكيف يعملون بها، ويصرحوا صراحة عند اعتمادها، حتى لا يؤثر ذلك على الروح المعنوية لديهم.

-المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي نوع من حرية كبيرة وقوة كبيرة من الممارسة، كما أنها تجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، وبذلك هي وسيلة تجميع للمعلومات من أجل تعظيم

الفائدة والتقليل من الخسائر. ( Hashim, Gazi, Saedah : P 75 )

وهي من العوامل المساهمة بشكل كبير في رفع أو خفض الروح المعنوية فالفرد ال ذي يحس بأنه يساهم ويشارك في تحقيق أهداف المنظمة ، أو في قراراتها فلن روحه المعنوية ترتفع ويحاول تحقيق ذلك وهذ المحاولة بقدر مشاركته، لأنه يحس بالاعتبار والاهتمام من قبل الإدارة مما ينعكس

على معنوياتهم بالإيجاب، أما إذا كانت الإدارة لا تشارك الأفراد العاملين فإنهم يحسون بعدم الاهتمام وبأن وجودهم أو عدمهم سياتى، مما يجعل روحهم المعنوية منخفضة.

لذا فإن إدارة التي تعمل على تقوية مشاعر العمال بأن كل واحد منهم جهودهم مهمة لتحقيق الهدف، وبأنه لا يمكن الاستغناء عنه وعن جهودهم تجدهم أكثر رغبة في التعاون معها.

**-التحفيز المعنوي:** تعرّف الحوافز بصفة عامة بأنها عوامل خارجية ذات صلة ببيئة العمل، توفرها الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك موجه وهاذف. (عزبون، 2007: ص24)

إن للتحفيز المعنوي أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية للعاملين، فبعض اللفظات البسيطة وغير المكلفة للإدارة مثل المدح والثناء أمام الزملاء أو التكريم البسيط أو تعليق لوحات التهنئة وغيرها، لها الأثر الكبير في رفع الروح المعنوية، وأحياناً تكون أفضل بكثير من الأمور المادية عند العديد من العمال، وإشباع بعض الحاجات مثل الحاجة إلى التقدير والاحترام يزيد من الروح المعنوية للعمال.

**-الشعور بالحرية:** وهنا يقصد بالحرية تجنب التقيّد المفرط للعامل في المنظمة، بل يحدّد له الهدف وتعطي له الوسائل اللازمة وتعطي له الحرية المعقولة في تحقيق ذلك الهدف. وهذا ما يعطي للعامل فرصة للإبداع والابتكار ويحس بالحرية مما يرفع روحه المعنوية. أما التقييد المفرط للعامل في عمله يجعله يحس بالروتين والملل والسأم وتقتل عنده روح المبادرة والإبداع، وهذا ما أثبتته الدراسات والأبحاث الحديثة خاصة فيما انتقدته من أفكار "فريديريك تايلور" في دراسة الزمن والحركة بإعطاء أوامر قاسية ومحددة تحدد الحركات والزمن للعامل في أدائه لعمله، التي تؤدي إلى خفض روحه المعنوية.

ولقد بينت الدراسات أن الروح المعنوية ترتفع عندما يشعر العمال بالحرية للتحدث مع الآخرين، وبالحركة داخل المنظمة دون شرط الحصول على إذن بذلك، مما يزيد في الإنتاج، لذا فالقيود غير الضرورية وكثرة اللوائح والقوانين تؤدي إلى الشعور باستبداد الإدارة، وكبت الجهود التلقائية التي يمكن توجيهها إلى النواحي الإنتاجية.

**-التفاهم:** إنّ نوع المناخ السائد بالمنظمة يضيف على العمال صبغة خاصة ولديه الأثر الكبير في تحقيق وتنمية التفاهم المتبادل بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة، إذ يعتبر التفاهم المتبادل من الركائز الأساسية للتعاون والشعور بروح الفريق وتقوية تماسك الجماعة، مما يؤدي إلى رفع

الروح المعنوية للعمال، لأنّ المناخ الاستبدادي البعيد عن الديمقراطية يجعل العمال يعانون من الضغط وإحباط الحاجات والرغبات مما يؤدي إلى خفض روحهم المعنوية.

وتقوم الإدارة اليابانية التي أثبتت نجاحاتها حالياً عن التفاهم بين الإدارة والعمال إلى درجة أن المشرف قد يساهم في حل بعض المشاكل الأسرية لعماله إذا رأى ضرورة ذلك مما يرفع روحهم المعنوية ويزيد من إنتاجهم .

- **الثقة المتبادلة:** سواء العمال فيما بينهم أو بين العمال والإدارة إذ يعتبر وضع الثقة في المنظمة صعب جداً خاصة في الوقت الحالي ، ومن العوامل الأساسية لتحقيقها العمل بنزاهة وشفافية ووضوح وهذا ما تقوم عليه الإدارة اليابانية. أما إذا كان هناك غموض في المنظمة وفي الإدارة مثل طرق الترقية أو المكافأة فلنّيه يؤدي إلى زعزعة هذه الثقة وبالتالي تنخفض روحهم المعنوية.

- **الترفيه:** وذلك من خلال إنشاء نوادي مثلاً وتخصيص أماكن لممارسة الرياضة أو الاستراحة لأنّ الإنسان بطبعه لما يبذل جهداً معيناً فإنه يتعب ويشعر بالحاجة للراحة، ومن الوسائل التي تؤدي إلى راحته هي الترفيه عن النفس ، وذلك من أجل تجديد طاقته وليكون مستعداً للعمل مرة أخرى، وهذا ما يعزز روحه المعنوية ويرفعها، فلما يحس العامل باهتمام الإدارة به من خلال توفير وسائل الراحة والترفيه ترتفع روحه المعنوية.

والعكس صحيح فلذا لم يجد العامل مكاناً للترفيه في المنظمة ووجد العمل فقط فإنه يحس بمشاعر سلبية ضدّ الإدارة وبأنّها استغلالية ولا تهتمّ بالعامل بل كل ما يهتمها هو الإنتاج فقط مما يخفّض روحه المعنوية.

- **الشعور بالأمن والاستقرار:** لقد حدّد "ماسلو" في سلم الحاجات الحاجة إلى الأمن والاستقرار في المرتبة (2) من الحاجات الأساسية بعد الحاجات الفسيولوجية فالعامل يحتاج كثيراً إلى الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، داخل المنظمة التي يعمل بها فإذا أحس بالتهديد في ذلك وبأن المنظمة يمكن أن تستغني عنه في أي لحظة تنخفض روحه المعنوية ويضطرب إنتاجه.

وقد أدركت الإدارة اليابانية ذلك وجعلت من مبادئها التوظيف مدى الحياة من أجل أن لا يفكر العامل في ذلك ويتفرغ لأدائه حتى ترتفع روحه المعنوية ويزيد إنتاجه.

والأمن يشمل أيضا تلك التأمينات الاجتماعية التي توفرها المنظمة للعامل، وهي مجموعة القواعد التي تنظم جباية وتوزيع الموارد المحددة وصرفها من أجل ضمان درجة من الأمن الاقتصادي للعمال، وتتولى السلطة العامة بنفسها أمر تطبيقها بقواعد أمره لها طابع النظام العام .

(الباشا، 1996: ص 99)

وهذه التأمينات تلعب دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية للعامل إذا وجدت كما تنقص منها إن غابت.

**-توافق العامل مع عمله:** إن تناسب قدرات العامل ومهاراته ورغباته مع عمله يؤدي إلى التوافق وبالتالي الشعور بالرضا وارتفاع روحه المعنوية . فالعمل الذي يتناسب وأفكار وميولات العامل يحس بتحقيق ذاته من خلاله مما ينعكس على روحه المعنوية بالإيجاب. أما إذا كان العمل متعارضاً مع أفكاره وقدراته فإنه يحس بالتعب المبكر والملل مما يخفض من روحه المعنوية.

**-الرضا:** وهو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عن طريق ظروف العمل المحيطة به. (عبد الباقي، 2002: ص 171)

إن شعور العامل بالرضا في المنظمة التي يعمل بها يرفع كثيرا من روحه المعنوية أما إذا كان لا يحس بالرضا فإن روحه المعنوية تنخفض.

**-الشعور بالإنجاز والتقدم:** يتفق علماء النفس على أهمية هذا العامل كدافع للفرد على بذل المزيد من الجهد بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لديه، فالشعور بالتقدم والترقية له الأثر الكبير دائما في رفع المعنويات وليس رفع الأجور أو الترقية فقط هو الذي يشعر بالتقدم بل أيضا التحسن في المهارات والتخفيض من حوادث العمل ...

لذلك من الأفضل أن تشعر الإدارة عمالها بالتقدم والتطور من خلال الترقيات والمكافآت والثناء عليهم مما يرفع روحهم المعنوية ويزيد من تقدمهم وتطورهم في الإنتاج.

(عويضة، 1996: ص 159)

**-الشعور بالولاء التنظيمي:** الولاء هو اقتران فعال بين الفرد ومنظّمته بحيث يبدي رغبته في خدمتها بغض النظر عن المردود الذي يحصل عليه منها، كما يرغب في المحافظة على عضوية فيها. وللولاء عدة عوامل تؤثر فيه منها إشباع حاجات العاملين، وضوح الأهداف، نمط القيادة، الثقة التنظيمية، نظام الحوافز، الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي. (بطاح، 2006: ص 183 - 187)

والولاء التنظيمي يؤثر بشكل ملحوظ جدا على الروح المعنوية للعامل فكلاهما قوي الولاء التنظيمي كلما ارتفعت الروح المعنوية والعكس صحيح ، لذا من الأفضل تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي للعامل من خلال الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه.

## 2 - العوامل الاجتماعية المؤثرة في الروح المعنوية:

-الثقافة الاجتماعية: يقصد بها ذلك الكل المركب من قيم وعادات وتقاليد ومفاهيم عقائدية

مشتركة لمجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة معينة. ( نوار، 2005: ص130 )

والثقافة مفهوم مركب ومعقد ينطوي على الكثير من المفاهيم المتداخلة والمترابطة. وهي من العوامل المؤثرة في الروح المعنوية ، فبعض الثقافات الاجتماعية تبعث الفرح والبهجة في نفوس الأفراد مما يرفع روحهم المعنوية ، وبعضها الآخر يبعث التشاؤم والتزمت مما يخفض الروح المعنوية للأفراد، وهذا ما ينعكس على إنتاجهم، لذلك من الأفضل أن تغرس الإدارة في عمالها الثقافة الاجتماعية الإيجابية وتحارب الثقافة السلبية بسلاح العلم، لأن المنظمة عبارة عن نسق مفتوح موجود في مجتمع يؤثر ويتأثر به.

-القيم الاجتماعية: وهي ظاهرة اجتماعية من نتائج المجتمع تعكس أحكاما معيارية يصدرها الفرد على ما حوله من أشياء، نابعة من خلال تفاعله مع المجتمع الذي يعيش فيه.

( عبد الرحمن و رجب، 2008: ص32 )

ومعتقدات يجملها الشخص في ذاته ويشعر بالزاميتها وتعتبر مرشد ودليل سلوكه وسلوك الآخرين، وتكون متنوعة ومتعددة المصادر وأهم مصادرها الدين والمجتمع.

(الصوص، 2008: ص12-13 )

والقيم شأنها شأن الثقافة فإذا كانت قيما إيجابية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال ، وإذا كانت سلبية تؤدي إلى خفضها و الفرد العامل عندما يدخل لمنظمة لا ينسلخ من قيمه بل يعطيها الأولوية في حياته فإذا رأى أن المنظمة تخالف قيمه فإنه لا يستطيع أن يبقى فيها.

- الأخلاق العامة: يقصد بها الالتزام بالقيم والمثل العليا التي يقرها الرأي العام في

المجتمع، وهذه الأخلاق تبدو مرغوبا بها وملزمة أيضا، والالتزام بها يولد الشعور بالسعادة

والفرح. (عارف، 2008: ص216 )

وبالتالي رفع الروح المعنوية للشخص. لذلك الأمر للفرد العامل باعتبار المنظمة نسق مفتوح عن المجتمع وباعتبارها جزءا منه فإن تحلي الفرد العامل بالأخلاق العامة يؤدي إلى رفع روحه المعنوية مما يزيد من إنتاجه ، والعكس صحيح فالفرد الذي لا يحترم الأخلاق العامة ولا يتقيد بها يحس باستهجان المجتمع له وتنخفض معنوياته مما يؤدي إلى ضعف إنتاجه.



**-المكانة الاجتماعية:** تعتبر المنظمة نسفا مفتوحا في المجتمع تؤثر وتتأثر به وليست نسفا مغلقا منقطعا عنه، لذلك فمكانة الفرد العامل في المجتمع تؤثر بشكل كبير في منظمته إذ يوجد ترابط وتواصل بينهما.

حيث إذا كان للفرد العامل مكانة اجتماعية عالية والجميع يعامله باحترام وتقدير فإن زملائه في العمل يعامله أيضا باحترام وتقدير، حتى وإن كان عمله في ذيل السلم الهرمي للتنظيم لأنهم من أفراد مجتمعه ويعرفون مكانته الاجتماعية العالية مما يرفع روحه المعنوية ، والعكس صحيح فإذا كانت مكانة الفرد العامل الاجتماعية ضعيفة أو غير محترمة فزملاءه في العمل يعاملونه على ذلك الأساس مما يؤثر على روحه المعنوية بالسلب.

**-الحالة الأسرية:** لها أثر كبير في رفع أو خفض معنويات العمال حيث تعتبر الأسرة المكان الأول للفرد العامل وملاذه الآمن والمريح، فإذا كانت أسرته مستقرة ومتماسكة توفر له الحب والدفء وكل ما يحتاجه فإن معنوياته تكون مرتفعة مما يحسن من إنتاجه، وإذا كان العامل يعاني من تفكك أسري ويعيش مشاكل أسرية فإن معنوياته تكون منخفضة مما يضعف من إنتاجه.

**-الجماعة:** إن الإنسان اجتماعي بطبعه ويميل إلى أن يكون ضمن جماعة أكثر من أن يميل إلى الوحدة، لهذا ينتمي إلى جماعات محددة ويحقق أهدافا من خلال إنجازاتها، ويحصل من هذا الانتماء على إشباع الكثير من حاجاته المادية والمعنوية الاجتماعية والنفسية، التي يصعب أو يستحيل تحقيقها منفردا فهو يحصل من الجماعة على الشعور بالاشباع الاجتماعي لكونه عضوا مقبولا ومرغوبا فيه من طرف الآخرين، كما يشعره بالانتماء كما يستمد منها الشعور بالأمن والاطمئنان لوجوده مع أفراد قادرين على حمايته وراغبين في مساعدته. (السلمي، 2004: ص 317- 318)

هذا ما ينمي بينهم روح التعاون والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية مما يرفع معنوياتهم خاصة إذا أحس كل فرد من الجماعة بأنه عنصر فعال ومهم فيها.

هذا ما أثبتته الدراسات والأبحاث، كما أثبتت أيضا أن رفع الروح المعنوية يكون أكثر سهولة إذا كانت مجموعات العمل تتكون من أعداد صغيرة حتى يتلاحم الأفراد فيما بينهم و الأعداد الكبيرة تؤدي إلى صعوبة معرفة العمال لجميع زملائهم وينقص من وجود روح الفريق مما يضعف روحهم

المعنوية. (عويضة، 1996: ص 161)

**-مكانة الفرد في المنظمة:** ويقصد بها المكانة المادية أي المنصب المشغول أو المكانة

الوظيفية، هذه المكانة تؤثر بشكل كبير في معنويات العامل بحيث إذا كانت مهمة، يشعر العامل بأهميته واهتمام الآخرين به وبأن المنظمة لا يمكن أن تستغني عنه فترتفع معنوياته ويحسن إنتاجه، أما

إذا كانت غير مهمة فإنه يشعر بأنه غير مهم ويمكن الاستغناء عنه وأنه ليس عنصر فعال في المنظمة مما يخفض من روحه المعنوية.

-**الصراع:** وهو عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة وأخرى، نتيجة عدم وجود توافق حقيقي لرغبات الفرد أو لأهدافه أو لأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات.

والصراع يمر بعدة مراحل هي: الصراع الخفي ثم الصراع المدرك ثم الشعور به ثم الصراع

العلني ثم ما بعد الصراع. ( شلابي، 2011: ص 93 - 117 )

والصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو بين الجماعات ظاهرة سلبية، لذا تسعى الإدارة إلى تجنبه وإذا حدث فيجب مقاومته وإزالته وإذا لم تستطع على الأقل إدارته والتحكم فيه من أجل تجنب أكبر قدر ممكن من الخسائر.

و يؤثر الصراع بشكل كبير على الروح المعنوية للعامل لأن العامل عندما يجد المشاكل والخصومات في مكان عمله يجعله يحس بالضجر وعدم الارتياح مما ينعكس سلباً على روحه المعنوية.

-**التعاون:** وهو بذل الجهود وتقديم الأعمال من طرف مجموعة من الأفراد بغية تحقيق هدف مشترك، ولاشك أن من أهم إيجابيات العمل الجماعي هو التعاون وهو يعزز وينمي الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس على أدائهم، فالتعاون يقوى الجماعة وينميها ويزيد من معنويات العمال في المنظمة.

## 3 - العوامل التنظيمية المؤثرة في الروح المعنوية:

-القيادة: وهي الفن الذي يحث الأشخاص لإنجاز مهام معينة برغبتهم لتحقيق الأهداف

المشتركة. (Deperee,1993 : p240)

أو هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير لحث مرؤوسيه على المساهمة الفعالة في أداء المهام المتعلقة بها و في تحقيق أهداف المؤسسة. (عبد اللطيف، 2000: ص 13)

والقيادة الفعالة تتطلب الاتصال الفعال و الاثنين يتّمان في ثلاثة مراحل: الوعي، خطة العمل

والمردودية العالية.(Dauid,1999 : p23)

يلعب القادة دورا هاما في تحديد أهداف الجماعة، و في وضع قيمها و معاييرها و ثقافتها، كما يضعون خطط النشاط المختلف لجماعتهم، و بالطبع الجماعة تعد هامة جدا لأنها هي التي تقبل القيادة أو ترفضها، و على ذلك لا بد أن يعمل القائد على إشباع حاجاتهم، ففي بعض المواقف قد تتطلب الجماعة قائدا يشعرها بالحب و الدفء و في مواقف أخرى مثل الشعور بخطر داهم تحتاج إلى قائد حزم و حاسم. (عيسوي، 1997: ص375)

إضافة إلى ذلك للقيادة تأثير كبير في رفع أو خفض الروح المعنوية للعمال في المنظمة حسب طبيعتها واحتوائها لتابعيها، فإذا كانت دكتاتورية تسلطية جعلت العمال يحسون بالتقييد وبالمشاعر السيئة نحو الادارة والمنظمة يصفة عامة ، وبالتالي تنخفض معنوياتهم، وكذلك الحال إذا كانت قيادة تسيبية حيث يشعرون باللامبالاة و بالفوضى في العمل و عدم تفضيل المجتهدين على الآخرين والكل سواسية سواء أبدعوا أم لا مما يثبطهم وينقص من معنوياتهم.

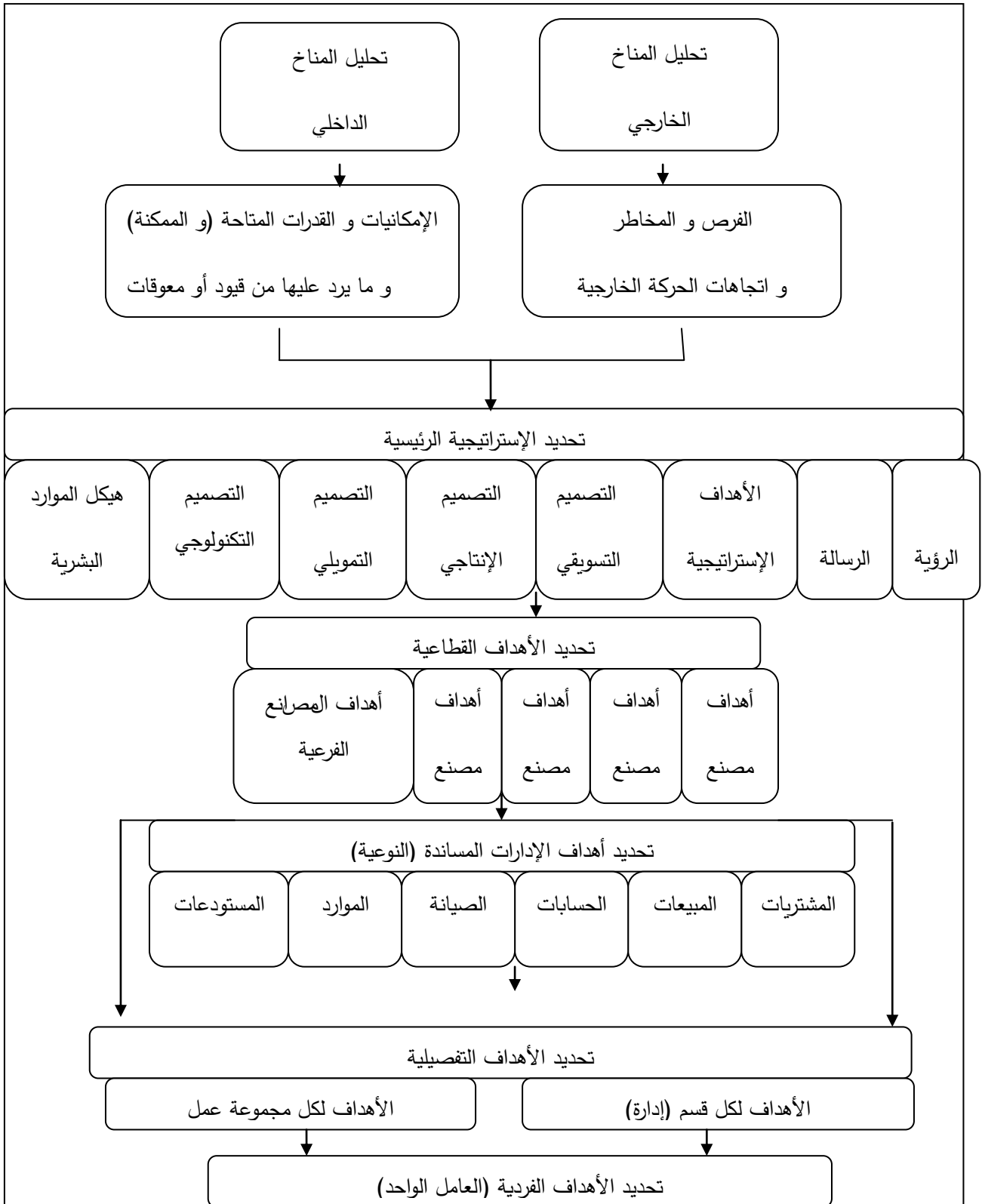
لكن إذا كانت القيادة ديمقراطية رشيدة تعطي الحرية المعقولة للعمال وتشاركهم في القرار وتعاملهم معاملة إنسانية وتشجع المبدع وتعاقب المتهاون، فإن العمال يحسون بأن الإدارة تراقبهم وتهتم بهم مما يرفع معنوياتهم.

-تحديد الأهداف: يقصد بها صياغة الغايات التي تزيد المنظمة إليها من خلال تحليل البيئة الداخلية و الخارجية، و انطلاقا من الموارد المتاحة بحيث تكون هذه الأهداف مكتوبة وواقعية وقابلة للقياس و محددة ببرنامج معين.

وترتفع معنويات العمال كلما كانوا على علم بأهداف المنظمة خاصة إذا أحيطوا بكل تفاصيلها من الأهداف الإستراتيجية الكبرى و الخاصة بكل عامل على حده.

وتمّت مشاركتهم في بنائها من البداية فعندما يشعرون بأنهم هم من وضعوا تلك الأهداف ترتفع معنوياتهم ويبدلون جهدا أكبر لتحقيقها، بعكس ما إذا كانوا يشعرون بحاجز بينهم و بين الأهداف، بحيث تملئ عليهم إملاءا في مناسبة ما و ما يلبثوا أن ينسوها، أو لا يخبرون بها بتاتا بحيث يعطوا أوامرا لتحقيق الأهداف التكتيكية الصغيرة فقط، و لا يعرفون ما تؤديه هذه الأهداف من دور في السياسة العامة للمنظمة مما يؤدي إلى خفض روحهم المعنوية، و جعلهم يحسون بالاعتزاز عما يقومون بأدائه.

فالفرد كلما كان علم بالصورة العامة و بتفاصيلها كانت معنوياته أفضل، لأنّه يعلم طريقه جيدا وإلى أين يريد الوصول، أما إذا كان يعرف فقط الهدف القريب و لا يعرف الصورة الكلية تكون معنوياته أقل لأنه لا يعرف أين يريد الوصول و لا يعرف علاقة ما يقوم به بالهدف الكلي أو دوره في الصورة الكلية للمنظمة.



الشكل رقم (50) يوضح تسلسل عملية تحديد الأهداف (المصدر: السلمي، 1999: ص114)

-التخطيط: تعرّف الخطة بأنها مجموعة من القرارات التي تتخذ بغرض تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة. (عمر، 1998: ص21)

ويمر التخطيط بالمراحل الآتية:

- \* مرحلة الإعداد: وتشمل جمع و تحليل البيانات و المعلومات و ذلك بقصد تحليلها و دراستها لمعرفة الأوضاع الحالية و المتوقعة.
- \* وضع الافتراضات و الإجابة عن كل التساؤلات.
- \* وضع البدائل و تقويمها.
- \* اختيار البديل الأنسب.

\* تحديد الوسائل و الإمكانيات اللازمة. (عبوي، 2008: ص 33-34)

\* مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة.

عند إشراك العاملين في عملية التخطيط في المنظمة من خلال طلب اقتراحاتهم و آرائهم و ما يرغبون في إدراجه في الخطة و تسجيل كل ذلك و دراسته و أخذه بعين الاعتبار في عملية التخطيط يقوي معنوياتهم و يرفعها، و كلما كانت الإدارة تقوم بالتخطيط و على أسس علمية و ديمقراطية كلما زادت ثقة العاملين و انعكس على معنوياتهم بالإيجاب.

و كلما كانت الإدارة لا تأخذ بمقترحات عمالها بعين الاعتبار في التخطيط، أو لا تشاركهم فيه أو كانت كثيرا ما تخفق في عملية التخطيط، كانت ثقتهم في الإدارة ضعيفة و معنوياتهم كذلك، لأنه كلما كان التخطيط جيدا كلما كان احتمال تحقيق الأهداف الخاصة لكل عامل فجاح الإدارة في التخطيط يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الخاصة مما يرفع معنوياتهم، و العكس صحيح.

-التنظيم: وهو عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة و الأعمال و المهام، التي يجب القيام بها لتحقيق أهدافها، و تصنيف هذه الأنشطة و الأعمال و المهام ثم تقسيمها و تجميعها حسب أسس محددة، و تحديد الصلاحيات و الواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة و الأعمال و المهام، و توصيف شكل و طبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات و موارد المنظمة بأعلى كفاءة تحقق أهدافها و مصالح العاملين.

و يتضح من التعريف ما يلي:

\* تدور عملية التنظيم حول الأنشطة و المهام و الأعمال التي تقوم بها المنشأة.

\* يتحدد شكل التنظيم و خصائصه على المبادئ و الأسس التي يتم الاتفاق عليها و يعتمد عليها لتصنيف الأنشطة و المهام و الأعمال و إعادة تجميعها في وحدات تنظيمية و مستويات إدارية تلائم أهداف المنظمة و ظروفها.

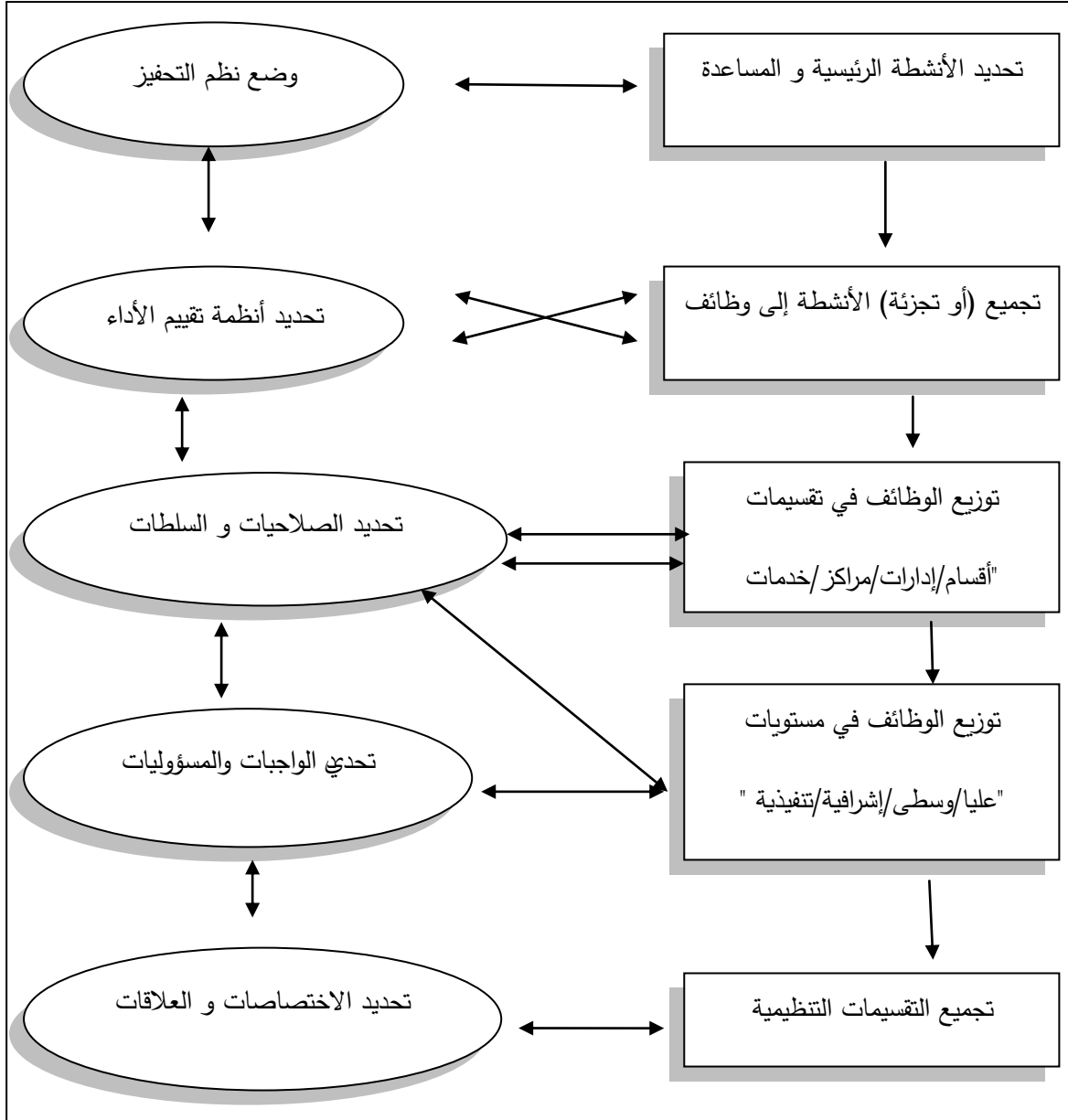
\* تركز عملية التنظيم على تحديد شكل و طبيعة العلاقات التنظيمية بين الأنشطة و المهام والأعمال من جانب، و العلاقات الوظيفية بين الوظائف و الأفراد من جانب آخر.

\* يتحدد شكل العلاقات داخل المنظمة من خلال نوع و مستوى الصلاحيات و السلطات لشاغلي الوظائف من جانب، و مجال و نطاق المسؤوليات و الواجبات لهم من جانب آخر.

\* يعدّ معيار القدرة على تحقيق التعاون و تيسير التنسيق بين مكونات و أعضاء المنظمة بما يحقق رسالتها و أهدافها، هو المعيار الأساسي للحكم على ملائمة و كفاءة التنظيم الإداري

للمنشأة. (أبو بكر، 2005: ص 71)

و يظهر الشكل التالي الإطار العام لعملية التنظيم:



الشكل رقم (06) يوضح عملية إعداد التنظيم الإداري (المصدر: أبو بكر، 2005: ص72)

إن التنظيم الجيد و الرصين يوفر الكثير من الوقت والجهد ويجعل كل شيء في مكانه المناسب، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يشعر العمال بكفاءة الإدارة وبنمي ثقتهم فيها مما يرفع و يقوي معنوياتهم و العكس صحيح.

- التوجيه: وهو الاتصال بالعاملين في المؤسسة من أجل مساعدتهم على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها. و من أهم المبادئ التي يقوم عليها التوجيه ما يلي:



\* وحدة الأمر: حيث يكون التوجيه أكثر فعالية و جدوى إذا ما تلقى العاملون في المؤسسة الإرشادات و الأوامر من مصدر واحد .

\* الإشراف المباشر: و هو أمر ضروري هام في عملية التوجيه و يكون ذا فاعلية أكبر عندما يكون الاتصال الشخصي بين الرئيس و المرؤوسين.

\* إختيار الأسلوب: يجب على مدير المؤسسة أن يختار أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للأفراد الذين يتولّى توجيههم بما يتفق و نوع العمل المطلوب منهم إنجازه. (العجمي، 2008: ص69)

إن العامل حينما يجد التوجيه الجيد من قبل الإدارة وقت الحاجة و بأسلوب مناسب لمستواه العقلي و التعليمي، و بطريقة إنسانية و محترمة يشعره بنفهم الإدارة و بتقديرها له و اهتمامها به مما يرفع روحه المعنوية ويقويها، أما إذا كان الإرشاد و التوجيه لا يوجد وقت احتياج العامل لذلك أو يكون بأسلوب غير إنساني و غير مناسب لقدراته العقلية و التعليمية يجعل العامل يحس بإهمال الإدارة و قسوتها مما يخفض روحه المعنوية.

-التنسيق: و هو الربط و التوفيق بين مختلف الأنشطة بما يتماشى مع أهداف المنظمة، ممّا يوفّر الجهد و الوقت و تداخل الأعمال و ازدواجها. فالمنظمة الكفاء تقوم على التنسيق الفعال.

(العلاق، 2009: ص169)

و هذا ما يؤدي إلى تعاون العمّال و التقاء وجهات نظرهم و تجنّب تصادمهم، ممّا يقوّي العلاقة بينهم و يزيد في تماسكهم و بالتالي رفع معنوياتهم، و العكس صحيح.

-الرقابة: و هي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر، فإذا كان المخطط لإحدى الورش هو إنتاج مائة آلة خلال الشهر الواحد، و بنهاية هذا تبين أن ما أنتج فعلا هو ثمانون آلة، يتبين أن هناك فارقا مقداره 20 آلة، و قد يحتاج الأمر إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في الشهر الموالي مثل تشغيل و ردية إضافية، أو زيادة عدد العمال أو غيرها من الإجراءات.

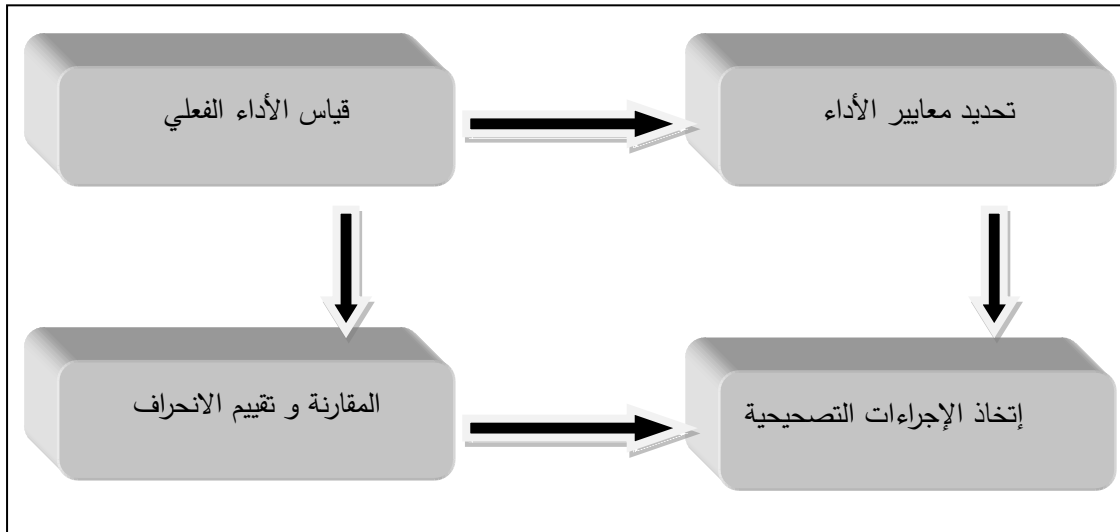
و هناك نوعين من الرقابة، وقائية و علاجية، و تعني الوقائية محاولة منع الأداء غير المرغوب و الأخطاء من الوقوع، فالعامل الذي يعلم أن أداءه دون المستوى المرغوب سيحاول أن يبذل قصارى جهد حتى تكون النتيجة النهائية جيّدة. أما الرقابة العلاجية فتعني علاج الأخطاء و الانحرافات بعد

وقوعها، و العلاج هنا قد يكون صعبا لأن المشكلة تكون قد استفحلت، كما قد يحتاج العلاج إلى تغييرات جذرية و تكاليف عالية ووقتا أطول.

وكما يقال "الوقاية خير من العلاج"، فإن وعي و حساسية المديرين و المشرفين بمدى تقدمهم في تنفيذ الخطة، و مقارنتهم بين الخطة و الأداء الفعلي، قد يدلهم على مواطن الضعف و المشاكل قبل استفحالتها، و على ذلك قد يكون تصحيح المسار أبسط و أسهل و أسرع و غير مكلف.

و تمر العملية الرقابية بأربع خطوات أساسية هي:

- \* تحديد معايير الأداء (كما في التخطيط).
- \* قياس الأداء الفعلي.
- \* مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري و تحديد الفرق.
- \* اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.



الشكل رقم (07) يوضح خطوات العملية الرقابية (المصدر: ماهر و آخرون، 2001: ص624)

عندما يعلم الفرد العامل بلن أعماله في المنظمة تحت المراقبة من قبل الإدارة و بأنه بذلك معرض للثواب و العقاب يشعر بأنه يعمل في بيئة منظمة، و بلن الإدارة تولي اهتمامها للعمال فتتفرغ معنوياته و يسعى للعمل رغبة في الثواب و تجنباً للعقاب.

أما إذا كانت الإدارة لا تمارس رقابتها على عمالها فإنهم يشعرون بالتسيب و اللامبالاة و عدم الاهتمام وتنخفض معنوياتهم.

- **تحليل وتوصيف الوظائف:** هو الدراسة الدقيقة لجميع الحقائق الأساسية عن طبيعة العمل و واجباته ومسؤولياته، وعن الشروط و المؤهلات التي يلزم توافرها في العامل لأداء عمله بنجاح. (صبرة و شريت، 2004: ص200)

أو هو بيان تفصيلي للواجبات والخطوات والمسؤوليات المطلوبة في القائم بأعمال هذه الوظيفة، وأيضاً وصفاً للآلات و الأدوات و المعدات المستخدمة في ذلك. (ريجيو، 1999: ص93)

كلما استعملت الإدارة هذه العملية كلما وضعت الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي رضا العامل وارتفاع معنوياته.

-**الاتصال:** وهو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة سواء كانت كائنات حية أو آلات، ويتم من خلالها نقل أفكار ومعلومات معينة. (أحمد، 2003: ص81)

وللاتصال دور كبير في رفع الروح المعنوية للعمال، حيث كلما كانت قنوات الاتصال في المنظمة واضحة وسهلة وفي المتناول كلما أدى ذلك إلى رفع معنوياتهم، والعكس صحيح إذ كلما كانت عمليات الاتصال معقدة وصعبة أدى ذلك إلى تدمرهم ومن ثم انخفاض معنوياتهم.

-**إدارة الوقت:** يقول "بيتر داركر" عن الوقت أنه المورد الأشد ندرة و إذا لم تتم إدارته لن تتم إدارة أي شيء آخر، حيث يحرص علماء الإدارة على إدارة الموارد الآتية (رأس المال، الموارد المادية و البشرية و المعلومات و الوقت)، حيث يمكن السيطرة على الموارد الأربعة الأولى و لكن لا يمكن السيطرة على المورد الأخير لأنه متناهٍ، و تتمثل إدارة الوقت في إدارة الأنشطة والأعمال من خلال الاستخدام الأمثل للوقت و للإمكانيات المتوفرة و بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، كما تتضمن كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر و تحليلها و التخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

و حتى يتمكنوا من الاستفادة من الوقت أفضل ما يمكن، شأنه شأن أي مورد آخر يجب عليهم القيام بالأدوار الآتية:

- \* **اتخاذ القرارات السريعة:** حيث ينبغي التدريب على مهارة اتخاذ القرارات السريعة، و التي تخفف كثيرا من الضغوط التي يمكن التعرض لها إن تم تجنبها.
- \* **التكنولوجيا:** إن استعمال التقنيات التكنولوجية يوفر الكثير من الوقت، فالكومبيوتر مثلا يوفر كما هائلا من البيانات و المعلومات التي تساعد على الاختيار الأمثل من بين البدائل...إلخ.
- \* **الاجتماعات:** ينبغي التخطيط لها مسبقا حتى لا تهدر جزءا كبيرا من الوقت، بالإضافة إلى التحكم في إدارتها بفاعلية و ذكاء ، و الالتزام بالهدف طيلة الاجتماع دون تضييع الوقت في أمور لا فائدة منها .
- \* **الهاتف:** الرد على المكالمات الهامة فقط و بكياسة و إنهاء المكالمة بأدب عند الشعور بأنها عديمة الجدوى.
- \* **الأولويات:** يتم ترتيب هذه الأولويات حسب أهميتها، و يتم وضعها في الحساب عند اتخاذ القرارات و الاختيار بين البدائل.
- \* **التفويض:** من الأفضل أن يقوم القائد بتفويض مسؤوليات و أدوار القيادة إلى فريق العمل، حيث يشجع العمال على حل المشكلات التي تقابلهم دون الرجوع إليه، و هذا يتطلب من الإدارة تدريب الفريق على المهام التي تفوض إليهم، و ذلك لأن التدريب يعود على المنظمة بالفوائد السريعة.
- \* **تحديد الأهداف:** صياغة الأهداف بشكل واضح، و توزيعها عبر برنامج زمني و تصنيفها إلى أهداف طويلة و متوسطة و قصيرة الأجل.
- \* **الاتصال:** استخدام الكلمات العادية المفهومة للجميع و استعمال الأسئلة ذات النهايات المفتوحة و الأكثر إبداعا، لإعطاء المستقبل حرية الإجابة، للوصول إلى حقائق تساعد في اتخاذ القرارات في حالة الاتصالات الكتابية، أما في حالة الاتصالات الشفهية فمن الأفضل التدريب على مهارات الاستماع و تجنب التعليقات السلبية المثيرة للإحباط.
- \* **تبسيط العمل:** عن طريق القيام بدراسة لكافة الأعمال التي تتطلب مراجعة جزئيات كافة الأنشطة الروتينية، بهدف إلغاء الازدواج في المجهود و تضييع الوقت و الجهد.
- \* **الزيارات:** تقليص وقت الزيارات قدر الإمكان و جعله وقت الحاجة فقط.

(عبد المنعم، 2008: ص99-100)

إن العمال حينما يحسون بان الإدارة تقدر قيمة الوقت جيدا و تستثمره أحسن استثمار و محافظة عليه يشعرون بلبن أوقاتهم ليست مهدورة بل مستغلة استغلالا جيدا، فيثقون أكثر في الإدارة و ترتفع معنوياتهم و يعملون باطمئنان. أما إذا كانت الإدارة لا تقدر قيمة الوقت ولا تحسن استغلاله فإنهم يشعرون بعدم الاطمئنان و بلبن أوقاتهم ضائعة فيما لا فائدة منه و بتخفيض معنوياتهم.

-إدارة التقنية في المنظمات: جميع المنظمات على اختلاف أهدافها و أنشطتها و أحجامها تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال العمليات التحويلية، و لا يمكن إنجاز تلك العمليات التحويلية بدون استخدام الأجهزة و الأساليب و الإجراءات و المعارف اللازمة.

و ينفق علماء و باحثو التنظيم و الإدارة على أن التقنية لا تقتصر فقط على المعدات و الأجهزة و الأدوات و الجوانب الميكانيكية، و لكنها تتضمن أيضا الجوانب المعرفية و الفكرية و الأساليب و الفنون اللازمة لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات.

فقد عرّف ستيرز التقنية على أنها: " تشير إلى أي ش يء يتضمن العمليات الميكانيكية أو الذهنية/الفكرية، والتي تقوم المنظمة من خلالها بتحويل المدخلات إلى مخرجات في سبيل تحقيق أهدافها.

و عرّف بيرو التقنية بأنها: "الأفعال التي يقوم بها الأفراد بشأن ش يء ما بمساعدة الوسائل و الأجهزة و الأدوات الميكانيكية أو بدونها، من اجل إحداث تغيير ما على هذا الش يء". و يشير الكاتبان "هودج و أنتوني" إلى أن التقنية هي علم و فن في آن واحد، فالتقنية تعتمد على العلم، و لكنها تعتمد أيضا على استخدام العلم و أن استخدام المبادئ العلمية هو في الغالب فن. أي أن هنالك قدرا من الحرية و الاجتهاد في استخدام التقنية.

و تستخدم المنظمة عدة تقنيات في أنشطتها و أعمالها، و تختلف هذه التقنيات من نشاط لآخر، و يطلق على التقنية السائدة و المتحكمة في إنجاز العمل عند قاعدة المنظمة " بالتقنية الأساس" Core Technology. التي تستخدمها المنظمة لتحويل الموارد إلى مخرجات.

أما التقنية التي تستخدمها المنظمة في تفاعلها مع البيئة الخارجية من أجل الحصول على الموارد التي تحتاجها المنظمة أو من أجل تسويق منتجاتها، فيطلق عليها التقنية التحتية InfrastructureTechnology . و إدارة التقنية بنجاح و فاعلية لا تتحقق بدون صياغة إستراتيجية

للتقنية، على أن هذه الإستراتيجية يجب أن تكون جزءا لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمنظمة، و متوافقة معها، و أن تساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في البيئة الخارجية.

(حريم، 2003: ص 187-191)

إنّ الاستعمال الجيد للتقنية يشعر العمال بلأن منظمتهم متطورة و مواكبة للتغيرات الجديدة في المجتمع، فترتفع معنوياتهم و باعتبار المنظمة نسق مفتوح على البيئة الخارجية فلنفا توتر على المكانة الاجتماعية للعاملين فيها، فكلما كانت متطورة و تستعمل التقنيات الحديثة بجدارة كلما انعكس على المكانة الاجتماعية لديهم بالإيجاب، و هذا ما يرفع معنوياتهم و يزيدها و العكس صحيح، فكلما كانت المنظمة لا تستعمل التقنيات الحديثة ولا تطور ذاتها و بقيت في نفس الروتين أحس العامل بالملل و السأم و انخفضت معنوياته.

**-التدريب:** وهو رفع مستوى العمال و إكسابهم خبرات جديدة في العمل و توجيههم لعمل

جيد، و يحدد مستوى أداء معين، يتم التدريب للوصول إلى هذا المستوى. (فهمي، 1996: ص 88)

أو هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات و المهارات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية مهارات و معارف و خبرات بغية زيادة كفاءة الموظف الحالية والمستقبلية. (الطائي و آخرون، 2006: ص 271)

وتهتم هذه الإستراتيجية بجهود المنظمة المستقبلية الهادفة لإكساب الأفراد في المنظمة لمختلف المستويات و المهارات و المعارف التي من شأنها أن تكيف سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف العالية و المستقبلية. (رشيد و جلاب، 2008: ص 329)

ومن دعائم التدريب مايلي:

\* إن التدريب وظيفة أساسية مستمرة.

\* التدريب نظام متكامل.

\* التدريب نشاط متجدد.

\* التدريب عملية إدارية و فنية. ( ساعاتي، 1998: ص 80-82)

أما طرق التدريب فهي:

\* المحاضرة، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار. (عبد الباقي، 2002: ص 224)

\* المناقشات، الندوات، المؤتمرات و التدريب العملي. (مصطفى: ص 250، 251)

وتكمن أهمية التدريب فيما يلي:

\* يعتبر التدريب حاجة أساسية في المنظمة.

\* وسيلة لتحصيل و تطوير أداء العاملين و تحقيق الأهداف.

(محمود و الخرشة، 2007: ص 126)

\* حل بعض المشاكل التنظيمية. (البرنوطي، 2004: ص 443، 450)

وللتدريب دور كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين اذ يشعرون بالتغيير و كسر الروتين و باكتسابهم لمهارات و معارف جديدة يحسون بالتطور و التقدم مما يفتح أمامهم فرص الترقية في المنظمة.

وإذا كانت الإدارة لا تدرب الموارد البشرية لديها فإن ذلك يشعرهم بالروتين و الملل و عدم اهتمام الإدارة بتطوير قدراتهم مما يخفض معنوياتهم.

-التفويض: وهو إسناد المدير بعض الصلاحيات و المهام إلى غيره ممن هم دونه في السلم التدريجي الوظيفي، و من بينهم مرؤوسيه على أن يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم و محاسبتهم عن نتائجها، بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يريده المسؤول الأول.

لكن هناك بعض الأمور التي لا يمكن تفويضها مثل :

\* الاختصاصات الأساسية للقائد الإداري كوضع السياسات العامة للمؤسسة و التغييرات الجوهرية في سياسة التنظيم.

\* المهام التي تفوق مهارات و خبرات المرؤوسين.

\* الأمور التي تتعلق بالجوانب الاستراتيجية أو النظامية أو السرية أو الأمنية.

\* كتابة تقارير عن مستوى أداء العاملين.

\* المسائل المالية كالتصرف في ميزانية التنظيم و إعادة توزيع القوى العاملة في التنظيم

والقرارات المهمة المتعلقة بالأوضاع القانونية داخل و خارج التنظيم.

أما المهام التي يمكن تفويضها هي:

- \* المهام الروتينية.
- \* المهام المستهلكة للوقت مثل البحوث، الاختبارات، الاستفتاءات، الإحصائيات و التنسيق.
- \* المهام المكتملة التي يمكن تفويضها كوحدة عمل.
- \* مهمات الاتصال كالرسائل و المكالمات الهاتفية.
- \* المهمات التي لا يمكن للقائد معالجتها لأنه ليس بارعا فيها.
- \* الأمور الفنية و التقنية التي تحتاج إلى مختصين.
- \* الإجازات و القرارات اليومية البسيطة.
- ومن الفوائد الرئيسية للتفويض ما يلي:
- \* يوفر المزيد من الوقت للقائد للقيام بحل المشكلات الفريدة و المهام غير الروتينية.
- \* تنمية موظفين مهرة واثقين من أنفسهم.
- \* وضع سلطة اتخاذ القرار في أيدي الأشخاص الأكثر التصاقا بالمشكلات أو بالفرص محل النقاش.
- \* تحسين فرصة المدير في التقدم من خلال إعداد موظف واحد أو أكثر لتولي وظيفته عندما يحصل المدير على الترقية.
- \* إعطاء المرؤوسين فرصة التعلم بالممارسة و منحهم الفرصة للتأهيل و التدريب.
- \* إعطاء المرؤوسين الفرصة للتقدم في السلك الوظيفي.
- \* الاعتراف بقدرات المرؤوسين مما يوّد لديهم الدافع للعمل.
- \* يتيح المجال للمرؤوسين للتجديد و الإبداع.
- \* يوفر احتياطيا متمرسا على العمل للاستفادة منه في الحالات الطارئة التي يتغيب فيها المدير.
- \* يحل بعض الصعوبات المترتبة على البعد الجغرافي.
- \* يحقق المبدأ الذي يؤكد أن كل الوظائف العليا مفتوحة للعاملين.
- \* يوّد الثقة المتبادلة بين القائد و العاملين.
- \* يتيح الفرصة لهيئات المشورة أن تمارس دورها في الإرشاد و التوجيه و تقديم خبراتها من خلال اشتراكها في عملية صنع القرار.
- \* تحقيق أكبر عائد ممكن بالنسبة للمنظمة، التي تتم فيها عملية التفويض حيث إن العمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة و بأقل وقت.
- \* تنمية روح المبادرة لدى العاملين و توليد أفكار جديدة.



\* عملية التفويض تخلق جوا مناسباً للعمل داخل المنظمة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القادة.

\* إشباع الحاجات النفسية للعاملين، كالأمان والثقة والعدالة والأمل في نطاق العمل وتطوير قدراتهم الذهنية.

\* يدرّب التفويض المفوّض إليه على الاهتمام بالعمل مستقبلاً، فهو يقدم له القدوة ويربي لديه التعود في أن تفوض السلطات لمعاونيه مستقبلاً في حدود المعقول.

(الحريري، 2011: ص227-234)

إن تفويض المهام للعاملين يرفع كثيراً من معنوياتهم إذ يشعرون بالثقة في أنفسهم وفي الإدارة، وينمي لديهم روح المسؤولية والإبداع ويمنحهم فرصاً للتدريب والترقية في السلك الوظيفي.

- **الترقية:** وهي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى، لكن ليس في كل الأحوال.

و تأخذ الترقّيات تبعاً لمصادرّها شكلين متميّزين، فهي إمّا أن تكون داخلية أو خارجية:

\* **الترقية الداخلية:** وهي التي تتم داخل المؤسسة.

\* **الترقية من الخارج:** تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقّيات من الخارج وذلك حتى بحجة تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجمود. ومن بين أهم أهداف الترقّيات:

\* استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.

\* الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الرأسية، حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى.

\* توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.

(غربي وآخرون، 2002: ص125)

كما أن للترقية معيارين أساسيين هما :

**\* الأقدمية:** تقوم على أساس اتخاذ مدة خدمة الموظف أساسا للترقية، و ذلك بافتراض وجود علاقة وثيقة بين طول مدة خدمة الموظف و بين كفاءته و صلاحيته في العمل ، ومن ثمّ ترقية العاملين بحسب ترتيب أسمائهم في كشوف الأقدمية مع توافر حد أدنى من الكفاءة.

(جعفر، 2007: ص81-96)

- \* الكفاءة:** أي ترقية العاملين على أساس الكفاءة ، بغض النظر عن أقدميتهم في العمل ومن بين أهم النتائج التي تعود على الموظفين من الترقية ما يلي:
- كسر الجمود و الملل في الحياة الوظيفية.
  - تغيير الأفكار و إتاحة الفرصة للتجويد والتحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.
  - تخفيض النفقات و تصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.(غربي وآخرون، 2002: ص127)
- كل هذا يرفع الروح المعنوية للعمال في المنظمة لأن ذلك يشعرهم بالثقة في الإدارة والرضا عن العمل ويحفزهم أكثر، كما انه إذا تم حرمان من هم أهلا للترقية من ذلك يخفض كثيرا من معنوياتهم.

- **عملية التغيير و التطوير الإداري :** و هي عملية تحول و تطور و تقدّم في

المؤسسات، تهدف إلى تحسين العمل و زيادة الإنتاج و التنافس و الزيادة في السوق. وجوهر عملية التغيير و التطوير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد و سلوك جماعة العمل في منظمات العمل، وتكون أداة تنفيذ التغيير عن طريق تطوير القدرات و المهارات الإنسانية، وحل مشكلتها باستمرار وفقا للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها أو الفنية أو التقنية. (الطيبي، 2011: ص31)

وهذا ما ينمّي الروح المعنوية للعاملين ويقويها إذ يشعرون بأنهم في تطور وتقدم وأن منظماتهم مواكبة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية مما يجعلهم يتعاونون مع الإدارة في تحقيق ذلك ولا يقاومون عملية التطوير.

-**الهندسة الإدارية (الهندرة):** هي عملية تطوير و تحديث شاملة للمنظمة تمس كل العمليات الإدارية والهيكلي التنظيمي فيها كأساليب العمل والمعدات والتجهيزات وغيرها، بما يتوافق والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية بشكل يساعد على تحسين مخرجاتها ويزيد من كفاءتها وفعاليتها وقدرتها التنافسية في السوق.

ومن أهداف الهندسة الإدارية ما يلي:

- \* جعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة.
- \* إحداث تحسينات في العمليات الإدارية.
- \* تحسين شعور و إحساس الأفراد العاملين في المنظمة بالتشجيع و المشاركة في وضع أهدافها.
- \* زيادة التعاون بين أفراد المنظمة من أجل تحسين العمل و تطويره.
- \* تقليل التكلفة و زيادة الإنتاجية و إشباع حاجات العمال.
- \* تحديد الشكل و الإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظمة.
- \* تحسين العمليات الإدارية التي يتم قياسها في ضوء معايير الجودة.

(الفاضل ، 2010 :ص99-103)

ولكون عملية الهندسة تمس جميع المنظمة بالتطوير و التجديد فإنها تكسر الروتين المسبب للسأم والملل وتضفي روح التغيير والتجديد في مكان العمل مما يرفع الروح المعنوية للعاملين.

## 4 - العوامل الفيزيائية المؤثرة في الروح المعنوي:

تعتبر العوامل الفيزيائية من العوامل الخارجية المؤثرة في الروح المعنوية والتي ينبغي أن تكون مناسبة حتى تساعد العامل على أدائه وتجذبه له ومن هذه العوامل الطبيعية مايلي :

- **الإضاءة:** تعتبر أهم عامل فيزيقي في بيئة العمل وقد دلت بعض الدراسات التي تناولت 21 عملا صناعيا ومكتبيا على أن العينين تؤديان أعمالا هامة خلال 70% من يوم العمل، لهذا كان ضروريا دراسة أثر الإضاءة على إنتاجية العامل، كما تبين لبعض الباحثين من دراسة الإضاءة أن الإنتاج يمكن أن يزداد كما يقل التعب إذا تم توفير إضاءة مناسبة وكافية ، كما أنّ الإضاءة الجيدة إضافة إلى أنها تزيد من الإنتاج ودقته فهي تسهل الرقابة على العمال وتكشف الأماكن غير النظيفة وتنقص من المواد التالفة وتنقص من حوادث العمل.(المشعان، 1994: ص 111)

وقد بينت الدراسات أنّ الإنتاج يزداد مع ازدياد شدة الإضاءة حيث يوضح "لوكيش وموس" أن زيادة شدة الضوء عما كانت عليه تزيد من الإنتاجية في بعض الأعمال إلى 35 % وذلك إلى حد معين، فإذا ازدادت على المعدل المناسب فإن الإنتاج لا يرتفع بل ربما قل، والجدير بالذكر أن شدة الإضاءة تختلف في تأثيرها تبعا لنوع العمل وخصائص العامل. فمثلا إذا كان العامل يحتاج إلى رؤية أشياء دقيقة مثل قراءة الجريدة أو إصلاح الساعات فإنه يحتاج إلى إضاءة أشد. كما أن العمال كبار السن أو ضعيفي البصر يحتاجون إلى إضاءة أشد من الصغار أو أقوياء البصر.

(فوج، 1988: ص220 )

وليست شدة الإضاءة فقط التي يجب مراعاتها بل كذلك توزيعه وتجانسه في بيئة العمل، فالإضاءة الموزعة توزيعا منتظما شرط أساسي لضمان تأثيرها على الأعمال العقلية والجسمية . فالوهج يشنت الانتباه ويسبب الصداع والضوء غير المباشر والموزع توزيعا جيد أو يزيل الضلال هو الضوء المناسب لعملية الإنتاج، وضوء النهار المكتمل من أفضل أنواع الإضاءة ويمكن استخدام إضاءة صناعية مع ضوء النهار إذا كان مكان العمل يحتاج لذلك فذلك أفضل وأكثر راحة للبصر.

(عويضة، 1996: ص144،145)

وفي بحث "لفيري وراوند" 1917 بيّن نقص كفاءة الرؤية بعد القراءة لمدة ساعتين وبتزايد كلما كانت الإضاءة مباشرة وغير طبيعية، وكذلك الأمر بعد القراءة لمدة ثلاث ساعات كما يبين الجدول رقم (01).

جدول رقم (01): يبين تناقص كفاءة الرؤية في الضوء المباشر وغير المباشر

نوع الإضاءة	النسبة المئوية لنقص كفاءة الرؤية بعد ساعتين	النسبة المئوية لنقص كفاءة الرؤية بعد ثلاث ساعات
-ضوء النهار	5	6
-ضوء غير مباشر	10	9
-ضوء نصف مباشر	34	72
-ضوء مباشر	37	81

المصدر: المشعان، 1994: ص113

كما يؤثر لون الإضاءة على الإنتاج بالإضافة إلى شدتها وتجانسها فكلما كان مقتربا من اللون الطبيعي كان أفضل. وتم إجراء تجربة عن هذا الحديث حيث طليت جدران الحجرة باللون الأبيض المطفأ-أي غير اللامع - وجلس فيه عمال يقومون بعمل يدوي تكراري في إضاءة مختلفة فكانت النتيجة كالتالي:

جدول رقم (02): يبين العلاقة بين الإنتاج اليدوي ولون الإضاءة

لون الإضاءة	الإنتاج النسبي
أبيض	100
أصفر	93
أخضر	92
أزرق	78
أحمر	76
برتقالي كهربائي	76

المصدر: المشعان، 1994: ص113

من خلال الجدول يتضح أن اللون الأبيض هو أفضل الألوان ثم الأصفر، فالخلاصة أن الإضاءة الجيدة والمناسبة للعمل و للعمال والتي تصل إلى درجة معينة في شدتها، وتوزع توزيعا متجانسا وتقترب قدر الإمكان من اللون الأبيض الطبيعي للنهار فهي الأفضل و التي ترفع الإنتاج.

(المشعان، 1994: ص113-114)

-درجة الحرارة: إن درجة الحرارة إذا ارتفعت أو انخفضت عن المعدل المناسب تؤثر سلبا على إنتاجية العامل، لأن درجة الحرارة غير المناسبة تسبب ضيقا لدى العامل وتؤثر سلبيا على نواحي الفسيولوجية مما يقلل من إنتاجه. ففي دراسة " لما كويرث " تبين منها أن معدل الأخطاء في العمل تزداد بلوذيدي درجة الحرارة المؤثرة وهي  $79^{\circ}$  و  $97^{\circ}$ .

كما وجد " ببلر " في بحثه تأييدا لذلك في الواجبات الذهنية حيث كانت الكفاءة تتدهور في درجة حرارة مؤثرة  $76^{\circ}$  إلى  $91^{\circ}$  أما البرودة فقد تبين " لكلاك" من بحثه انخفاض الإنتاج بانخفاض درجة

حرارة الجلد. (فرج، 1988: ص223)

ويذكر بيتجر التقديرات الوارد بالجدول رقم (03) لدرجات الحرارة المفضلة لأنواع مختلفة من

الأعمال بناءا على دراسات مختلفة:

جدول رقم (03): يبين درجات الحرارة المفضلة لأنواع مختلفة من الأعمال

نوع العمل	درجة حرارة الترمومتر المفضلة الفهرنتية
جلوس لا يحتاج إلى نشاط حركي "شتاء"	68-73° ف
جلوس لا يحتاج لنشاط حركي "صيف"	75-80° ف
نصف شاق	65° ف
يحتاج لنشاط عضلي شاق	60° ف

المصدر: المشعان، 1994: ص116

ويلاحظ من الجدول أن درجات الحرارة المفضلة تكون منخفضة في الشتاء عنها في الصيف وذلك متوقع حسب نظرية الشكل و الأرضية. كما أنّ هذه البيانات تشير إلى درجة الحرارة الأنسب لبيئة العمل لا تختلف فقط باختلاف فصول السنة بل أيضا باختلاف العمل المحتاج إلى النشاط الحركي الشاق. لأن هذا النشاط يؤدي إلى رفع درجة حرارة الجسم وبذلك كانت درجات الحرارة المفضلة للعمل الحركي الشاق أقل من تلك المفضلة للعمل الجلوسي الخفيف.

ومما لاشك فيه أن درجات الحرارة المناسبة لبيئة العمل تختلف من عمل لآخر و من فرد لآخر ومن منطقة جغرافية لأخرى ومن فصل لآخر. (المشعان، 1994: ص116-117)

-التهوية : قرر "جيزيللي" و"براون" أن العديد من الدراسات تشير إلى أن الإنتاج مؤشر لجودة التهوية، كما بينت بحوث لجنة التهوية التابعة لولاية نيويورك أن الحرارة المرتفعة و الهواء الراكد يخلان بالعمل البدني، وطلب من رجال في إحدى التجارب أن يرفعوا أثقال حديدية وزنها خمسة أرطال عبر مسافة تبلغ قدمين ونصف وحفزهم بمكافآت.

وتم الاختبار في درجة حرارة 68 و 78 درجة فهرنهايت وفي الهواء النقي و الهواء الراكد

والجدول رقم (04) يبين النتائج.

جدول رقم (04): يبين تأثير درجة الحرارة وحركة الهواء في العمل البدني

درجة الحرارة (فهرنهايت)	الهواء	وحدات العمل الوحدات المثلى	انخفاض الانتاج بسبب الارتفاع في درجة الحرارة	انخفاض الانتاج بسبب الهواء الراكد
68	نقي	100.0	-	-
68	راكد	91.1	-	8.9
75	نقي	85.1	14.8	-
75	راكد	76.2	14.5	8.6

المصدر: فرج عبد القادر طه، 1988، ص225

من الجدول يتضح أن سوء التهوية يخفض الإنتاج و يوضح تأثير درجة الحرارة إذا ارتفعت عن المعدل المناسب. (فرج، 1988: ص 225)

كما بيّنت بعض التجارب التي أجريت عن غير قصد تأثير التهوية في مدينة "كلكتا" حين سجن مجموعة من الجنود البريطانيين في حجر صغيرة جدا كانت فيها درجتي الحرارة والرطوبة في غاية الارتفاع والهواء لا يكاد يتحرك، فما أن أصبح الصباح لم يبق على قيد الحياة أي من هؤلاء الجنود إلا قليل. (المشعان، 1994: ص117)

وقد أثبتت بعض الدراسات أن للتهوية أثرا كبيرا في نشاط العامل و إنتاجه، و أن سوء التهوية يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضيق، كما أن وجود التهوية الجيدة يؤدي إلى نقص الوقت الضائع بسبب انخفاض الإجازات المرضية وذلك بنسبة 45% .

كما أن لدرجتي الحرارة و الرطوبة أهمية كبيرة، لأن الآثار الضارة التي تسببها التهوية السيئة راجعة لعدم تمكن الكائن الحي من التقليل من حرارته الخاصة بسبب ارتفاع درجتي الحرارة والرطوبة، ومن الضروري أن يتخلص الجسم من الحرارة الزائدة وكلما ارتفعت درجتي الحرارة والرطوبة كلما تعذر على الجسم التخلص من الحرارة الزائدة، وحركة الهواء هي التي تساعد على خفض درجة الحرارة بإزالة الهواء الساخن وإحلال الهواء البارد مكانه ويكون أكثر برودة وجفافا.

(عويضة، 1996: ص146)



كما بيّنت بعض الدراسات التي أجريت على عمال المناجم أن معدل فترات الراحة غير المرخصة تزيد عن 7 دقائق إلى 22 دقيقة في الساعة الواحدة إذا كانت التهوية سيئة، بالإضافة إلى تناقص الإنتاج بمقدار 41 % وزيادة التعرض لأمراض التنفس والروماتيزم بوجه خاص. وهناك اعتقاد سائد بأن الأضرار الناتجة عن سوء التهوية ترجع إلى نقص الأكسجين وزيادة ثاني أكسيد الكربون.

لكن أثبتت دراسة " بول " خطأ ذلك في دراسة أجراها، حيث أحضر المفحوصين و أبقاهم في غرفة مغلقة محكمة الزواهد، و بعد حوالي 5 ساعات أظهر أعراض سوء التهوية وعندما وصلت هذه الأعراض إلى الذروة جعل المفحوص يخرج رأسه فقط إلى الحجرة المجاورة ليستنشق الهواء، وبقي جسمه ومع هذا لم تتغير الأعراض و لو كان ذلك الاعتقاد صحيحا لؤالت تلك الأعراض عند استنشاق الهواء الجديد.

و للتأكد من ذلك قام " بول " بجعل المفحوص يبقى بجسمه في الحجرة متجددة الهواء و يخرج رأسه إلى الحجرة المحكمة الغلق، فإذا بالمفحوص لا يبدي أعراض سوء التهوية.

و تكمن أسباب حدوث أعراض سوء التهوية هي أن التهوية السيئة تعيق عملية تنظيم حرارة الجسم، فالجسم نتيجة عملية الإحراق التي تحدث داخله ترتفع درجة حرارته عن معدل المناسب ووسيلة التخلص من الحرارة الزائدة هي الإشعاع و الإنتقال، و هما عمليتان غير كافيتان ثم يلجأ إلى إفراز العرق و كلما زادت درجة الحرارة زاد التعرق، و العرق يستهلك حرارة كبيرة من الجسم ليتبخر و بذلك تنخفض درجة حرارته.

و حركة الهواء المحيط بالجسم هو الذي يساعد على ذلك و ذلك بإحلال الهواء البارد و الجاف مكان الهواء الساخن الرطب و بالتالي تنخفض درجة حرارة الجسم و يرجع له توازنه.

و قدرة الهواء على أداء هذه الوظيفة تعتمد على درجة حرارة الهواء و درجة رطوبته و معدل حركته. (فرج ، 1988: ص228 )

وعموما فإن سوء التهوية يؤدي إلى زيادة الحرارة و عجز الجسم عن تخفيض هذه الحرارة، واستمرار هذا يعرض الإنسان للخطر والموت، لذلك يتدخل اختصاصيو الأمن الصناعي

ليُلبى أرباب العمل بتوفير شروط الأمن والسلامة المهنية، مثل ضرورة وجود فتحات للتهوية، ووضع المراوح والمكيفات التي تضمن وجود معدلات مثالية للتهوية والحرارة مكان العمل.

(حمدي وآخرون، 1999: ص99)

إذن التهوية الجيدة تساعد على رفع الإنتاج بينما التهوية السيئة تؤدي إلى إضعافه.

-**التلوث:** يتعرّض الكثير من العاملين لعدد كبير من المواد التي يمكن أن تكون ضارة، بسبب استخدامها في أماكن العمل لأغراض البناء والتأثيث، مثل عمال المناجم الذين قد يتعرّضون لغازات قاتلة، وعمال الزراعة الذين تصيبهم أخطار المواد الكيماوية التي يستعملونها ضد الآفات السامة، كما قد تتضمن بعض المواد المستخدمة في بناء المكاتب مواداً كيميائية سامة. حيث توجد بعض المواد البناء المستخدمة في عزل المباني القديمة تشتمل على مادة الأسبستوس القاتلة، وتستخدم مواداً كيميائية أخرى في صناعة الطلاء، وفي صناعة بعض المواد المستخدمة لجعل الأثاث أو أغشية الجدران مقاومة للنار، فربما تلوث هذه المواد الهواء، وتزيد خطورتها إذ لم تتوفر تهوية كافية. وكذلك الأمر بالنسبة لبعض مواد التنظيف، والغراء، وتصوير الأوراق التي يصدر مادة الأوزون وهي مادة تؤدي إلى توتر و تهيج في العين والحجرة .

وركزت الكثير من البحوث على دراسة أثر أول أكسيد الكربون فتوصلت إلى أن التعرض له يؤثر سلباً على الانتباه، والتأزر الحسي الحركي، و الذاكرة، والقدرة على اتخاذ القرار، وخطورة ذلك تزداد في الأماكن التي يكثر فيها الدخان الكثيف، وكل من يعمل في مجال السيارات، والآلات التي تعتمد على البنزين في حركتها. (رونالدي، 1999: ص586-587)

-**الضوضاء:** تعتبر عاملاً ذو تأثير سلبي على العامل و إنتاجه، و ذلك لأنها عامل

الضوضاء مزعج و أيضاً مشتت للانتباه و التركيز، وتتوقف على عوامل كثيرة أهمها نوع العمل، ونوع الضوضاء إذ أن الضوضاء المتصلة التي تستمر لفترات طويلة دون انقطاع قد لا تكون ضارة بالعامل، عكس تلك المتقطعة التي تؤدي إلى إزعاجه وتؤثر عليه سلباً، فمثلاً الضوضاء الناتجة عن استخدام الآلة الكاتبة لا تؤثر كثيراً على من يعمل في ذلك المكان لأنها متصلة، عكس الضوضاء الناجمة عن أبواق السيارات في شارع مزدحم، حيث تكون متقطعة.

(كمال، 2007: ص 131)

و يبيّن أحد التقارير " لما كارتني " عن آثار الضوضاء في الصناعة أنواعا من التحسينات المذهلة بتخفيض الضوضاء لكن تنقصه بعض التفاصيل عن هذه الدراسة، فقد انخفضت الأخطاء إلى ثمن عددها السابق عندما إنتقل العمال إلى مكان هادئ و زاد عمل المكتب 8.8 و قلّت أخطاء الكتاب على الآلة الكاتبة بنسبة 24% عندما انخفضت نسبة الضوضاء بمقدار 14.5% و قل معدل دوران العمل بمقدار 47% و نسبة التغيب بمقدار 37.5% (سلطان و المشعان، 1994: ص120) كما أثبتت بعض الأبحاث التي أجريت في إنجلترا في صناعة النسيج أن الإنتاج قد زاد بنسبة 3% كما إزدادت كفاءة العامل الإنتاجية بنسبة 75% عندما إستعمل هؤلاء العمال وقيات الأذن تعمل على خفض شدة الضوضاء بحوالي 50% و تبين نتائج الدراسات أن الضوضاء تقلل من إنتاجية العامل و راحته.

كما أن مفهوم الضوضاء لدى العامل يؤثر على درجة تقبله لها و أن العوامل النفسية للعامل تحدد لديه هذا المفهوم. (عويضة، 1996: ص146)

ويبدو أيضا أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء سلبا أكثر من الأعمال العضلية لأنّ الأولى تحتاج إلى التركيز أكثر من الثانية و الضوضاء تشتت الانتباه و التركيز، كما أنّ الضوضاء المتقطعة أكثر إضرارا و إزعاجا من تلك المتصلة. حيث هذه الأخيرة لا يلبث أن يعود إليها العامل و يتكيف معها و يقاوم تأثيرها الضار نوعا ما، هذا وقد تحدثت الأصوات المرتفعة المفاجئة حالات الفزع و قد تحدثت الأصوات المرتفعة المستمرة الصمم، و من الطبيعي أنه يجب منع هذه الأصوات قدر الإمكان تخفيضها بواقيات الأذن. ( فرج، 1988: ص230 )

إذن الضوضاء عامل معيق للإنتاج، لذا من الأفضل العمل في مكان هادئ قدر المستطاع أو استعمال واقيات الأذن إن تعذر ذلك، فكلما كان المكان هادئا مريحا للعامل و مساعدا له على التركيز، مما يزيد من إنتاجيته خاصة في الأعمال الذهنية، و كلما كان هناك ضوضاء في مكان العامل كانت سببا في ضعف إنتاجيته.

-التحفيز المادي: نادرا ما يقوم العامل بشيء معين بدون مقابل فغالبا ما يحصل على مقابل ذلك و قد تكون المكافآت مادية و متناسبة مع أدائه الفعلي و قد تكون غير مادية و في العصر

الحالي كرسست المؤسسات الصناعية جهودها ووجهتها عنايتها نحو الاهتمام بموضوع المكافآت المادية ومجازات العامل ماديا بقدر عمله (المشعان، 1994: ص125)

و لعلّ الأجر أولى هذه المكافآت المادية إذ يعتبر من أهم عناصر بيئة العمل بل يعتبر الهدف الأول الذي يدفع العامل للعمل. ولقد اعتبر " بلوم وروس " أن هناك 5 حوافز أساسية بالنسبة للعامل و هي بالترتيب: الترقية، ساعات العمل، المرتب أي الأجر، الأمن، والعلاقات مع المشرف.

و طبعا تختلف أهمية الأجر للعامل حسب الرخاء و القيم التي تسود في مجتمعه من عامل لآخر، فإذا كان الأجر لا يكاد يكفي ضروريات الحياة احتل المكانة الأولى بين الحوافز بينما تقل مكانته إن فاق الحد اللازم للمعيشة الكريمة.

كما أنه توجد مسألة أخرى هي علاقة الأجر بالإنتاجية من جانب و رضاه من جانب آخر، و لقد أجريت دراسات في هذا المجال منها التي وردت في تقرير " ويات و فروست و ستوك " عام 1934 عن أثر كل من الأجر بنظام الزمن و الأجر بنظام المكافأة والأجر بنظام قيمة الوحدة على إنتاج وشعور العمال الذين يعملون في عملية تكرارية، ووجدوا استبدال نظام المكافأة بنظام الدفع بالزمن يزيد الإنتاج بمقدار 46% وإذا حل نظام الدفع بالوحدة محل نظام المكافأة فإن الإنتاج يزيد من مقدار 30% . (فرج، 1988: ص 234 )

**-الصحة:** هي الحالة الجسمية للعامل و هل يعاني من أمراض أم لا، لذلك فالصحة من العوامل المؤثرة جدا على الروح المعنوية، فإذا كان العامل يتمتع بصحة جيدة ارتفعت معنوياتهم وحسن إنتاجه خاصة إذا أحس بقيمة الصحة عند رؤية آخرين مرضى، وإذا كان يعاني من مرض ما فإن معنوياته تنخفض و ينعكس ذلك على أدائه بالسلب خاصة إذا كان مرضه مزمنًا. لذلك من الأفضل أن تهتم الإدارة بصحة عمالها و تشعرهم بأنها مهتمة بهم و بصحتهم من خلال دورات توعوية و نصائح إرشادية تفيد السقيم و السليم معا مما يرفع معنوياتهم، كما أنّ الشباب يتمتعون بلياقة بدنية وصحة أفضل من الفئات العمرية الأخرى.

**-التغذية:** إن مصدر الطاقة التي يعمل بها العامل في المنظمة من الطعام الذي يتناوله فبدون الغذاء لا يحصل الفرد على طاقة وبالتالي لا يستطيع العمل، حيث وجدت بعض الصناعات

فائدة في تزويد العمال ببرنامج غذائي تعليمي يفيدهم في كيفية الحصول على أقصى فائدة من الطعام المتناول حسب إمكانياتهم المادية.

كما وجدت بعض المؤسسات الصناعية أن إعطاء العامل وجبتين إضافيتين تزيد من إنتاجيته وجد " هاجار " أنه بتقديم وجبتين إضافيتين ارتفع الإنتاج بمقدار 10% و أن العمال كانوا أقل إجهادا بالرغم من زيادة إنتاجهم، كما اتضح أيضا أن تناول محلول ملحي تشبعه 1% يعتبر فعالا

في إنقاص التعب الصناعي. (المشعان، 1994: ص 125)

فالتغذية الجديدة للعامل و المناسبة لعمله يزيد من إنتاجه و العكس صحيح وإذا كان العمل غير متناسب مع الغذاء بحيث يكون الغذاء أقل مما يفترض لعمل ما، فإن الإنتاج ينقص و ذلك لاستنزاف الطاقة المحررة من الغذاء قبل إنهاء العمل مما يشعر العامل بالتعب و ينعكس على إنتاجه بالسلب.

- فترات الراحة: إن أفضل علاج للتعب هو الراحة منها يستطيع الفرد أن يجدد طاقته التي

استنفذت و يعاود العمل من جديد وقد أدت فترات الراحة إلى زيادة الإنتاج بنسبة تتراوح ما بين 8% و 20% . إلا أن هناك تداخل ما بين ما يؤدي إليه فترات الراحة من زيادة الدافعية للأفراد

ومن كيفية وطأة التعب و علاقة ذلك بالأداء و من الصعب التمييز بينهما، كما تختلف فترات الراحة و طولها من مؤسسة لأخرى طبقا لطبيعة العمل و أثر التوقف على سبيل الإنتاج و على وجود أماكن مستقلة للراحة و غيرها من العوامل.

و لقد تفاوتت فترات الراحة التي ثبتت جداولها من دقيقتين إلى 15 دقيقة تحت ظروف مختلفة

كما تفاوتت عددها خلال اليم الواحد من مرة إلى أكثر من مرة.

و ينبغي أن يكون طول فترات الراحة وعددها متناسبا مع العمل، وإن لم توجد فإن العمال يأخذونها خلسة وهو ما يعرف بفترات الراحة غير المسموح بها، وتجدر الإشارة إلى الفرق بين ساعات العمل الرسمية و الفعلية حيث بيّنت دراسة قامت بها مصلحة العمل بالولايات المتحدة الأمريكية ل 12مصنعا للمعادن أن العمل 40 ساعة في الأسبوع بمعدل 8 ساعات يوميا أي 5 أيام

في الأسبوع يؤدي أعلى إنتاج في الساعة، أما إذا زادت ساعات العمل الأسبوعي على 40 أو 48 ساعة حدثت زيادة في الإنتاج.

لكن تتناقص في الجودة و النوعية و كذلك زيادة غياب العمال مع تزايد ساعات العمل و تؤكد العديد من التجارب في هذا المجال على ما يلي:

\* يختلف الحد الأقصى لفترات الراحة و مكانها من عمل لآخر.

\* أفضل وقت لتقديم فترات الراحة قبل انخفاض الإنتاج مباشرة.

\* المواظبة على العمل لفترات طويلة دون الإستراحة أفضل من المواظبة الثابتة لفترات طويلة دون استراحة و قد وجد " ماك جيهي و أوين " أن إعطاء فترتين للراحة خلال اليوم ينقص من فترات الراحة التي يأخذها العمال من أنفسهم و أدت إلى زيادة سرعة العمل.

(المشعان، 1994: ص 121 - 123 )

من الأفضل أن تحدد الإدارة برنامجا منظما و مدروسا لفترات الراحة يحدد وقتها و مدتها و مكانها، و ذلك على أسس علمية مدروسة حسب طبيعة العمل، و هذا يؤدي إلى زيادة كبيرة في الإنتاج. كما أن عدم الاهتمام بهذا و تركه عشوائيا يؤدي إلى نقص كبير في الإنتاج ، فلفترات الراحة أهمية كبيرة في تجديد الطاقة و العمل الجيد.

- **النظافة و حسن المظهر:** إن النظافة و حسن المظهر من أهم العوامل المؤثرة في الروح

المعنوية فنظافة العمال و نظافة المكان الذي يعملون فيه و حسن مظهرهم و حسن مظهر المكان الذي يعملون فيه، و وجود الوسائل و الآلات في أماكنها المخصصة و تنظيمها بشكل جميل أو على الأقل بشكل مرتب يرفع معنويات العمال و يدفعهم للعمل، كما أن الاهتمام بالعمال و منحهم ألبسة خاصة بالعمل و ذات ألوان جيدة و تنظيمها من حين لآخر يجعل المكان جميلا و مريحا يرفع معنويات العمال و من ثم يزيد من إنتاجهم.

أما إذا كانت الإدارة لم تهتم بنظافة العمال و المكان الذي يعملون فيه و تركته فوضى و غير مرتب، فإن ذلك يؤثر على معنوياتهم بطريقة غير مباشرة سلبا و ينقص إنتاجهم.

- **الألوان:** إن للألوان تأثير كبير على نفسية الإنسان، لذلك من الأفضل للإدارة أن تصبغ

مكان العمل بالألوان المناسبة لطبيعة العمل، كما أن تختار ألبسة ذات ألوان مناسبة بالعمال وأن تكون ألوان مريحة تبعث البهجة و الهدوء و التركيز، و ليست ألوانا مهيجة تثير الصراع بين العمال أو ألوانا

قاتمة تشعرهم بالتعب و النعاس. وأفضل الألوان التي تحفز العمال و تشعرهم بالحماس للعمل هو اللون الأبيض، ثم الأصفر ثم الألوان الأخرى الفاتحة و ليست القاتمة.

فالعامل حينما يكون في محيط تزيينه الألوان المريحة و الفاتحة و الطبيعية فإنه يشعر بالراحة و التركيز و ترتفع معنوياته، أما إذا كان في محيط تختلف فيه الألوان دون تناسق و فيه القاتمة و بشكل عشوائي غير مدروس، حيث توجد ألوانا مهيجة و تشتت التركيز و غير مناسبة مع طبيعة العمل، فإن ذلك ينعكس على نفسيته بعدم الارتياح و انخفاض لمعنوياته مما يؤثر سلبا على إنتاجه.

**-الموسيقى و الغناء:** لقد أجريت العديد من الدراسات للبحث في تأثير الموسيقى على العمال أثناء تأديتهم لأعمالهم و من بينها ما قام به "كير و كير بتريك" إذ وجد أن ثلثي العمال تقريبا يفضلون العمل بدون موسيقى في حين 14% منهم يفضلون أن تستمر الموسيقى طوال فترة العمل.

كما أجرى "سميث" تجربة على الأعمال التكرارية في صناعة المطاط فدرس إنتاج 21 عاملا علو نوبتين من نوبات العمل، و تبين من هذه الدراسة أن الإنتاج يكون أعلى في الأيام التي تع زف فيها الموسيقى على الأيام الأخرى كما تبين أن تأثير الموسيقى في النوبة المسائية أكبر منه في النوبة النهارية ففي الأولى يصل إلى 17% و في الثانية إلى 7% .

و في إحدى الدراسات التي أجراها "كير" و استخدم فيها استفتاء الموظفين و جد متوسط عزف الموسيقى المفضل يتراوح بين 6 و 7 ساعات في فترة عمل قدرها 8 ساعات، كما بين الباحث نفسه أن الموسيقى تزيد من مقدار الإنتاج بنسبة تتراوح بين 6% و 12% حسب طبيعة العمل. و لم توضح البحوث علاقة الموسيقى بحوادث العمل كما يرى "كير" أن الموسيقى تقاوم تأثير الملل في الأعمال التكرارية البسيطة و التي لا تحتاج إلى انتباه كبير. (مشعان، 1994: ص123 - 124)

إن هذه الأبحاث رغم أهمية ما قدمته غير دقيقة فالموسيقى فيها ما هو موسيقي وحدها دون غناء و فيها موسيقي مع غناء كما أن إيقاع الموسيقى يختلف حسب سرعته و حدته و كل من هذه الأصناف لها تأثيره المختلف عن العامل .

و أيضا هذا التأثير يختلف حسب طبيعة العمل هل عمل ذهني يحتاج للانتباه و التركيز أم أنه عمل عضلي تكراري بسيط .

و من خلال الملاحظة العلمية للواقع المعاش يلاحظ أن الموسيقى الهادئة ذات الإيقاع البطيء الذي لا يحتاج إلى تركيز فإنها لا تشتت الانتباه أي لا تؤثر سلبا عن تركيز العامل لكن بطئ الإيقاع يؤثر على العامل و يجعله يشعر بالهدوء و تلقائيا تبطئ حركاته ، و بالتالي يتقص إنتاجه، أما بالنسبة للأعمال الذهنية التي تحتاج للتركيز فإن هذا النوع من الموسيقى لا يشتت انتباه العامل كثيرا مع أن العمل دونها أفضل .

والموسيقى الحماسية ذات الإيقاع السريع تزيد من إنتاجية العامل بالنسبة للأعمال العضلية التكرارية البسيطة التي لا تحتاج إلى تركيز ، فحماس الموسيقى يبعث الحماس والنشاط في الفرد العامل، وسرعة الإيقاع تزيد من سرعته مما يرفع معنوياته و يحقق زيادة في الإنتاج، بعكس الأعمال الذهنية التي تحتاج إلى تركيز فهذه الموسيقى تعتبر عاملا معيقا للعمل إذ تشتت الانتباه و التركيز مما يضعف الإنتاج .

من خلال هذا يمكن القول أنّ الأعمال الذهنية التي تحتاج إلى تركيز ، الموسيقى فيها يعتبر عاملا مشتتا للانتباه و مضعفا للإنتاج إذا كانت من النوع ال حماسي ذات الإيقاع السريع و كذلك بالنسبة للنوع الهادئ ذو الإيقاع البطيء، لكن درجة أقل لأن هذا النوع من الأعمال كلما كان هناك هدوء كلما كان أفضل للإنتاج، فالعقل عند تركيزه في شيء واحد يكون إنتاجه أفضل من أن يوزع انتباهه و تركيزه في أكثر من شيء – العمل و الاستماع - فكلما وزع تركيزه ضعف التركيز.

أما في الأعمال العضلية البسيطة فتأثير الموسيقى الحماسية ذات الإيقاع السريع إيجابي على العمال عكس الموسيقى الهادئة ذات الإيقاع البطيء . كما أن للكلمة الأثر البالغ في نفسية الفرد فالموسيقى مع الغناء لها تأثير أكبر من تلك الصامتة سواء بالإيجاب أو السلب كما تم شرحه أعلاه، ومثال ذلك ما يوجد في الأغاني الثورية الحماسية التي تنادي للتحرير من المستعمر أو تلك التي تمجد الوطن إذ هدفها رفع المعنويات للأفراد و توجيههم لهدف معين فهي تؤثر في عقولهم وتوجه سلوكهم .

و قد كان "الرسول ﷺ" يشجع شاعره " حسان بن ثابت " بأن يقاتل و يجاهد بشعره ، حتى يرفع معنويات الصحابة و يضعف معنويات العدو و كل ذلك لم ا للكلمة من أثر على النفس ما يساوي أثر السيف أو أكثر.



لذلك فمن الأفضل للإدارة إذا أرادت استعمال الموسيقى أن تستعمل الأغاني ذات الكلمات الإيجابية التي تبعث القوة والثقة بالنفس والتفاؤل وترفع الهمة فهذا يؤثر إيجابا على معنويات العمال ، و إذا كانت سلبية سينعكس ذلك سلبا على معنوياتهم أيضا وبالتالي على الإنتاج.

و تأثير الموسيقى و الغناء إيجابا أو سلبا حسب فترات الاستماع وهذا حسب طبيعة العمل، فبالنسبة للأعمال الذهنية و الفكرية تؤثر فيها إيجابا إذا تم الاستماع إليها من فترات الراحة وليس وقت العمل ، و تؤثر فيها سلبا إذا تم الاستماع إليها في فترات العمل، أما بالنسبة للأعمال العضلية البسيطة فتؤثر فيها إيجابا إذا تم الاستماع إليها في فترات العمل أكثر منه في فترات الراحة.

لأنه غالبا ما تكون الأعمال العضلية تكون أماكنها فيها فوضى و استماع العامل للموسيقى ينقص انتباهه للفوضى التي تثير القلق فعوض شعوره بالتوتر من الفوضى يشعر بارتفاع معنوياته من الكلمات الإيجابية للموسيقى التي يسمعها، فبذلك تدفع عاملا مثبطا للعمل و تقوي عاملا محفزا، و من الأحسن أن تكون فترات الراحة بدون موسيقى بل تكون هادئة حتى يرتاح عقله من الضجيج الذي كان فيه طوال فترة العمل. لأن سماع الموسيقى في هذه الفترة مع الضجيج طيلة فترة العمل يتعب العامل لأنه لم يحصل على الهدوء و هذا ما يؤثر سلبا على إنتاجه.

كما أنه للحفاظ على تأثير الموسيقى الإيجابي يجب وضع الموسيقى من حين لآخر فقط وليس دائما و برنامج محدد يجعلها أمرا روتينيا و يذهب تأثيرها الإيجابي بل أحيانا تصبح عاملا سلبيا. أما إذا تم وضعها من حين لآخر و بشكل غير متناوب أي غير منتظم يجعلها تحافظ على تأثيرها الإيجابي على العاملين.

و أيضا تكرار نفس الموسيقى يؤثر إيجابا في البداية فقط فإذا زاد التكرار يؤثر سلبا على العاملين.

- **التعب:** يوجد ثلاثة أنواع من التعب و هي:

\* التعب الفسيولوجي

\* التعب النفسي

\* التعب الصناعي

\* **التعب الفسيولوجي:** و هذا بسبب عاملين هما استهلاك المادة القابضة أو المواد التي تزود هذه المادة القابضة بالطاقة الكامنة. أو تراكم مخلفات هذا الانقباض و هذه الأخيرة تحدث كنتيجة كيميائية للنشاط العضلي .

\* **التعب النفسي:** و هو الإحساس بالضيق الذي يصاحب الأداء المستمر لأي عمل من الأعمال، وعادة ما يصاحب ذلك الشعور بعدم الثبات و عدم الاستقرار و القلق و الضيق الشديد واضطرابات في الحالات الانفعالية مما يؤدي إلى اضطرابات في علاقات الفرد داخل المنظمة وخارجها.

\* **التعب الصناعي:** يعرفه "فيرنون" بأنه مجموع نتائج النشاطات التي تظهر في تناقص القدرة على القيام بالعمل. (عويضة، 1996: ص 150-151)

و التعب لا يؤدي إلى تخفيض الإنتاج فحسب بل يحدث أيضا تغييرات في التوازن العضوي للجسم تعب الجهاز الهضمي و الجهاز العصبي و الغدد الصماء وزيادة عمليات الهدم و أحيانا تكون أكثر من عمليات الهدم في حالة التعب الشديد.

و التعب يرتبط بعدد ساعات العمل و الجهد و كذلك بعوامل التهوية والتدفئة والإضاءة وصحة العامل وميله للعمل و إقباله عليه، ومن أهم أسباب التعب للعمال ما يلي :

- العمل الروتين المتكرر والملل.
- اليقظة والانتباه المستمرين.
- عدم توافق و تناسب العامل مع عمله أو عدم رغبتهم فيه.
- عدم التوافق و التكيف مع جماعة العمل.
- التطبيق الصارم للنظم و اللوائح في المنظمة.
- الظروف المادية غير المناسبة في العمل التي يراها العامل غير إنسانية مثل الآلات و الإضاءة...
- المشكلات الخاصة بالعاملين و مشاكل أسرهم.
- استنفاد الطاقة من خلال الجهد المبذول في العمل. ( المشعان، 1994: ص 127-128)

و يرتبط قياس التعب بنوع النشاط الخاص الذي نقيس التعب نتيجة استمرار مزاولته، و من أهم وسائل قياس التعب ما يلي :

- سؤال العامل عن ذلك.
- عن طريق كمية إنتاجه.
- عن طريق نوعية إنتاجه.

و هناك مقاييس أخرى فسيولوجية مثل تزايد اضطرابات التنفس و الانقباضات العضلية مع أنها غير دقيقة و لا تصلح إلا لقياس التعب العضلي و ليس الذهني. (فرج، 1988: ص 236 )

إنّ التعب يؤثر على العامل بخفض معنوياته ، ومن ثمّ على إنتاجه و الجدول رقم ( 05 ) عن "موسيكو" يوضح نتائج دراسة مقارنة عن إنتاج عمال جمع حروف الطباعة في ثلاث شركات مختلفة :

جدول رقم (05): يبين الإنتاج بحساب الساعة في ثلاث شركات للطباعة

ساعة اليوم	النسبة المئوية لإنتاج الشركة (أ)	النسبة المئوية لإنتاج الشركة (ب)	النسبة المئوية لإنتاج الشركة (ج)
9-8	13.6	13.8	12.9
10-9	17.1	17.0	13.1
11-10	14.6	15.1	12.8
12-11	14.0	14.1	11.9
1-12	الغداء والراحة	الغداء والراحة	الغداء والراحة
2-1	الغداء والراحة	الغداء والراحة	11.9
3-2	15.9	16.2	12.8
4-3	14.0	13.4	13.2
5-4	10.8	10.5	11.3

المصدر: المشعان، 1994: ص130

ويتضح من الجدول انخفاض الإنتاج بزيادة العمل أي مع التعب وعودة الإنتاج للارتفاع بعد الراحة حيث ينقص التعب. (المشعان، 1994: ص129-130)

ومن أجل مقاومة التعب وعلاجه يمكن استخدام ما يلي :

- إعطاء فترات كافية للعمال ومتناسبة مع الجهد المبذول والعمل المنجز ، فالراحة هي الوسيلة الناجح في علاج التعب.
- تقوية دوافع الفرد للعمل.
- تعاطي بعض المشروبات المنشطة مثل: القهوة والشاي.
- تحسين الظروف الطبيعية لمكان العمل كالإضاءة والتهوية والحرارة...

(فرج، 1988: ص 239)

يعتبر التعب من العوامل المخفضة لمعنويات العمال لذلك ينبغي علاجه ومقاومته للحفاظ على معنويات مرتفعة.

- الملل: يعرفه "انجش" و "انجلش" أنه حالة نفسية تنتج من أي نشاط ينقصه الدافع أو الاستمرار في موقف لا يميل إليه الفرد .

وهذه المشكلة التي يعاني منها عمال الصناعة جاءت بسبب تقسيم العمل المفرط والعمل الروتيني الشديد، مما يجعل العامل يحس بالملل والسأم وإرهاق أكثر من الناحية النفسية والعصبية وهذا يؤثر سلبا على معنوياتهم، وقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث لعلاج هذه المشكلة وتم التوصل إلى المقترحات التالية :

\* محاولة دمج أكثر من عملية يقوم بها عامل واحد إذا كان ذلك لا يؤثر على الإنتاج حتى لا يحس العامل بالسأم والملل .

\* أن ينتقل العامل بين مختلف الأعمال من فترة لأخرى بطريقة منظمة.

\* إعطاء فترات راحة للعمال أثناء العمل.

\* تقليل ساعات العمل بالنسبة للعمال الذين يزاولون أعمالا رتيبة مقارنة بالعمال الذين لا يزاولون أعمالا غير رتيبة.

\* تعريف العامل الذي يزاول أعمالا روتينية بأهمية عمله وصلته بالعمل الكلي فهذا يدفعه للعمل.

\* دفع الأجر على أساس عدد الوحدات أو القطع التي ينتجها هذا يحفزها أفضل من الأجر على

أساس عدد الساعات.

- \* أحداث بعض التغييرات من حين لأخر للعمال داخل المنظمة أو خارجها.
- \* المنافسة بين العاملين الذين لديهم أعمالا روتينية.
- \* الترويح عن هؤلاء العمال أكثر من الآخرين الذين ليست لديهم أعمالا روتينية.
- وهناك فرق بين التعب والملل وذلك كما يلي :
- \* الملل يزول بتغيير العمل أما التعب بالراحة.
- \* التعب حادث عام أما الملل الخاص يصيب عدد من العمال وليس جميعهم
- \* انخفاض الإنتاج في الساعات الأولى لا يكون حادا في التعب بينما يكون حادا في الملل
- \* اثر التعب يبدا كبيرا في الساعات الأخيرة من العمل اليومي , أما الملل فلا يبدا كبيرا في الساعات الأخيرة. (المشعان، 1994: ص133-137)

ولأنّ الملل من العوامل المخفضة لمعنويات العمال وإنتاجهم ينبغي معالجته ومقاومته وذلك من خلال وضع العامل في العمل الذي يناسب استعداداته وميولاته ، كما أن أفضل طرق علاجه هو التغيير والتوزيع في شكل عمل قدر الإمكان ولو بقدر بسيط.

ففي إحدى شركات التليفون كانت تجلس ست فتيات إلى مكاتب يفرزن استمارة الرسوم وكلما مضت ساعة من العمل شعرن بالملل ورغبن في تركه ، فلُدخل تعديلا بسيط ا هو إلغاء الساعي والسماح للفتيات بالصعود إلى الطابق العلوي لتسليم ما أنجزنه بأنفسهن ، وقد أدى هذا التعديل البسيط إلى زيادة إنتاجهن ترتب عليها الاكتفاء بأربعة منهن فقط والاستغناء عن خدمة الساعي

(فرج،1988: ص240)

- **نوبات العمل:** توجد بعض المهن التي تتطلب استمرارية العمل، أي طوال اليوم ممّا يدفع أرباب الأعمال إلى تقسيم العمل إلى ثلاث نوبات ما يجعل بعض العمّال يعملون في فترات نهائية وآخرين في فترات ليلية، وقد تبين للباحثين أنّ الذين يعملون ليلا يختلف أدائهم عن أولئك الذين يعملون نهارا كما أسفرت هذه الدراسات عن أن لنوبات العمل تأثير على العمل والإنتاج، وذلك كالتالي:

\* إذا قام العمال بأداء مهامهم مرة بالليل مرة أخرى بالنهار، فإن أدائهم في النهار يكون أفضل من أدائهم في الليل.

\* أغلب العمال يفضلون العمل نهارا وليس ليلا، حتى يستطيعوا الوفاء بالتزاماتهم الاجتماعية والحياتية.

\* العمل ليلا يكون مقرون بالتعب والملل أكثر من النهار، حيث أن مسؤوليات الحياة تكون قد استنفذت طاقة العامل في النهار، ولم يحصل على الراحة، فضلا على أن العمل ليلا يؤدي إلى اضطرابات في مواعيد الطعام والراحة.

لكن يمكن التغلب عن هذه المشكلات و الضغوط من خلال العلاقات الإنسانية الجيدة وزيادة الخدمات ومضاعفة الحوافز. (حمدي وآخرون: ص100-101)

## ثالثاً: نظريات الروح المعنوية

## 1 - نظرية العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو" (1880-1949):

في الوقت الذي كان يقوم فيه "جوتزبريفس" ومساعدوه بمحاولاته البحثية الأولى، في أوائل الثلاثينيات من القرن الماضي لتنظيم الاجتماع الصناعي في ألمانيا، كانت قد انتهت أهم مراحل التجارب والأبحاث التابعة لجامعة هارفارد في مصانع "هاوثورن" بشركة إلكتروك الأمريكية بشيكاغو، التي أثبتت خطأ الكثير من الآراء والنظريات الشائعة في ألمانيا وغيرها حينها.

وبدأت هذه البحوث عندما أجرى أحد مهندسي شركة وسترن إلكتروك وهو "جورج بينوك" عام 1924 تجربة لدراسة تأثير الإضاءة على إنتاجية العمال، وامتدت التجربة لمدة ثلاث سنوات وانتهت إلى مجموعة من النتائج غير المفهومة والمفاجئة، فلجأت الشركة إلى عالم النفس والاقتصاد السياسي "إلتون مايو" وبعض زملائه من جامعة هارفارد، تطلب منهم إجراء دراسات في هذا المجال. وهنا بدأت تجارب مصنع هاوثورن الشهيرة، حيث كان هدف الدراسة في البداية معرفة العلاقة بين الظروف الفيزيكية للعمل ومستوى الإنتاج. (الجوهري، 2009: ص 67)

ومّرت بأربع مراحل :

**المرحلة الأولى:** دراسة أثر الضوء على الإنتاج : فعند زيادة الضوء زاد الإنتاج وعند خفضه دون المعقول بقي الإنتاج مرتفعاً.

**المرحلة الثانية:** دراسة أثر فترات الراحة وتقديم الحوافز المادية على الإنتاج وتبين عند نهاية الدراسة أن هذا لم يؤثر كثيراً على الإنتاج.

**المرحلة الثالثة:** استنتج "إلتون مايو" بأن العامل الإنساني والاهتمام بالجماعة والتحاور معهم هو الذي أدى إلى رفع الإنتاج وهو العامل المؤثر في الإنتاج وليس العامل المادي.

**المرحلة الرابعة:** للتأكد من استنتاجه قام بتجاربه على مجموعة من العمال بتقديم نظام للحوافز فوجد أن التفاعل الجماعي وترابط أفراد المجموعة أهم أنظمة الحوافز.

(صديق، 2011: ص 344-345)

بعد هذا صدرت عن تجربة هاوثورن دراسات عديدة للكثير من الباحثين في هذا المجال، وأصبحت بذلك مرحلة حاسمة في تاريخ علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي، في لفت النظر إلى العامل الإنساني في مجال العمل ودوره في رفع الإنتاج كما ونوعاً. (العامودي، 2006: ص57)

وبالتالي توصلت إلى النتائج التالية:

- أن المنظمة بناء اجتماعي وليس اقتصادي ومن ثمّ الاهتمام بالحاجات الاجتماعية للعاملين يعتبر هدفاً رئيسياً.
- ركزت على التنظيمات غير الرسمية. وشجعته أكثر من التنظيمات الرسمية.
- اعتبرت الحوافز المعنوية الأهم في رفع الأداء من الحوافز المادية.
- اهتمت كثيراً بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمل. (جبلي، 2006: ص68-69)

هذه النظرية اهتمت بلجانب الإنساني والاجتماعي على حساب التنظيم ، و غالت في تشجيع التنظيمات غير الرسمية، الشيء الذي قد يؤدي إلى الفوضى في التنظيم والتمرد ، كما أهملت الحوافز المادية واهتمت فقط بالمعنوية، والتحيز المسبق لرواد العلاقات الإنسانية ومهاجمتهم لرجال الأعمال الذين يعارضونهم، كما يرى رجال الفكر الإداري بأن هذه النظرية غير شاملة إذا ركزت فقط على الجانب الإنساني ولم تعط حلاً جذرية للوصول إلى تنظيم أفضل.

إلا أن جوانب الاستفادة منها أنها وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم ، وكذلك إلى أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة.



## 2- نظريات المدخل السلوكي:

### أ- نظرية (x-y) لـ "دوجلاس ماكريجور"

يعتبر الكثيرون أن نظريتي (X) و (Y) للكاتب دوجلاس ماكريجور هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، لقد تضمن كتابه القيم والمشهور "الجانب الإنساني في المنظمة" " The Human Side of Enterprise" الذي صدر في عام 1960 م فلسفتين/نظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية.

ويُلخص الجدول رقم (06) مقارنة بين النظريتين/الفلسفتين:

### جدول رقم (06): يبين مقارنة بين نظرية (x) ونظرية (y)

افتراضات نظرية (x) حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية (y) حول طبيعة الإنسان
- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.	- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً كـ رغبتهم في اللعب والراحة.
- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.	يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده و يوضح له ماذا يفعل.	- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.
- يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.	- يعمل الفرد لـإبـاح حاجت مادية ومعنوية منها ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.	- يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية و الإبداع في العمل
- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان/ الضمان قبل أي شيء آخر.	- يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته.

المصدر: حريم، 2006: ص 65

وقد رأى الكاتب ماكريجور أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (X) السلبية حول الإنسان، فكانت نظرتها للإنسان كأنه آلة ويجب ممارسة الرقابة والسيطرة المحكمة عليه، وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية له . لذلك رفض هذه النظرة وقدم البديل حيث رأى أن المدير يستطيع تحقيق المزيد من النجاحات باعتبار العمال أناسا ذوي إمكانيات وقدرات، وأنهم يتقبلون المسؤولية ويبدعون في عملهم في حالة ما إذا توفرت الظروف المساعدة لهم. وسرعان ما انتشرت نظرية (y) ونالت قبولا واسعا بين أوساط الباحثين، وفتحت الباب للمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال. (حريم، 2006: ص 65)

#### ت- نظرية الإنصاف و العدالة لـ "أدامس":

قدمها عام 1965 وتقوم هذه النظرية على مسلمة بسيطة هي أن الأفراد العاملين يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ويعرف أدامس العدالة "بأنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين وذلك عن طريق مدخلاته ومخرجاته". والمدخلات تعني إسهامات الفرد مثل التعلم والخبرة والثقافة فهي مجموع المتغيرات التي يقدمها الفرد للحصول على العوائد ، أما المخرجات فيقصد بها ما يحصل عليه من عوائد مقابل تلك المدخلات مثل الأجر والمكافآت. (جبلي، 2006: ص77)

فالأفراد يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يتسلمونها، أو هم في طريقهم لاستلامها، وتقوم هذه النظرية على الافتراض بأن الأفراد يحقّزون إذا ما تمت معاملتهم في العمل بعدالة.

ويقرر الأفراد العدالة بواسطة معادلة بسيطة هي: ما هو الجهد الذي يتوقعون بذله في العمل (المدخلات) بالمقارنة مع ما يتوقعون الحصول عليه بعد بذلهم هذا الجهد (مكافآتهم). تعطي هذه المعادلة أو العلاقة النسبية بين الجهد و العائد وسيلة للمقارنة مع نسب الأفراد أو المجموعات الأخرى التي تحقق الإنصاف. (عباس، 2004: ص 175- 176)

## ث - نظرية الحاجات لـ"إبراهيم ماسلو":

يعتبر ماسلو من رواد علم النفس واهم إسهاماته في هذا المجال هو تأسيسه لنظرية الحاجات ، والتي تقوم على أهمية الحاجات للفرد إذ تعتبر من العوامل المحددة لسلوك المهني للفرد في المنظمة حيث يحاول اختيار المسار الوظيفي الذي يشبع احتياجاته.

والحاجات هي الشعور بالنقص لشيء معين، وهذا النقص يدفع الفرد لاتخاذ سلوك يحاول من

خلاله سد هذا النقص. (ماهر، 2005: ص27)

وقد قسم ماسلو الحاجات إلي خمسة مجموعات وفق ترتيب هرمي حسب الأهمية من قاعدة الهرم إلى قمته و ذلك كالتالي: الحاجات الفيزيولوجية ثم الحاجة إلى الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم

الحاجة إلى الاحترام و التقدير ثم الحاجة إلى تحقيق الذات. (السهلي، 2007: ص26)

وحسب ماسلو فإن الحاجة الأكثر أهمية عند الفرد والتي تأتي في المرتبة الأولى عنده هي الحاجات الفيزيولوجية، وهي الحاجات الأساسية التي من خلالها يستطيع العيش ومن دونها لا يمكن الحياة مثل الحاجة إلى الطعام والحاجة إلى الماء...

ثم تأتي بعدها الحاجة إلى الأمن والاستقرار إذ لا يمكن للإنسان أن يتطور إذا كان مهدداً في أمنه واستقراره.

وبعدها تأتي الحاجات الاجتماعية مثل التواصل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، وبعدها الحاجة إلى التقدير والاحترام فبعد إنشاء العلاقات الاجتماعية والانتماء إلى مجتمع معين والمساهمة فيه فإنه يحتاج إلى احترام وتقدير من الآخرين، وبعدها تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات أي إثبات ذاته ووجوده في المجتمع الموجود فيه بإنجازات وأعمال يقدمها لذاته ولمجتمعه.

وحسب ماسلو فإنه لا يمكن تحقيق حاجة من هذه الحاجات إلا إذا حققت الحاجة التي قبلها ابتداء من قاعدة الهرم إلى قمته.

ث- نظرية ذات العاملين لـ فريدريك هرزبرج:

قدّمها عام 1959 من مركز خدمات علم النفس في مدينة بتسبرج في الولايات المتحدة في الخمسينات، ودرست هذه النظرية العوامل ذات العلاقة بإنتاجية الفرد ميدانياً وقسمتها إلى مجموعتين : "عوامل وقائية" و "عوامل دافعة".

المجموعة الأولى: "العوامل الوقائية" تتعلق عموماً بالبيئة التي يؤدي فيها الشخص عمله و من أمثلة ذلك: المرتب، مكان العمل، الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء، السياسات الإدارية المتبعة مدى جودة الإشراف...إلخ.

المجموعة الثانية: "العوامل الدافعة" تتعلق بالعمل في حد ذاته و تشمل قضايا الإنجاز و التحصيل، تحقيق الذات، قبول مسؤوليات أكبر في العمل...إلخ.

و ترى النظرية ذات العاملين أن المجموعة الأولى من العوامل "العوامل الوقائية" تسبب شعوراً بعدم الرضا عن العمل، حينما تكون غير موجودة أو موجودة بدرجة غير كافية، و لكن وجودها بدرجة كافية لا ينتج دافعية للعمل لدى الأفراد، و إنما يعمل ذلك على تهيئة الجو المناسب لها فقط.

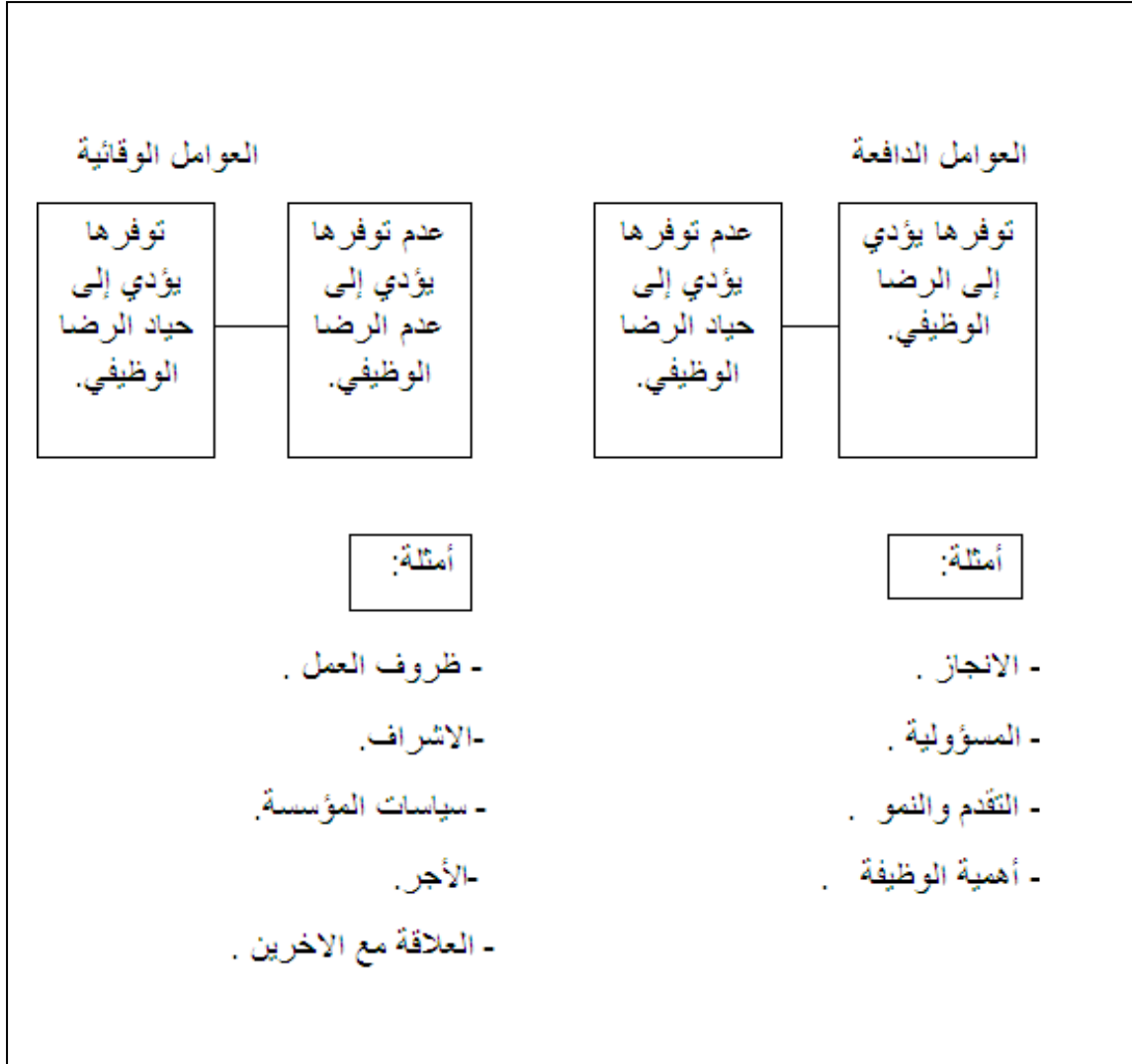
(لعويسات، 2005: ص110)

والمجموعة الثانية حينما تكون موجودة تؤدي إلى الشعور بالرضا وعدم وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم وجود الرضا.

فالمجموعتين مستقلتين تماماً بحيث أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا ليست نفسها التي يؤدي غيابها إلى نقصانه.

إن الطريقة التي تعمل على تحقيق إنتاجية أفضل على المدى الطويل- وفقاً لما تراه هذه النظرية-

تكمن في توفير العناصر الدافعة لدى الشخص. (لعويسات، 2005: ص 111)



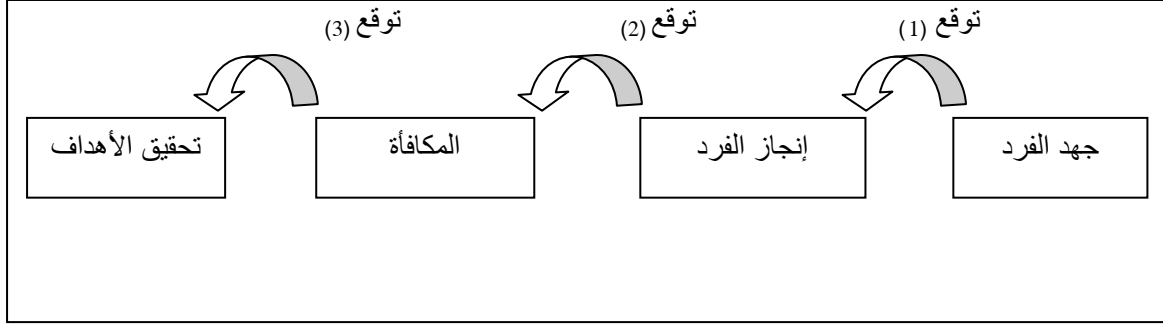
الشكل رقم (08) يوضح مخطط لنظرية ذات العاملين (المصدر: شفيق، 2010: ص24)

### ج -نظرية التوقع: لـ" فكتور فروم":

وضعها عام 1964، و جوهر هذه النظرية يشري إلى أن الرغبة أو الميل لسلوك معين يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك السلوك أو التصرف ستنبه نتائج مجددة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، و بمعنى آخر يذهب فروم إلى أن الدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره الاحتمال أن عملا ما سيحقق له ما يريد، و يمكن وضع هذا الرأي في معادلة هي:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة} \times \text{التوقع}$$

و الدافعية تعني قوة الدفع نحو عمل ما، و قوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما، و التوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال سلوك معين، و الشكل التالي يوضح جوهر نظرية فروم.



الشكل رقم (09) يوضح مخطط لنظرية التوقع (المصدر: عباس، 2004: ص 175)

و أكد فروم في نظريته هذه على أن استمرارية الأداء و فعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، و هما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها و بين ما يدرك و يعتقد أنه يستحقه. (عباس، 2004: ص174- 175)

ومن خصائص هذه النظرية ما يلي :

-يميل الفرد إلى الاختبار بين بدائل عديدة للسلوك ويختار السلوك الذي يرجع إليه بأكبر فائدة.

-أن دافعية الفرد لسلوك معين هي محصلة الأتي: العوائد التي يحصل عليها وجاذبيتها + شعور بأن هذا السلوك هو الوسيلة لذلك + توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا السلوك. (جوادي، 2005: ص44)

مع أنّ اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم كان من الصعب تطبيقها في الحياة العلمية، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة، كما أن هناك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من علماء من علوم سلوكية مختلفة، مما دفع المديرين إلى رفضها.

هذا بالإضافة إلى أنها اهتمت فقط بالإنسان، وبهذا أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات، والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة، والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية.

إلا أنه من جوانب الاستفادة من هذا المدخل أنه ي كمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها ، كما اعتنق المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية ، والتأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة، ودافعيتهم وحافزهم للعمل ، كما ساعد على تطوير فهم العمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات، والقيادة، وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها. (حسن، 2003: ص 465)

## 3 - النظرية اليابانية:

تعتمد في مبادئها ومفاهيمها على تطوير اليابانيين لأفكار "دوغلاس ماك جريجور" المفكر الأمريكي الذي قدّم نظريتي (X, Y)، وقد لفتت النظرية اليابانية انتباه العالم من خلال ما وصلت إليه اليابان من تطور صناعي وتكنولوجي، وقد حاولت الدول الغربية تطبيقها خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنها فشلت في ذلك بسبب طبيعة البيئة اليابانية، والتي تختلف جوهريا عنها، لذلك اقترح: ويليام أوتشي " إجراء بعض التعديلات على نظرية (J) لتصبح صالحة للتطبيق في الشركات الأمريكية، وأطلق على نظريته الرمز (Z).

ومن أبرز الصفات التي تتميز بها الإدارة في المنظمات اليابانية مايلي:

- اتخاذ القرار بصورة جماعية
- التعليم و التدريب المستمران
- الإدارة الأبوية: يتقدم العامل الياباني في وظيفته حسب سنوات عمله في المؤسسة حتى يصل إلى المستويات الإدارية في سن متقدم نوعا ما، و تتصف معاملاته مع الموظفين بالأبوية، و يعاملهم كما يعامل أبناءه إلى درجة أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية.
- التوظيف مدى الحياة. (مريزق، 2007: ص145)
- الصفة الأسرية: حيث تكون المنظمة كأسرة واحدة تضم تجمعا بشريا متجانسا.
- الألفة والمودة: حيث تعمل المنظمة على أساس الاهتمام بالفرد، وبناء العلاقات الودية بين العمال حيث يتعامل المدير معهم كالأب الذي يرضى أبناءه ويدافع عنهم ويوفر لهم الحماية.
- الثقة: حيث توجد علاقة طردية بين مستوى الثقة ومستوى الإنتاجية.
- المصلحة العامة: حيث ينظر الأفراد العاملين للمصلحة العامة قبل المصلحة الذاتية.
- العدالة والمساواة: وهما أساس الثقة والمعاملة الحسنة.
- الحفاظ على ممتلكات المنظمة: إذ تعتبر من أخلاقيات العمل التي يؤمن بها الفرد الياباني.
- العمل الجماعي والتعاون.
- إتخاذ القرارات بصفة جماعية.
- المسؤولية الجماعية وتعتبر نتيجة طبيعية لاتخاذ القرارات بشكل جماعي.



- الإنتاجية على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي.
- التقييم والترقية: حيث تقوم المنظمات على فلسفة إدارية مفادها أن الأداء السليم لا تظهر نتائجه إلا بعد تاريخ التعيين بعشر سنوات، وبالتالي فإن الفرد خلال هذه الفترة يتقاضى مكافأة وليس راتباً، وبعد عشر سنوات يتم تقييمه وإن حصل على تقدير ممتاز فإنه يتم تعيينه براتب ويصبح مؤهلاً لشغل المراكز القيادية في المستقبل، أما الذين يحصلون على تقييم أقل من ممتاز فإنهم يحصلون على دعم الشركة لفتح ورش صناعية خاصة بهم وتتكفل الشركة بشراء منتجاتهم.
- التقاعد المبكر وذلك في سن الخامسة وخمسون، من أجل فتح الطريق للشباب حتى يأخذوا فرصتهم في العمل والحياة الوظيفية، أما المتقاعدون فيحصلون على دعم مادي ومعنوي للعمل في مؤسسات صغيرة، التي تكون بحاجة إلى خبرتهم الطويلة. (عباس، 2004: ص68- 72)

من خلال استعراض النظريات السابقة تتضح العلاقة الشديدة بين الروح المعنوية و الأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، و ذلك أن كل نظرية من هذه النظريات تبين تأثير الجوانب النفسية والمعنوية للعامل في أدائه الوظيفي.

كما أن جميعها مستقاة من دراسات تطبيقية ميدانية، بداية من نظرية العلاقات الإنسانية التي كانت سبّاقة في الإشارة إلى أهمية الاهتمام بحالة العامل النفسية والاجتماعية، و معاملته معاملة إنسانية وكيف يؤثر ذلك على أدائه في المنظمة إلى نظريات المدخل السلوكي، التي بينت كلا منها جانباً من الجوانب الإنسانية التي تؤثر في أداء العامل، إلى النظرية الحديثة التي أثبتت جدارتها في مجال الإدارة والتنظيم و هي النظرية اليابانية، والتي تقوم أساساً على مراعاة الجانب الإنساني و المعنوي للعامل مؤكدة تأثير ذلك على أدائه الوظيفي.

## خلاصة:

اختلفت تعاريف الروح المعنوية بين الباحثين، فمنهم من عرّفها على أساس فردي ومنهم من عرّفها على أساس جماعي، وفي هذا البحث تم تبني الاتجاه الأول لأنه الأدق، فمجموع معنويات الأفراد لجماعة ما تعكس معنويات الجماعة ككل.

والاهتمام بموضوع الروح المعنوية موجود منذ القدم خاصة في الحروب، وقد زاد الاهتمام بها في الحربين الأولى والثانية خاصة بعد تجارب "هاوثورن"، ويمكن الحكم عن ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية للعاملين من خلال عدة مؤشرات، تظهر على الفرد العامل أو على جماعة العمل، تتوزع على ثلاث مستويات هي على التوالي علاقة العامل بعمله وعلاقته بزملائه وعلاقته بإدارته.

كما يوجد العديد من الطرق لقياس الروح المعنوية للعامل، منها ما هو مباشر مثل الملاحظة والمقابلة والاستبيان ومقاييس الاتجاه واستطلاعات الرأي، ومنها ما هو غير مباشر مثل دراسة سجلات المنظمة بأنواعها كسجلات زيادة وانخفاض الانتاج، وسجلات الفضلات...

وللروح المعنوية عدة عوامل تتأثر بها تقسم إلى أربعة مجموعات نفسية، إجتماعية، تنظيمية وفيزيائية.

ويوجد الكثير من النظريات المفسرة للروح المعنوية جاءت بعد تجارب "هاوثورن" مثل نظرية العلاقات الانسانية، ونظريات المدخل السلوكي، والنظرية اليابانية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة.

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تم هيد:

تتوقف أهمية البحث العلمي ودرجته العلمية على كيفية إنجازه وعلى الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة، ومدى توافق ذلك مع خطوات البحث العلمي.

وسيتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية المطبقة في الدراسة انطلاقاً من مجالات الدراسة بأبعادها الثلاث الزماني، المكاني، والبشري، ثم يتضمن وصفاً لمنهج الدراسة المتبع وكيفية توظيفه، ثم تحديد عينة الدراسة و الأدوات المستعملة في جمع البيانات وكيفية إعدادها، كما يتناول وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة و تطبيقها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستعملة.

## أولاً: مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات الأساسية في أي بحث علمي وقد اتفق علماء المناهج على وجود ثلاثة مجالات رئيسية هي :

- 1 -المجال الزمني
- 2 - . المجال الجغرافي (المكاني).
- 3 -المجال البشري.

### 1 -المجال الزمني:

تمت الدراسة عبر المراحل التالية:

#### -المرحلة الاستطلاعية:

وفيها تمّ الاتصال الأول بالمؤسسة والتعرف عليها لأول مرة وذلك في شهر سبتمبر 2014، حيث تمّ اللقاء بمدير الوكالة وتعريفه بموضوع الدراسة والغرض منها، وإيداع طلب إجراء الدراسة والموافقة عليه، والقيام بجولة قصيرة في الوكالة.

ثمّ تمّ الرجوع للوكالة للمرة الثانية في سبتمبر 2015 والقيام بعدة زيارات تمّت فيها إجراء

مقابلات مع عدد من المسؤولين حيث تم شرح لهم موضوع الدراسة والهدف منها، كما تم فيها اكتشاف المؤسسة من حيث الشكل العام و الهيكل التنظيمي وكذا الحصول على بعض الوثائق الخاصة بتعريفها وعدد عمالها وتوزيعهم عبر مختلف الدوائر والأقسام وجميع التفاصيل الخاصة بها.

#### -المرحلة التطبيقية:

بدأت في شهر أكتوبر 2016، تمّ خلالها توزيع الاستمارة على عينة الدراسة، واستغرق ملؤها حوالي شهر أي إلى غاية نوفمبر 2016 ، و تم تفرغ بياناتها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم الوصول إلى النتائج النهائية، وانتهت هذه المرحلة في فيفري 2017.

## 2- المجال الجغرافي (المكاني):

ويقصد به النطاق المكاني الذي تمت فيه الدراسة وهو الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، وهي مؤسسة أنشئت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1990/12/22، والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 03/408 المؤرخ في 203/11/05.

حيث أدمجت 14 وكالة محلية في وكالة واحدة تسمى في صلب القانون الوكالة الولائية

للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي، ويرأس مجلس الإدارة و التسيير للوكالة السيد والي ولاية بسكرة، وهذا إستنادا للمرسوم التنفيذي 3/408 المؤرخ في 2003/11/05، ولاسيما المادة التاسعة منه.

كما يساعد المدير العام في أداء مهامه وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة، مجلس إستشاري يضم في عضويته رؤساء الفروع، المصالح والمكاتب ويسمى مجلس التسيير للوكالة العقارية لولاية بسكرة.

تقع الوكالة ضمن المحيط العمراني للبلدية، في الحي المسمى "الأمل" (1000 مسكن)، حيث توجد مقابل مسجد التوبة، وجواره المقر الجديد لديوان الترقية والتسيير العقاري بسكرة، وتبلغ مساحتها الأرضية 2744.93م<sup>2</sup>، ومساحة المبنى 731.70م<sup>2</sup>

أما حدودها فهي كالآتي:

شمالا: مشروع المقر الجديد لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

شرقا: مشروع المقر الجديد لمديرية الصحة لولاية بسكرة.

جنوبا: طريق + حي 104 سكن اجتماعي تساهمي.

غربا: طريق + مسجد التوبة.

وتنقسم الوكالة إلى مجموعة من الفروع الإقليمية يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (07): يبين الفروع الإقليمية للوكالة

البلديات التي يغطيها		الفرع	
03	بسكرة، الحاجب، شتمة.	بسكرة	01
11	طولقة، فوغالة، الغروس، ليشانة، بوشقرون، أورلال، أمليلي، امخادمة، أوماش، برج بن عزوز، ليوة.	طولقة	02
04	سيدي عقبة، عين الناقة، الحوش، مشونش.	سيدي عقبة	03
05	الوطاية، برانيس، جمورة، عين زعطوط، القنطرة.	الوطاية	04
04	زريبة الوادي، الفيض، خنقة سيدي ناجي، مزيرعة.	زريبة الوادي	05
06	أولاد جلال، سيدي خالد، الدوسن، الشعبية، البساس، راس الميعاد.	أولاد جلال	06

المصدر: دليل الوكالة

- أسباب اختيار المجال المكاني للدراسة:

جاء الاختيار للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة لاعتبارات علمية و أخرى عملية منها مايلي:

\* الاعتبارات العلمية:

- كون الوكالة عبارة عن منظمة تشغل الكثير من العمّال وهذا ما يخدم موضوع الدراسة.
- اعتبار الوكالة منظمة اجتماعية تنطوي على الكثير من الظواهر الاجتماعية التنظيمية التي تحتاج للدراسة "الروح المعنوية، الأداء الوظيفي". وهذا ما يتوافق مع طبيعة البحث.
- توافق المجال المكاني للدراسة مع تخصص الباحثة "علم اجتماع إدارة وعمل"

### \* الاعتبارات العملية:

- وجود الوكالة بالقرب من مكان الدراسة الأكاديمية للباحثة.
- تمّ الاختيار من قبيل توفير الوقت والجهد والمال.
- الترحيب الجيّد لمدير الوكالة ومساعدته للباحثة.
- إمكانية تذليل الصعوبات التي قد تعرقل السير الحسن للدراسة من خلال الاستعانة بالعلاقات والصلات الشخصية.



3 -المجال البشري:

ويشمل جميع عمّال الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة - والبالغ

عددهم 159 عاملا، مورّعين كما يلي:

-الإطارات المسيّرة: 01

-الإطارات السّامية: 22

-الإطارات: 68

أعوان التّحكم: 19

أعوان التّنفيذ: 49

## ثانياً: عينة الدراسة

إن مجتمع البحث هو جميع الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع الدراسة في البحث. ( عبيدات وآخرون، 2005: ص101)

والعينة هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا أو وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث. وتكون ممثلة له حيث تحمل كل الصفات المشتركة. (قنديلجي و سمرائي، 2009: ص269)

وهي الطريقة الشائعة في معظم البحوث العلمية نظرا لكونها أيسر في التطبيق و الأقل في التكاليف في دراسة المجتمع الأصلي. (غرابية وآخرون، 2002: ص42)

ونظرا لكون مجتمع الدراسة لا يتجاوز 200 مفردة حيث يساوي 159 عاملا فإنه يستوجب استعمال أسلوب المسح الشامل، وهذا ما تم فعلا، لكن تم استرجاع 51 استمارة فقط رغم الجهود الكبيرة والحثيثة للباحثة، وقد يرجع ذلك للتحفظ الشديد للمنظمة باعتبارها مؤسسة ذات نشاط حسّاس وتابعة للقطاع العام.

### ثالثاً: منهج الدراسة

يعني في المعاجم العربية الطريق الواضح، و انتهىج الطريق بمعنى أبانه و أوضحه، و نهجه بمعنى سلكه بوضوح و استبانته، و هو بمعنى الطريق الواضح و المستقيم. (المشوخى، 2002: ص

(162)

والمنهج هو مجموعة من الخطوات و الإجراءات المنظمة التي تستخدم في الوصول إلى القوانين العامة إلى تفسير ظواهر معينة. (توفيق، 2007: ص35)

و هو يختلف باختلاف مواضيع الدراسة و أهدافها، و الدقة في البحث العلمي تفرض على الباحث أن يختار منهاجاً ملائماً. (الدحلم و محمود، 2002: ص 42)

و المنهج الأنسب لموضوع الدراسة هو المنهج الوصفي لأنّ البحث بصدد وصف ظاهرة، و وصف العلاقة القائمة بين متغيرين في هذه الدراسة، و المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث استخداماً خاصة في مجال البحوث النفسية و الاجتماعية. (باهي، 2002: ص 123)

و قد تمّ استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع و يهتم بوصفه وصفاً دقيقاً و يعتبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً. (عبد اليمين و أحمد، 2009: ص 123)

و يقوم بتفسيرها و تحليلها و تحديد العلاقة بين متغيراتها، و لا تشترط في هذا المنهج وضع فروض و تجارب.

كما يقوم المنهج الوصفي بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الوضع الحالي لهذه الظاهرة؟

- من أين نبدأ الدراسة؟

- ما العلاقات بين الظاهرة المحددة و الظواهر الأخرى؟

- ما النتائج المتوقعة لدراسة هذه الظاهرة؟ (عوض و خفاجة، 2002: ص 87)

تمّ توظيف المنهج الوصفي في كل مراحل البحث، بداية من الإعداد النظري للدراسة حيث تمّ الاستكشاف والمعرفة السطحية للمتغيرين بوصف الملامح والأبعاد الظاهرة والبسيطة، ثم تلا ذلك التعمق في وصفها من خلال الازدياد الغزير للمادة العلمية النظرية واستقرائها وفهمها جيّداً، ثم فحصها وتشخيصها وتحليلها، ثمّ التقييم والنقد والتركيب من جديد وفق تصوّر الباحثة.

حيث تمّ وصف المتغيّر الأول في الدراسة وهو الأداء الوظيفي بالتطرّق إلى بعض أساسياته كتعريفه والتفريق بينه وبعض المفاهيم المرتبطة به وذكر أهميته والعناصر المكونة له وأنواعه والعوامل التي تتحكم فيه وكيفية إدارته وتحسينه وكيفية تقييمه، ثم وصف المتغيّر الثاني وهو الروح المعنوية بالتطرّق أيضاً إلى تعريفها وأهميتها وتطور الاهتمام بها ومظاهرها وخصائصها وقياسها والعوامل المؤثرة فيها.

وبعدها تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي أيضاً في الجانب الميداني، إبتداء من المرحلة الاستطلاعية والتي تمّ فيها الحصول على معلومات أولية، تصف مكان الدراسة مثل الهيكل التنظيمي ومخطّط العمليات الخدمائية...إلى المرحلة التطبيقية التي تمّ فيها جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال أدوات جمع البيانات المقرّرة، وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها وبالتالي تشخيص الظاهرة وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى نتائج حولها.

## رابعاً: أدوات جمع البيانات

وظفت في هذه الدراسة جملة من الأدوات كما يلي:

## 1- الملاحظة العلمية :

هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، و متابعة سيرها و اتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطّط وهدف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته. (عليان وغنيم، 2008: ص 120)

ومن أجل الحصول على البيانات اللازمة بأفضل صورة تمّ مراعاة مجموعة من الأمور عند إجراء الملاحظة أهمّها:

- جمع معلومات أساسية مسبقة عن الشيء المراد ملاحظته.
- تحديد أهداف الملاحظة، و النقاط الأساسية المراد ملاحظتها.
- إختيار الوسيلة المناسبة لتسجيل الأحداث، والتدريب عليها إن أمكن.
- القيام بالملاحظة بشكل نافذ وبعناية دقيقة، مهما كان السلوك بسيطاً لأنه قد يعكس أموراً هامة لها أثر كبير في مجريات الظاهرة. (عبيدات وآخرون، 1999: ص 75-76)

أستعملت هذه الأداة من خلال ملاحظة ملامح العمّال والأعراض العامّة، والتي تظهر عليهم خاصة في وجوههم والتي تدل على معنوياتهم، من خلال المؤشرات الخاصة بهذا المتغير والمعتمد في الدراسة التي يمكن ملاحظتها.

## 2-المقابلة:

محادثة موجّهة بين الباحث و المبحوثين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة. (عليان و غنيم، 2008: ص110)

وتمّ استعمال المقابلة المقننة حيث تمّ تقسيمها إلى أربعة محاور رئيسية مثل الاستمارة، كما هو موضح في الملاحق، وذلك مع نائب رئيس مصلحة المستخدمين بالوكالة.

وقد ساعدت هذه المقابلة في توفير كثير من البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة.

### 3- الاستمارة:

و هي مجموعة من الأسئلة الموجهة للكشف عن أبعاد مفهوم الموضوع المدروس بواسطة إسقاطها عن الواقع. (سلاطينية، 2003: ص 67)

و هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي تهدف إلى إيجاد علاقات ارتباطية بين متغيرين.

و تستعمل الاستمارة بجمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد، و تكون أسئلة الاستمارة منصّبة حول معرفة اتجاهات و دوافع مفردات مجتمع الدراسة حول موضوع معين. (أنجرس، 2006: ص 204)

وقد تمّ الاعتماد عليها بصفة رئيسية للاعتبارات التالية :

- تعتبر وسيلة مناسبة للحصول على معلومات خاصة بتغيري الدراسة.

- تعتبر وسيلة مناسبة للباحث والمبحوث على حد سواء

- تعتبر وسيلة مناسبة من حيث الزمان والمكان.

- محاور الاستمارة:

ضمّت الاستمارة 54 سؤالاً موزعين على أربع محاور موضحة كما يلي:

\* المحور الأول: البيانات الشخصية وغطى 07 أسئلة من السؤال رقم 01 إلى 07.

\* المحور الثاني: مساهمة الروح المعنوية المتجسدة في علاقة العامل بعمله في أدائه

الوظيفي، وغطى 18 سؤالاً من السؤال رقم 08 إلى 25.

\* المحور الثالث: مساهمة الروح المعنوية المتجسدة في علاقة العامل بزملائه في أدائه

الوظيفي، وغطى 07 سؤالاً من السؤال رقم 26 إلى 32.

\* المحور الرابع: مساهمة الروح المعنوية المتجسدة في علاقة العامل بإدارته في أدائه الوظيفي، وغطى 22 سؤالاً من السؤال رقم 33 إلى 54.

#### -شكل أسئلة الإستمارة

للشكل الذي تأخذه الاستمارة تأثير كبير على نوعية البيانات التي يمكن جمعها ودقتها وهذا ما يؤثر على النتائج بعد ذلك.

وفي هذا السياق تنوّعت الأسئلة التي تمّ طرحها، فمن حيث أسلوب توجيهها تراوحت بين المباشرة مثل: السن و الجنس وغير ذلك من البيانات الشخصية، وغير المباشرة كالسؤال على بعض الجوانب التي تعتبر من مؤشرات الموضوع المعالج.

ومن حيث طبيعة الصياغة تضمّنت أسئلة بعضها مغلقة، أي تحديد الإجابات المحتملة وبعضها الآخر مفتوحة، أي لم يتم تحديد إجابات معينة بل تركت الحرية للمبحوث للتعبير بأسلوبه الخاص مثل: لماذا...؟، أخرى نذكر...

كما تضمّنت أسئلة شبه مغلقة حيث تم فيها تحديد بعض الإجابات المحتملة إضافة إلى ترك المجال للمبحوث لتقديم إجابات أخرى بإضافة احتمال "أخرى تذكر" بحيث يسمح للمبحوث بإبداء رأيه الشخصي بكل حرية.

أما لغة الأسئلة فقد روعي فيها المستوى التعليمي للعمال، إذ تم صياغتها بطريقة بسيطة وسهلة.

#### -الصياغة المبدئية للاستمارة:

لقد روعي في صياغة أسئلة الاستمارة المبادئ الأساسية التالية:

- السهولة والوضوح في اللغة و الأسلوب والأفكار

- الاعتماد على أسئلة محدّدة ودقيقة.



- الابتعاد عن الأسئلة التي تثير حساسية المبحوث.
- تدرّج الأسئلة وتسلسلها بطريقة منطقية وعقلانية.
- إحاطة الأسئلة بجميع جوانب الموضوع المدروس.

**- تحكيم الاستمارة:**

بعد الصياغة المبدئية للاستمارة وتصحيحها من قبل المشرف ثم عرضها على مجموعة من المحكمين كما هو موضح في الملحق رقم (03)

وفي ضوء ذلك تمّ التعرّف على مواطن الضعف والنقص في الاستمارة، وتدارك ذلك من خلال إدخال بعض التعديلات المناسبة وإعادة صياغتها في صورتها النهائية.

**- توزيع الاستمارات وتعبئتها:**

بعد صياغة الاستمارة بشكل نهائي تمّ توزيعها على مجتمع الدراسة لتعبئتها وبذلك جمعها.

### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ثمّ الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار: ويرمز له بـ : ك

- النسبة المئوية: وهي قسمة القيمة ك على مجموع القيم في مائة، ويرمز لها بـ : %.

$$100 * \frac{ك}{مج} = \%$$

- المتوسط الحسابي: ويرمز له بـ : س .

$$س = \frac{مجموع س * ك}{مجموع ك}$$

حيث: س هو مركز الفئة. (جمعة، 2010: ص 91)

## الفصل الخامس: المعالجة السوسولوجية لبيانات الدراسة

### تمهيد

أولاً: عرض و تحليل البيانات في ضوء فرضيات الدراسة.

1 - عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.

2 - عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

3 - عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

1 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية.

2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.

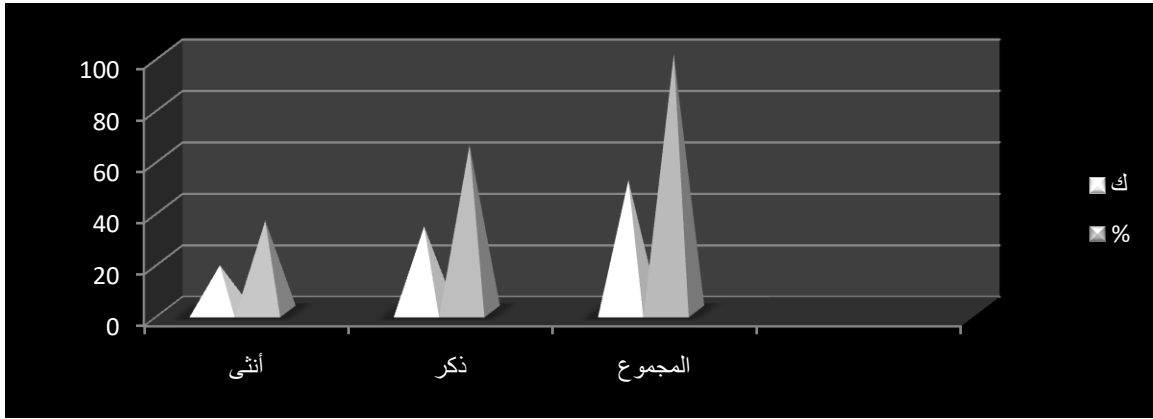
**تمهيد:**

تعدّ مرحلة عرض البيانات و تحليلها وتفسيرها وصولاً إلى نتائج الدراسة آخر مرحلة من مراحل البحث العلمي، و ذلك بعد جمع البيانات ميدانياً باستعمال أدوات الدراسة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى عمّال المنظمة، تمّ جمع الاستمارات التي تمّ توزيعها على مجتمع الدراسة وعرض بياناتها و تفرّيقها في الجداول، وتحليلها باستعمال التكرارات والنسب المئوية، وتفسيرها على ضوء التراث النظري والدراسات السابقة، والنظريات المستعملة، وصولاً إلى النتائج.

أولاً: عرض و تحليل البيانات في ضوء فرضيات الدراسة

جدول رقم (08): يبين جنس المبحوثين.

الاحتمالات	ك	%
أنثى	18	35.29
ذكر	33	64.7
المجموع	51	100



شكل رقم (10): يبين جنس المبحوثين.

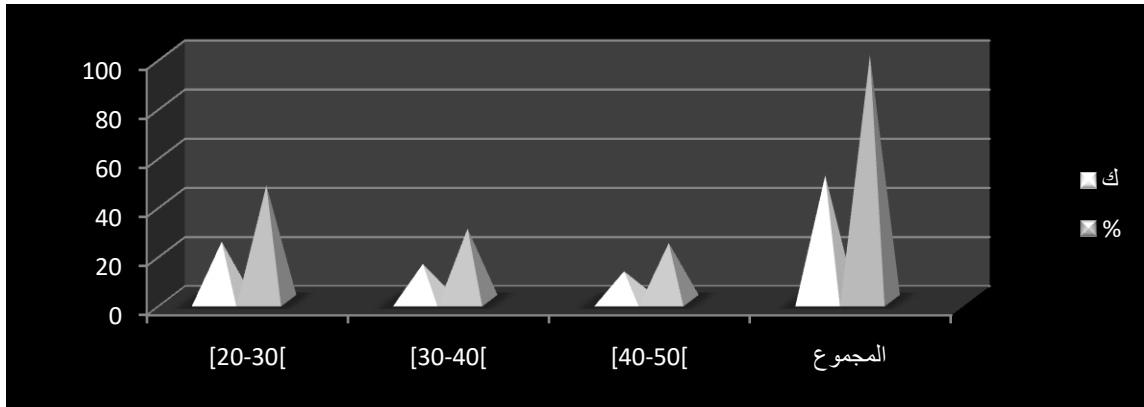
من خلال الجدول يتبين أن نسبة العاملات الإناث تكاد تكون ضعف نسبة العمال الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 64.7%، في المقابل نجد نسبة الذكور 35.29%.

وربما هذا يعود لطبيعة عمل الوكالة باعتباره عملا إداريا في معظمه يعتمد على الجهد الفكري أكثر منه على الجهد العضلي، ولا علاقة لطبيعة العمل بنوع الجنس بل لها بالكفاءة والمؤهلات العلمية للعامل.

جدول رقم (09): يبيّن سن المبحوثين.

الاحتمالات	ك	%
[30-20]	24	47.05
[40-30]	15	29.41
[50-40]	12	23.52
المجموع	51	100

س = 32.64



شكل رقم (11): يبيّن سن المبحوثين.

الجدول يبين أن أكبر فئة عمرية لعمال الوكالة هي التي يتراوح منها ما بين [30-20] سنة

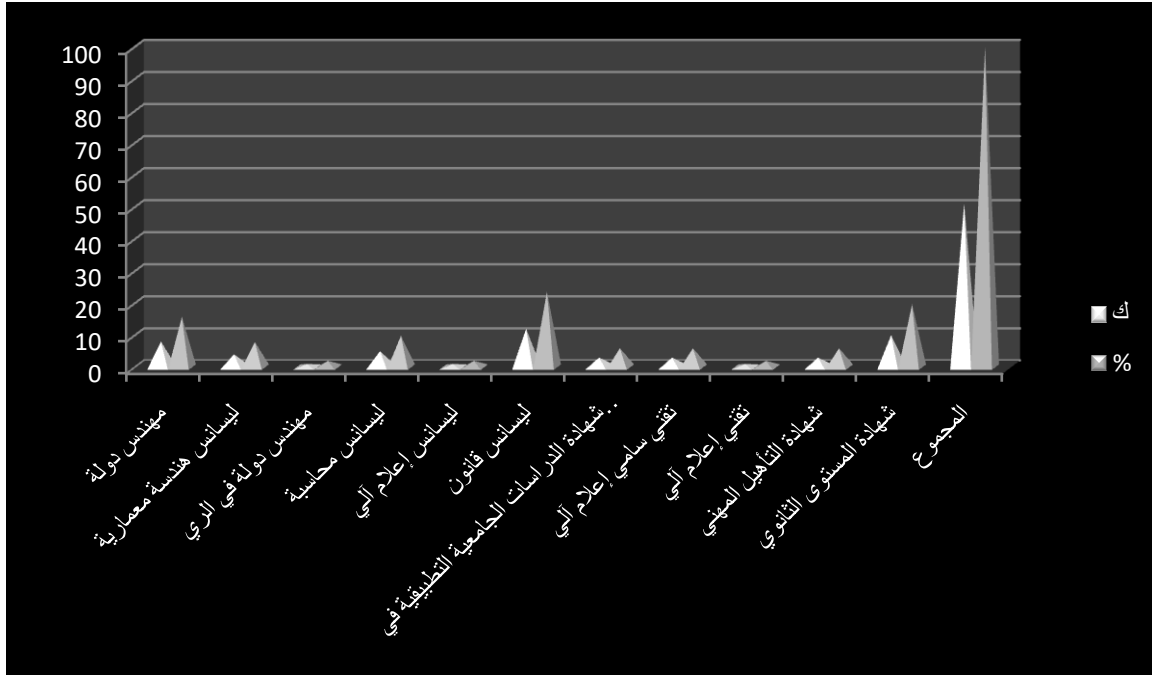
بنسبة 47.05%، ثم التي يتراوح منها ما بين [40-30] سنة بنسبة 29.41%، ثم التي يتراوح منها

ما بين [50-40] سنة بنسبة 23.52%.

مما يدل على أنّ كل عمال الوكالة هم شباب وكهول، بل إنّ الأغلبية شباب في مقتبل العمر وهذا طبعاً من شأنه أن يؤثر على أدائهم الوظيفي بشكل إيجابي، فالشباب يتميزون بالحماس والقوة والنشاط والحيوية أكثر من الفئات العمرية الأخرى، ويعتبر عامل الصحة والقوة البدنية من العوامل الفيزيائية المؤثرة بقوة في الروح المعنوية للعاملين، وهذا ما تمّت الإشارة إليه في الجانب النظري للدراسة، كما أن عاملي الحماس والنشاط من مؤشرات الروح المعنوية المتجسدة في علاقة العامل بعمله، التي تمّ اعتمادها في الفرضية الأولى.

جدول رقم (10): يبين المؤهل المهني للمبحوثين عند التوظيف.

الاحتمالات	ك	%
مهندس دولة	8	15.68
ليسانس هندسة معمارية	4	7.84
مهندس دولة في الري	1	1.96
ليسانس محاسبة	5	9.8
ليسانس إعلام آلي	1	1.96
ليسانس قانون	12	23.52
شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في الهندسة المدنية	3	5.88
تقني سامي إعلام آلي	3	5.88
تقني إعلام آلي	1	1.96
شهادة التأهيل المهني	3	5.88
شهادة المستوى الثانوي	10	19.6
المجموع	51	100



شكل رقم (12): يبين المؤهل المهني للمبحوثين عند التوظيف.

من خلال الجدول يتبين أن المؤهلات المهنية لعمال الوكالة متنوعة، حيث توجد أعلى نسبة للحاصلين على شهادة ليسانس قانون 23.52%، ثم شهادة مهندس دولة هندسة معمارية 15.68%، ثم شهادة المستوى الثانوي 19.6%، ثم شهادة ليسانس محاسبة فالنسبة بلغت 9.8%، ثم شهادة ليسانس هندسة معمارية 7.84%، ثم شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في الهندسة المدنية بنسبة 5.88%.

وكذا نفس النسبة بالنسبة لشهادة تقني سامي في الإعلام الآلي وشهادة التأهيل المهني، ثم شهادة مهندس دولة في الري بنسبة 1.96%، كذلك النسبة نفسها بالنسبة لشهادة إعلام آلي وشهادة تقني في الإعلام الآلي.

بعد عرض النسب السابقة يمكن القول بأنه يظهر على الجدول نقطتين رئيسيتين من ناحية المؤهل المهني، تتمثل الأولى في نوع التخصص والثانية في الدرجة العلمية. أما الأولى وهي التخصص يلاحظ فيه التنوع ليس بالكثير، بل على قدر حاجة طبيعة عمل الوكالة، لأن عملها يرتكز أساسا على العقارات فهي بطبيعة الحال تحتاج إلى المتخصصين في هذا المجال، مثل: الهندسة المعمارية، الهندسة المدنية، الهندسة في الري... الخ.



كما أن هذا العمل يحتاج إلى تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بذلك وبالتالي المتخصصين في القانون، أيضا تحتاج طبيعة الوكالة إلى الكثير من الحسابات المالية لتسيير ميزانيتها وهذا لا يخلو من أي مؤسسة في الغالب، حيث يوجد المتخصصين في مجال المحاسبة، كذلك تحتاج الوكالة إلى متخصص في الإعلام الآلي لأن أغلب أعمالها تتم بالحواسيب الإلكترونية، كالبرامج والأرشفة والكتابة....إلخ. لذلك تحتاج إلى المختصين في هذا المجال.

وقد ركز " تايلور " في نظريته العلمية على تخصص واستعمال المنهج العلمي في الأداء واعتبرهما من العوامل التي تزيد في كفاءته بشكل كبير.

فيما يخص النقطة الثانية وهي الدرجة العلمية، فيلاحظ بأن أغلب عمال الوكالة لديهم مستوى جامعي، ثم نسبة قليلة لديها مستوى ثانوي 19.6%، ثم في المرتبة الثالثة نسبة التكوين المهني.

مما يدل على أن الغالبية من عمال الوكالة لديهم مستوى جامعي و هذا مؤشّر على أنهم إطارات جامعية ذات كفاءة علمية، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي، فكّما ارتفع المستوى العلمي للعامل كلما كان أكثر قدرة على فهم أدائه وأكثر كفاءة في عمله، وهذا ما يجعل معنوياتهم ترتفع عكس ما إذا وجد العامل صعوبة في فهم عمله بسبب ضعف مستواه التعليمي فإن معنوياته تنخفض، وكذلك أدائه.

فالمستوى التعليمي له علاقة مباشرة بكفاءة الأداء الوظيفي وهذا ما يؤكد مضمون عناصر الأداء الوظيفي في الفصل الثاني من الجانب النظري والمتمثلة في المعرفة بمتطلبات الوظيفة مثل ( المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها أو المعرفة الإجرائية والمعرفة الوظيفية والمعرفة الإدارية ومعرفة المسؤولية معرفة السلطة) ونوعية العمل وكمية العمل المنجز والمثابرة والوثوق والوقت والتكلفة.

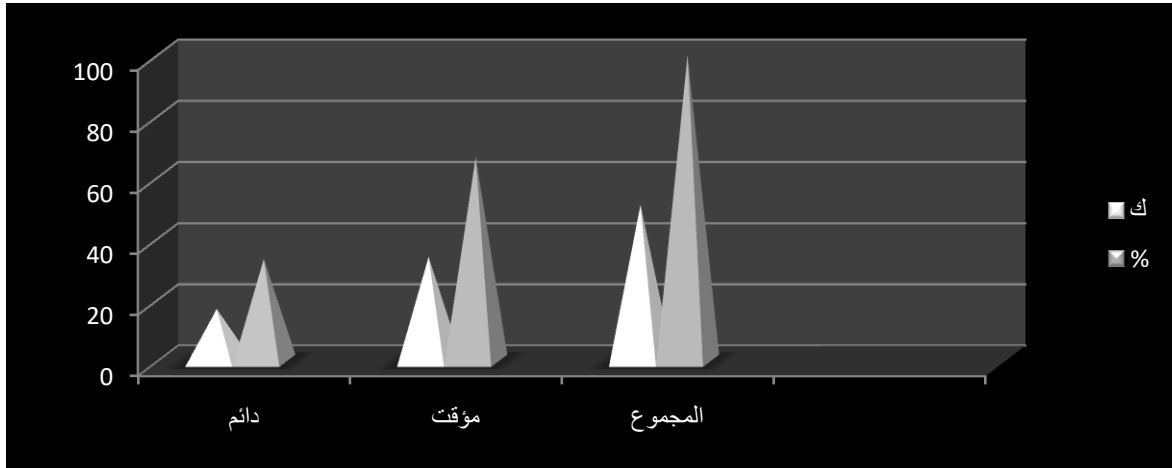
كلّما كان المستوى التعليمي عالي للعامل كلما كانت هذه العناصر المكوّنة للأداء جيدة وبكفاءة عالية وبالتالي الأداء الوظيفي كذلك، والعكس صحيح. وهذا ما يبين العلاقة القوية بين الكفاءة العلمية وكفاءة الأداء الوظيفي.

كما تدعم ذلك النظريات المفسرة للأداء الوظيفي مثل النظرية العلمية لفريدريك تايلور والتي تركز على استعمال المنهج العلمي في الأداء الوظيفي وكذلك قياس الحركة والزمن حتى لا يضيع الوقت في حركات لا فائدة منها والتي تزيد في الوقت هذا الأخير الذي يعتبر من مكونات الأداء الوظيفي، حيث كلّما كان الوقت أقل كلما كان ذلك أفضل . هذا بالنسبة لعنصر الزمن أما عنصر الحركة مثل المعرفة الإجرائية للوظيفة وتناسب الاثنين مع الحركة والزمن.

وفي الأخير بالنسبة للعمال الذين لديهم شهادة التكوين المهني، قد يرجع سبب ذلك إلى أنّ التكوين المهني هو تطبيقي أكثر منه نظري بعكس الجامعيين- خاصة في الإعلام الآلي- الذي يعتبر تكوينهم نظري بشكل كبير، والمؤسسات الاقتصادية تميل إلى استقطاب خريجي التكوين المهني أكثر من خريجي الجامعات في بعض التخصصات التطبيقية.

جدول رقم (11): يبين الوضع القانوني لوظائف المبحوثين.

الاحتمالات	ك	%
دائم	17	33.33
مؤقت	34	66.66
المجموع	51	100



شكل رقم (13): يبين الوضع القانوني لوظائف المبحوثين.

من خلال قراءة الجدول، يتضح أن أغلب عمال الوكالة لديهم عمل مؤقت بنسبة 66.66%، في

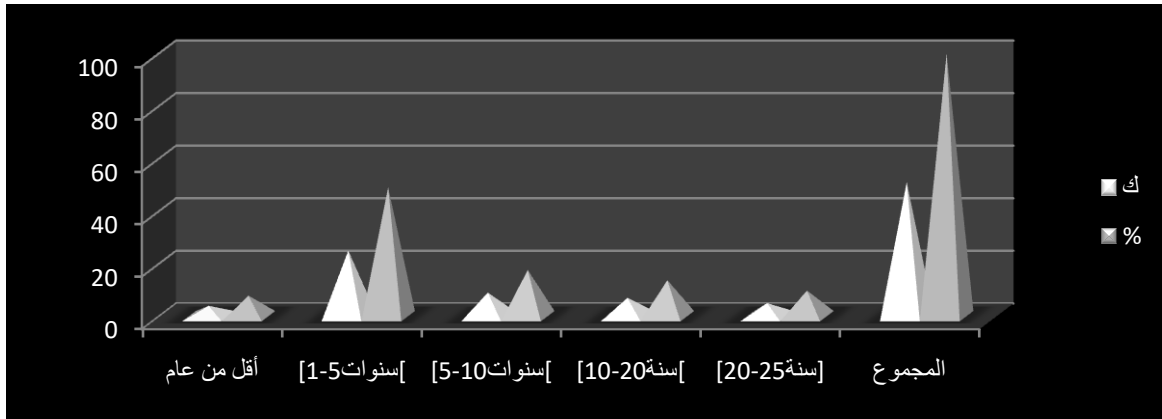
المقابل الذين لديهم عمل دائم فنسبتهم 33.33%. وهذا من شأنه أن ينعكس على أدائهم الوظيفي بالسلب، لأن العامل الذي لا يحس بالاستقرار الوظيفي يكون أدائه مذنباً، ولا يعطي كل ما لديه لأنه دائم التفكير في حاله الوظيفي عند انتهاء العقد المؤقت مع الوكالة.

وقد تمت الإشارة إلى هذا الجانب في القسم النظري من الدراسة، إذ يعتبر الأمن الوظيفي من المؤشرات المؤثرة بشكل كبير في معنويات العاملين، ولا يستطيع العامل أن يعطي كل ما لديه حتى يستقر وظيفياً، لأن الوظيفة هي مصدر الدخل لديه، وبالتالي فهو يسعى إلى أن يجد مصدراً ثابتاً ودائماً حتى يحس بالراحة، ومن ثم التركيز في العمل، في حين أنه في الوظيفة المؤقتة لا يتيح هذه الحاجة وهذا يؤثر سلبياً على أدائه.

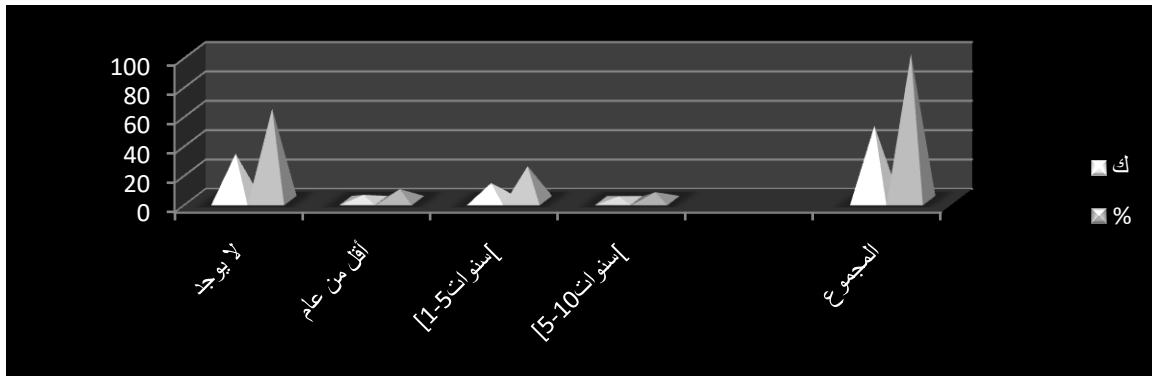
جدول رقم (12): يبين الخبرة المهنية للمبحوثين في العمل الحالي والعمل السابق إن وجد.

الاحتمالات	ك	%	العمل السابق	ك	%
أقل من عام	4	7.84	لا يوجد	32	62.74
[1-5 سنوات]	25	49.01	أقل من عام	4	7.84
[5-10 سنوات]	9	17.64	[1-5 سنوات]	12	23.52
[10-20 سنة]	7	13.72	[10-5 سنوات]	3	5.88
[20-25 سنة]	5	9.8			
المجموع	51	100	المجموع	51	100

الخبرة المهنية في العمل الحالي: س= 07.09 ، الخبرة المهنية في العمل السابق: س= 01.18



شكل رقم (14): يبين الخبرة المهنية للمبحوثين في العمل الحالي.



شكل رقم (15): يبين الخبرة المهنية في العمل السابق إن وجد.

الجدول أعلاه يبين بأن أغلب المبحوثين تتراوح مدة عملهم في المنظمة من [ 1-5 سنوات] بنسبة 49.01%، ثم من [ 5-10 سنوات] بنسبة 17.64%، ثم من [ 10-20 سنة] بنسبة 13.72%، ثم من [20-25 سنة] بنسبة 9.8%، ثم الذين لم يتجاوزوا العام بنسبة 7.84%. كما أن أغلب عمال الوكالة لم يعملوا في منظمة أخرى من قبل، بنسبة 62.74%، أما الذين عملوا أقل من عام بنسبة 7.84%، ثم الذين عملوا ما بين [5-10 سنوات] بنسبة 5.88%.

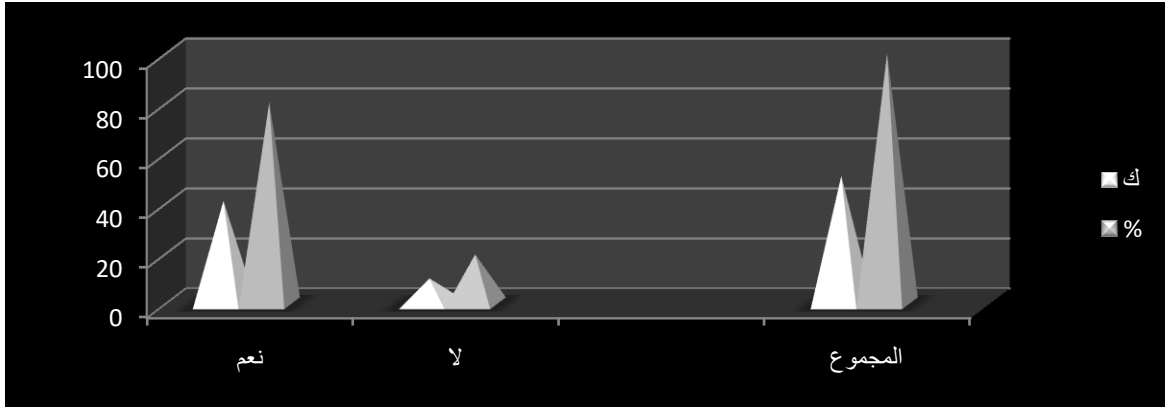
من خلال هذا يمكن القول بأن أغلب العاملين ليست لديهم أقدمية كبيرة، فأغلبهم أقل من أربع سنوات وهذا من شأنه أن ينعكس على أدائهم الوظيفي، لأن الفرد العامل كلما مارس وظيفة ما وقتاً أطول كلما فهم تفاصيلها، وأصبح يؤديها في وقت وجهد أقل من ذي قبل، وهذه العناصر أي الفهم بما فيه المعرفة بمختلف أنواعها للأداء، والجهد والوقت من مكونات الأداء الوظيفي الرئيسية، كما تمت الإشارة إليه في الجانب النظري للدراسة، مع الإشارة إلى أن الأقدمية ليست معناها الكفاءة بل هي من العوامل التي تبنيها.

1 - عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

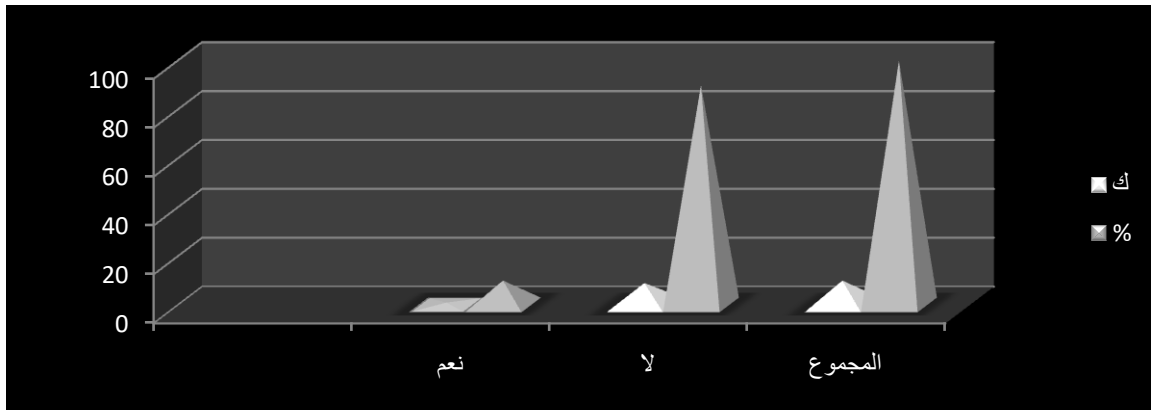
جدول رقم (13): يبين مدى تناسب المنصب الحالي والمؤهل المهني للمبحوث وإن كان ذلك

يطرح صعوبات في إنجاز العمل.

الاحتمالات	ك	%	الاحتمالات	ك	%
نعم	41	80.39	نعم	1	10
لا	10	19.6	لا	9	90
المجموع	51	100	المجموع	10	100



شكل رقم (16): يبين مدى تناسب المنصب الحالي والمؤهل المهني للمبحوث.



شكل رقم (17): يبين إن كان ذلك يطرح صعوبات في إنجاز العمل.

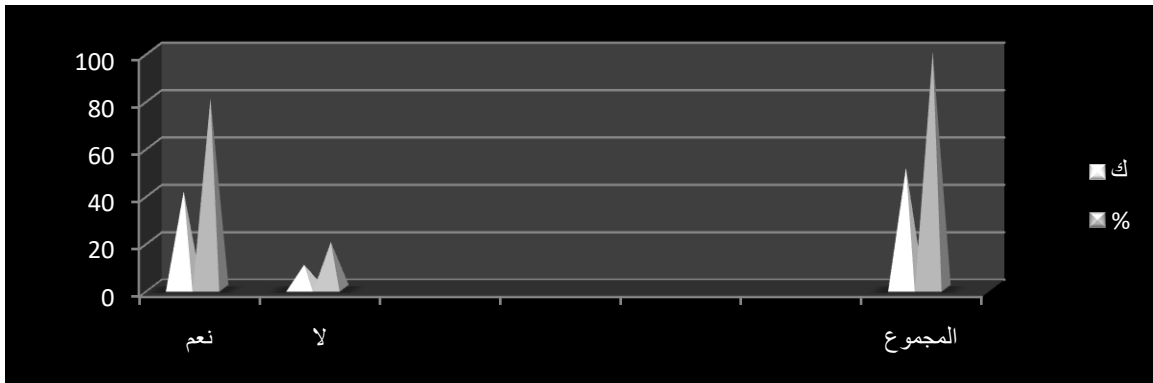
من خلال الجدول يتضح أن نسبة الأغلبية 80.39% من المبحوثين كانت إجاباتهم بـ"نعم"، أي تناسب المنصب الحالي مع مؤهلاتهم العلمية، وهذا ما يجعلهم يؤدون مهامهم بسهولة لأن عملهم في إطار تخصصاتهم العلمية، وبذلك لا يجدون صعوبات في إنجازهم لمهامهم بل هذا يجعلهم يتقنونها ويبدعون فيها.

بالمقابل توجد نسبة 19.6% من أجابوا بـ"لا" أي عدم تناسب المنصب الحالي بالمؤهل العلمي وهي نسبة قليلة مقارنة بالإجابة "نعم"، طبعاً هذا يجعلهم لا يفهمون مهامهم بالشكل المطلوب لأنه بعيد عن تخصصهم العلمي، مما يجعل أدائهم أقل من المطلوب لكن الأغلبية من هذه الفئة وبنسبة 90% أجابوا بأن هذا لا يطرح أية صعوبات، لأنهم تدربوا على أعمالهم الحالية وفهموها ولم يعد هذا يطرح أي إشكال.

جدول رقم ( 14 ): يبيّن مدى تناسب الظروف الحالية مع إنجاز العمل والظروف غير

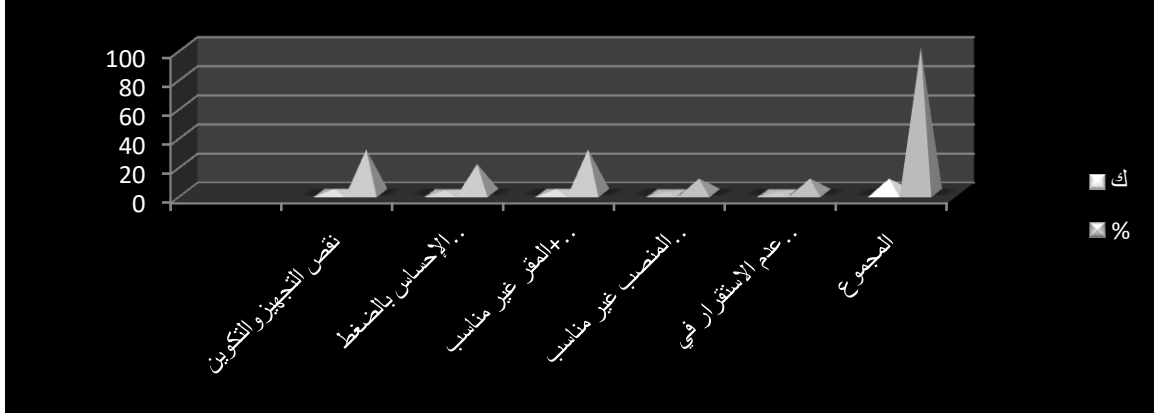
المرضية في حالة الإجابة بـ "لا".

الاحتمالات	ك	%	الأسباب	ك	%
نعم	41	80.33			
لا			نقص التجهيز والتكوين	3	30
			الإحساس بالضغط والأوامر الصارمة	2	20
			المقر غير مناسب + صعوبة الاحتكاك مع الموظفين	3	30
			المنصب غير مناسب للعامل	1	10
			عدم الاستقرار في منصب دائم	1	10
المجموع	51	100		10	100



شكل رقم (18): يبيّن مدى تناسب الظروف الحالية مع إنجاز العمل.





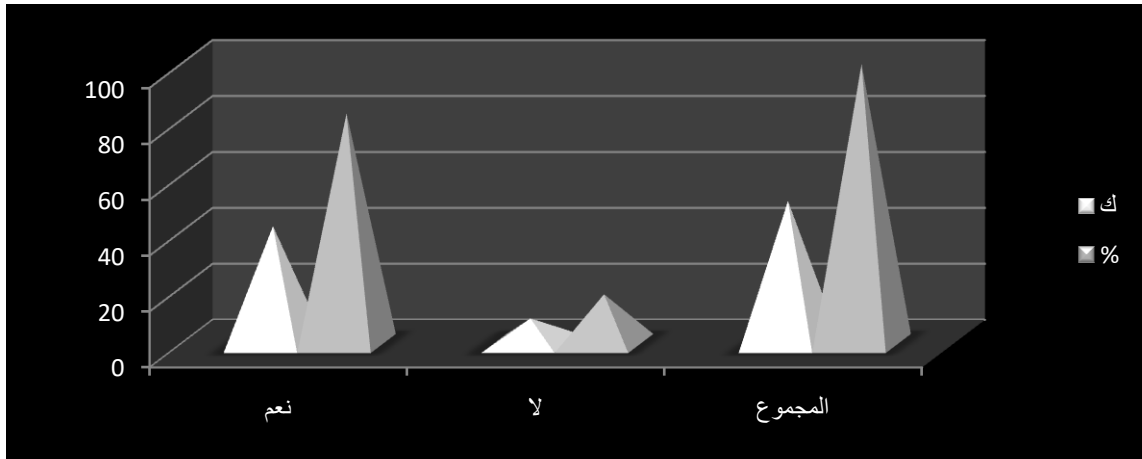
شكل رقم (19): يبين الظروف غير المرضية في حالة الإجابة بـ"لا".

من خلال الجدول يتبين أن الأغلبية وبنسبة 80.33% أجابوا بـ"نعم"، أي أن الظروف الحالية في المنظمة مناسبة مع إنجاز العمل، وهذا يدل على الجو التنظيمي الجيد في الوكالة وبأنها توفر ما يحتاجه العمال من أجل الأداء المطلوب، مما يجعل معنوياتهم مرتفعة وأدائهم أفضل. في حين أجابت الأقلية بـ"لا" وبنسبة 19.6% وأرجعوا الظروف غير المرضية إلى نقص التجهيز والتكوين بنسبة 30%، وكذلك مقر الوكالة بأنه في مكان غير مناسب بالنسبة لهم بنسبة وصعوبة التعامل مع المواطنين بسبب تعاملهم مع الطبقات وثقافات مختلفة من المواطنين بنسبة 30%، كما أرجع آخرون الظروف غير المرضية إلى الأوامر الصارمة من المسؤولين والإحساس بالضغط بنسبة 20% وآخرون إلى أن المنصب غير مناسب لهم بنسبة 10%، وعدم الاستقرار في منصب دائم بنسبة 10% أيضا.

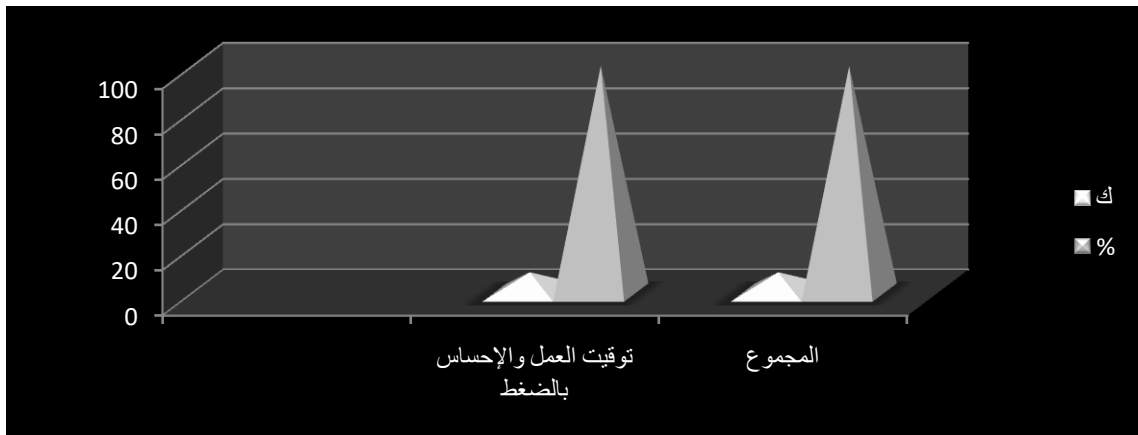
جدول رقم (15): يبين مدى مساعدة نظام العمل على بذل أقصى جهد و المآخذ على هذا

النظام.

الاحتمالات	ك	%	الأسباب	ك	%
نعم	42	82.35	توقيت العمل والإحساس بالضغط	09	100
لا	09	17.64		09	100
المجموع	51	100		09	100



شكل رقم (20): يبين مدى مساعدة نظام العمل على بذل أقصى جهد.



شكل رقم (21): يبين المآخذ على هذا النظام.

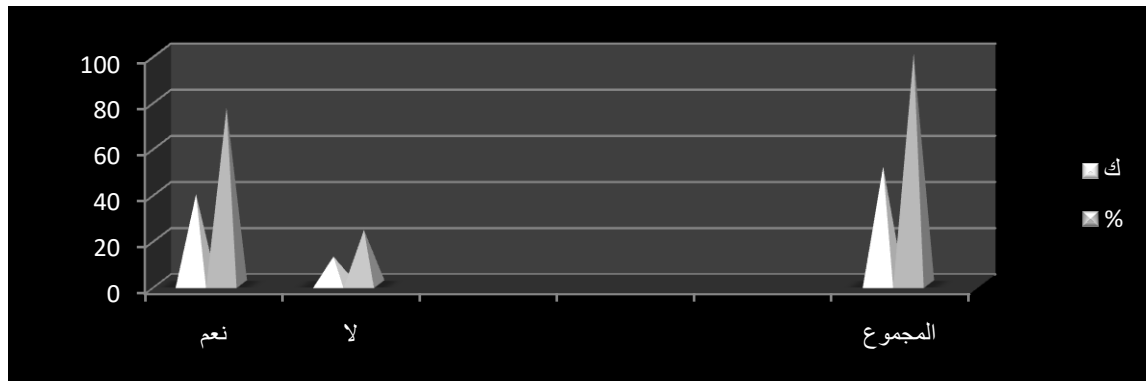
الجدول يبين أن نسبة 82.35% من عمال الوكالة أجابوا بـ"نعم" أي أن نظام العمل داخل المنظمة يساعدهم ويحثهم على بذل أقصى قدر ممكن من الجهد وهي نسبة الأغلبية، في حين نسبة 17.64% أجابوا بالعكس، وهذا يدل على أن بيئة العمل مرضية لأغلب العمال، وبأنهم مرتاحين في وظائفهم وطريقة العمل في الوكالة جيدة ومناسبة للأغلبية، مما دفعهم إلى العمل بطريقة أفضل من خلال بذل ما بوسعهم من جهد، وهذا بدوره يقود إلى أداء أفضل.

أما الأقلية التي أجابت بـ"لا"، فقد وضحت بأن مآخذ نظام العمل في الوكالة تتمثل في توقيت العمل من الساعة الثامنة إلى الساعة الثانية عشر صباحاً، ومن الساعة الواحدة إلى الساعة الرابعة زوالاً، لكن هذا المآخذ غير مقبول لأن أغلب المؤسسات في القطاع العام هذا هو وقت دوامها، والمآخذ الثاني هو الإحساس بالضغط، وقد يكون هذا نتيجة الأعمال المكثفة والكثيرة لبعض العمال، مما جعلهم يحسون بالإرهاق والتعب.

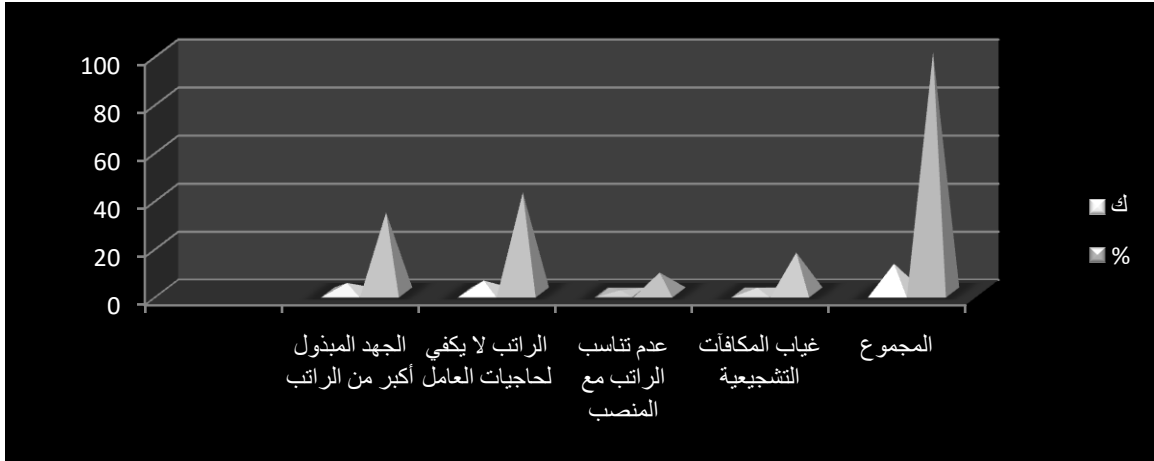
جدول رقم (16): يبين مدى عدالة نظام الأجور مقارنة بالمجهودات المبذولة، والأسباب في

حالة الإجابة بـ"لا".

الاحتمالات	ك	%	الأسباب	ك	%
نعم	39	76.47			
لا	04	33.33	الجهد المبذول أكبر من الراتب		
	05	41.66	الراتب لا يكفي لحاجيات العامل		
	01	8.33	عدم تناسب الراتب مع المنصب		
	02	16.66	غياب المكافآت التشجيعية		
المجموع	51	100		12	100



شكل رقم (22): يبين مدى عدالة نظام الأجور مقارنة بالمجهودات المبذولة.



شكل رقم (23): يبين الأسباب في حالة الإجابة بـ"لا".

بعد ملاحظة الجدول، يتبين بأن نسبة 76.47% أجابت بأن نظام الأجور الموجود في

الوكالة مناسب لهم مع مجهوداتهم المبذولة في وظائفهم وهي الأغلبية، في حين نسبة 23.52%

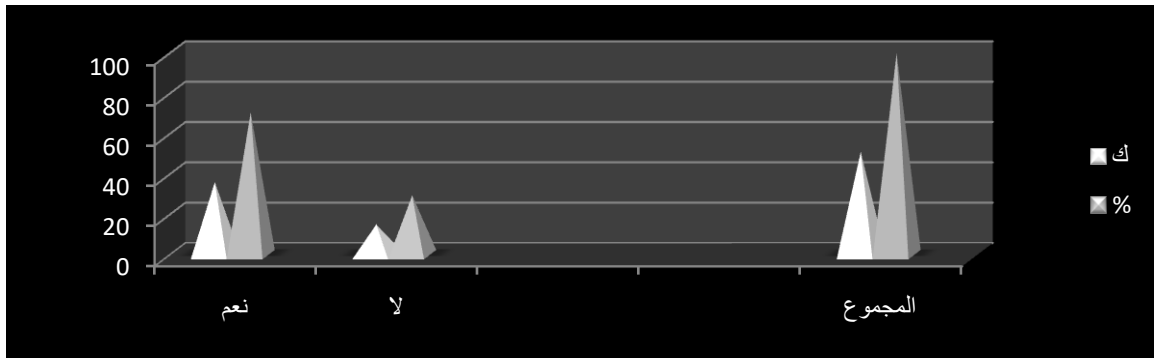
أجابت بالعكس، وهذا يعني أن معظم العمال في الوكالة راضون بالمرتب الذي يتقاضونه، وبأنه لا يوجد إححاف في حقهم وهذا يؤثر إيجاباً على معنوياتهم من خلال إحساسهم بالرضا والعدل بين الجهد المبذول والراتب المتقاضى، مما يدفعهم إلى العمل بشكل أفضل.

أما بالنسبة للأقلية التي أجابت بـ"لا" فقد أرجعت تبرير إجاباتها إلى أن الجهد المبذول أكبر من الراتب المتقاضى بنسبة 33.33%، وبأن الراتب لا يكفي لسد حاجيات العامل الضرورية بنسبة 41.66%، وعدم تناسب الراتب مع مكانة المنصب المشغول بنسبة 8.33%، وغياب المكافآت التشجيعية بنسبة 16.66%.

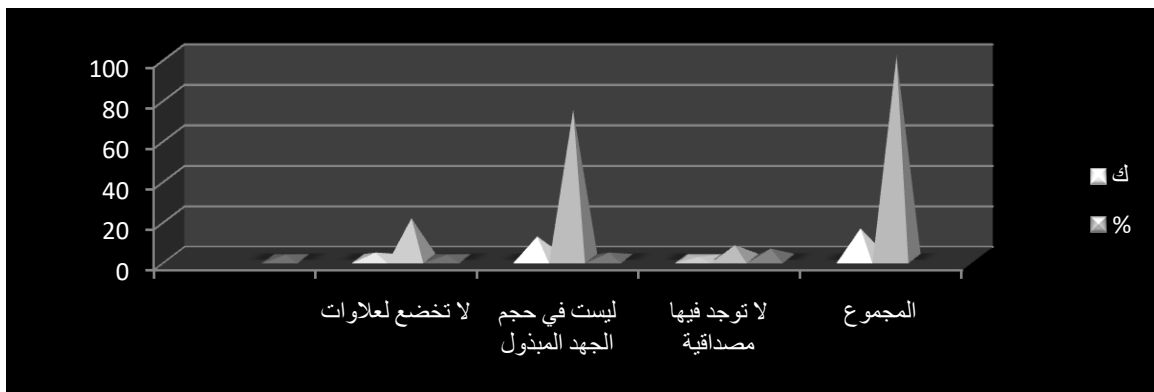
وهنا يمكن التنويه بأن نظام الأجور تحدده قوانين الدولة وليست قوانين الوكالة الداخلية، لذلك فإدارة المنظمة ليست المسؤولة عن نظام الأجور، لكن مهما كان المسؤول فإن للأجور تأثير كبير جداً على معنويات العامل، فلولا الأجر لما جاء ليعمل، لذلك يعتبر الأجر من الأهداف المادية الرئيسية للعامل، لذلك حجمه يؤثر بشكل مباشر في معنوياته كما تمت الإشارة إليه في الجانب النظري.

جدول رقم (17): يبين مدى عدالة المنح والعلاوات مقارنة بالمجهودات المبذولة ولماذا؟

الاحتمالات	ك	%	الأسباب	ك	%
نعم	36	70.58			
لا	15	29.41	لا تخضع لعلاوات	03	20
			ليست في حجم الجهد المبذول	11	73.33
			لا توجد فيها مصداقية	01	6.66
المجموع	51	100		15	100



شكل رقم (24): يبين مدى عدالة المنح والعلاوات مقارنة بالمجهودات المبذولة.



شكل رقم (25): يبين الأسباب.

من خلال تفحص الجدول، يتضح بأن الأغلبية وبنسبة 70.58% أجابوا بأنه يوجد عدل بين المنح والعلاوات الممنوحة والمجهودات المبذولة، وبنسبة 29.41% أجابت بأنه لا يوجد عدل في ذلك وهي الأقلية.

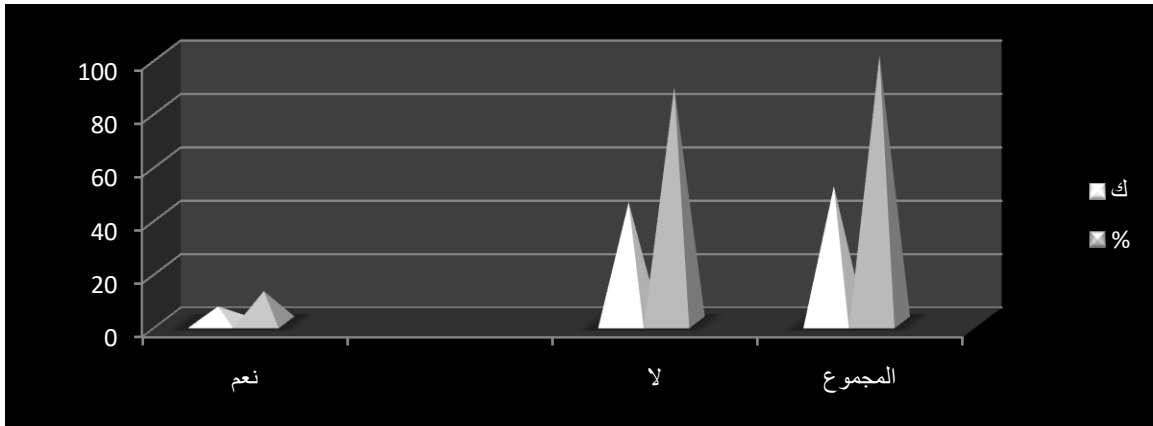
مما يدل على أن أغلب عمال الوكالة يشعرون بالرضا والقبول على المنح والعلاوات، وبأنها مناسبة وعادلة مقارنة مع ما يبذلونه من جهد، وهذا ما يعزز معنوياتهم، فهي من الحوافز المادية التي ترفع الروح المعنوية -كما تم شرح ذلك في الجانب النظري- إذ تسد أحيانا جانبا من جوانب نقص الراتب في تلبية حاجيات العامل، مما يؤثر إيجابا على أدائه.

أما بالنسبة للأقلية التي أجابت بأنه لا توجد عدالة في ذلك، فقد كانت تبريراتها كمايلي: 20% لا يخضعون أصلا لعلاوات وهي نسبة ضعيفة، وربما يرجع ذلك إلى أسباب خاصة داخل الوكالة، ونسبة 73.33% بأنها غير متناسبة مع الجهد المبذول، أي أن جهدهم يستحق أكثر من ذلك وبنسبة 6.66% بأنها لا يوجد فيها مصداقية وهي نسبة ضعيفة جدا.

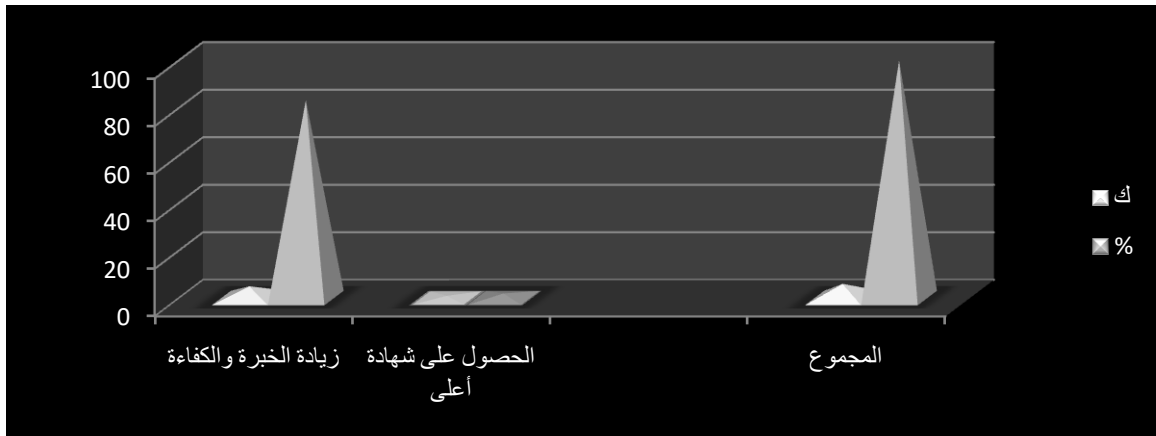
جدول رقم ( 18): يبين مدى الاستفادة من تربصات أو دورات تكوينية في مجال العمل

والفائدة المكتسبة منها في حالة الإجابة بـ"نعم".

الاحتمالات	ك	%	الفائدة المجنية	ك	%
نعم	06	11.76	زيادة الخبرة والكفاءة	05	83.33
			الحصول على شهادة أعلى	01	1.96
لا	45	88.23			
المجموع	51	100		06	100



شكل رقم (26): يبين مدى الاستفادة من تربصات أو دورات تكوينية في مجال العمل



شكل رقم (27): يبين الفائدة المكتسبة منها في حالة الإجابة بـ"نعم".



الجدول يبين بأن الأغلبية من عمال الوكالة لم يستفيدوا من تربية أو دورات تكوينية في مجال أعمالهم وذلك بنسبة 88.23%، في حين الأقلية بنسبة 11.76% قد استفادت من ذلك. وهذا يدل على أن الوكالة لا تفتح فرصا في هذا المجال، والفرصة متاحة لفئة صغيرة جدا، وهذا يؤثر سلبا على معنويات العمال لأن التدريب من العوامل التنظيمية المؤثرة في معنويات العمال إذا تم استعماله بالطريقة الصحيحة. كما تم الإشارة إلى ذلك في الجانب النظري- فهو يخرج العامل من جو الروتين الممل ويشعره بالتجديد والتغيير ومواكبة العصر، مما يزيد من طاقة عطائه.

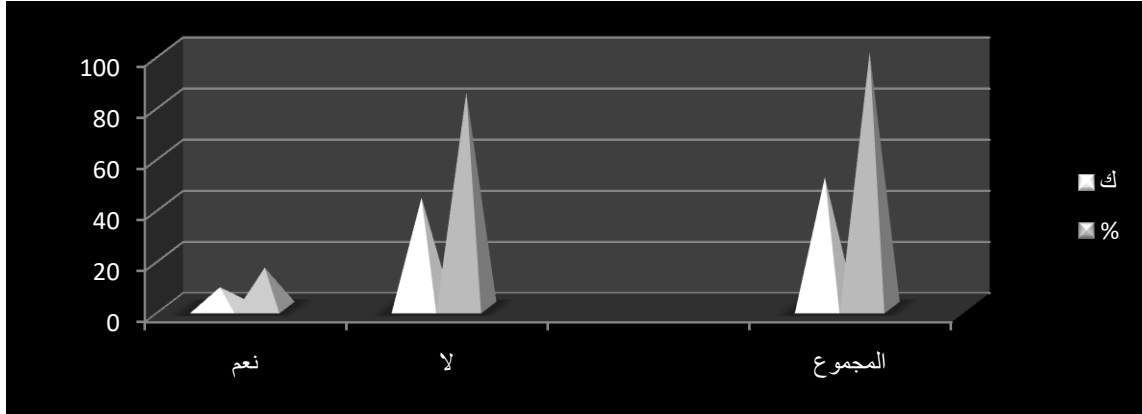
كما أن للتدريب فائدة أخرى وهي رفع مستوى المهارة وزيادة الخبرة فكلما تدرّب العامل على وظيفة ما، كلما كان أسرع في أدائها وأكثر إتقان لها، أي يستهلك وقتا أقل وجهدا أقل أيضا وعمالا أفضل، وهذه هي فائدة التدريب.

في حين تغفل الكثير من المؤسسات عن الفائدة العظيمة للتدريب بسبب ما تستهلكه هذه الدورات والتربصات من تكلفة مادية وجهد و...، ويتجاهلون العائدات الكبيرة التي تجنى من التدريب.

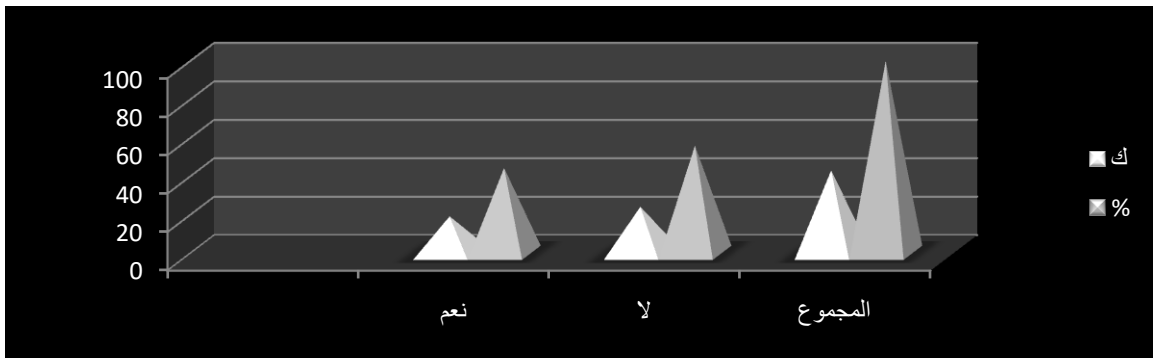
جدول رقم ( 19): يبين مدى الاستفادة من ترقية مهنية وإمكانيات الحصول عليها في

المنظمة.

الاحتمالات	ك	%	الاحتمالات	ك	%
نعم	08	15.68	نعم	19	44.18
لا	43	84.31	لا	24	55.81
المجموع	51	100		43	100



شكل رقم (28): يبين مدى الاستفادة من ترقية مهنية.



شكل رقم (29): يبين إمكانيات الحصول عليها في المنظمة.

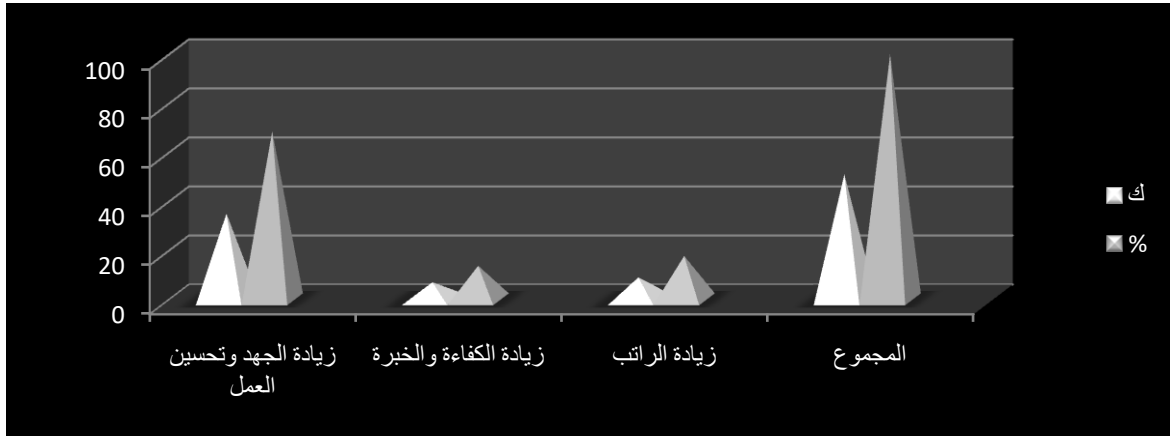
من خلال قراءة الجدول يلاحظ بأن أغلب عمال الوكالة لم يستفيدوا من ترقية مهنية، وذلك بنسبة 84.31%، والذين استفادوا من ذلك بنسبة قليلة وهي 15.68%. كما أن مقارنة هذه النسب

بعدد سنوات الأقدمية في العمل فإنها نسبة ضعيفة جدا، وهذا ما ينعكس سلبا على نفسية العاملين، فالترقية تعتبر من أكثر الحوافز والعوامل التنظيمية المؤثرة بشكل كبير في معنويات العامل- كما تم الإشارة إليه في الجانب النظري للدراسة.

كما أجابت نسبة 55.81% من الذين لم يستفيدوا من الترقية بأن المنظمة لا تتيح فرصا في هذا المجال أي الأغلبية، في مقابل نسبة 44.18% الذين أجابوا بإمكانية ذلك وإتاحة المنظمة الفرص في ذلك، وهذا مؤشر سلبي لمعنويات العاملين في الوكالة من هذه الناحية، لأن العامل مهما أبدع في عمله يرى نفسه بأن ذلك لا ينفعه، حيث لا توجد فرصة للترقية وتنخفض معنوياته، ويترك أداءه بالطريقة العادية دون أن يحث نفسه على التقدم والتميز، لأن ذلك لا طائل منه بالنسبة له.

جدول رقم (20): يبين جوانب استفادة المبحوثين من ترقيتهم في العمل.

الاحتمالات	ك	%
زيادة الجهد وتحسين العمل	42	82.35
زيادة الكفاءة والخبرة	07	13.72
زيادة الراتب	02	03.92
المجموع	51	100



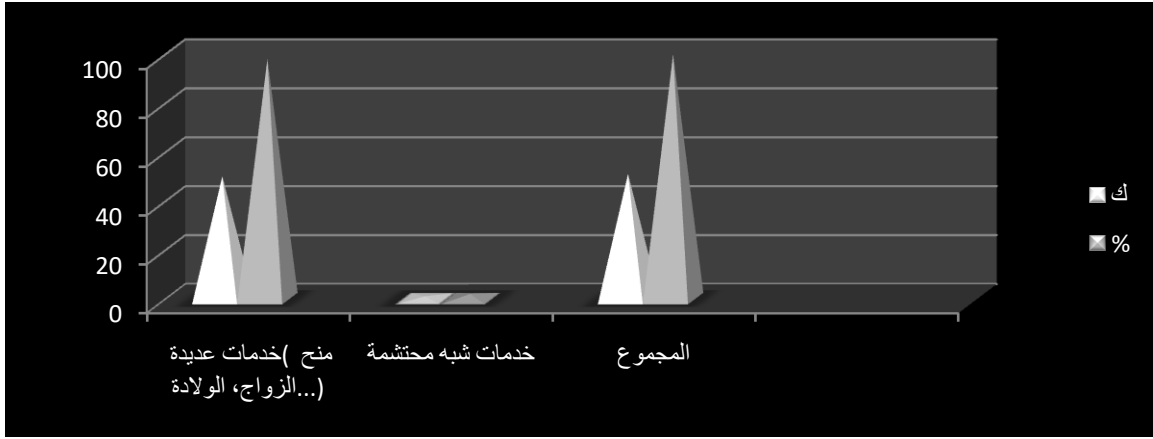
شكل رقم (30): يبين جوانب استفادة المبحوثين من ترقيتهم في العمل.

القراءة للجدول تبين جوانب الاستفادة من الترقية في العمل، وتبين أن الجانب الأكثر استفادة هو زيادة الجهد وتحسين العمل بنسبة 82.35%، ثم زيادة الكفاءة والخبرة بنسبة 13.72%، ثم زيادة الراتب بنسبة 03.92%.

من خلال هذه القراءة للجدول يتسنى القول بأن الترقية من أهم العوامل التنظيمية المحفزة والمساعدة في زيادة الإنتاج وتحسينه، حيث تم إقرار أغلب عمال الوكالة بذلك صراحة لأنهم يعيشون ذلك. كما أن العمال الآخرين منهم من قال بأنها تزيد كفاءتهم وخبرتهم في ميدان عملهم، وهذا كله يدل على أن الترقية تحسن الأداء الوظيفي للعامل وتجعله يزيد في الإنتاج.

جدول رقم (21): يبين حجم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للمبحوثين.

الاحتمالات	ك	%
خدمات عديدة ( منح الزواج، الولادة...)	50	98.03
خدمات شبه محتشمة	01	1.96
المجموع	51	100



شكل رقم (31): يبين حجم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للمبحوثين.

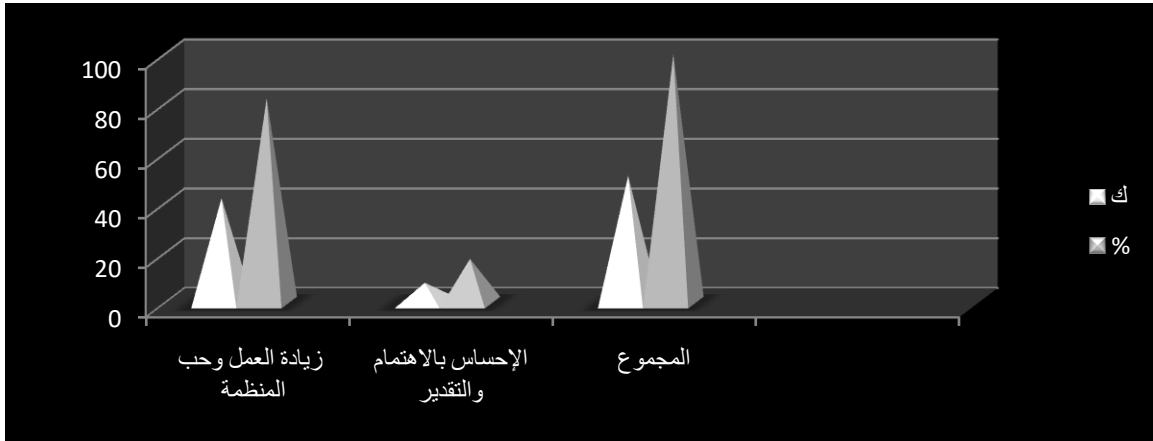
يوضح الجدول أعلاه الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة لعمالها، حيث أجابت نسبة 98.03% بأن الوكالة تهتم بهم وتقدم لهم العديد من الخدمات الاجتماعية مثل منح بعض المناسبات كالزواج، الولادة، الختان والوفاة، والمنح الطبية والعمرية والاحتفال ببعض المناسبات الوطنية والعالمية، من أجل إضفاء جو السعادة والبهجة في نفوس العاملين والخروج من روتين العمل الممل. في حين أجابت نسبة 01.96% بأن هذه الوكالة تقدم خدمات شبه محتشمة.

من خلال هذا يتبين أن الوكالة تهتم بالعامل من الناحية الاجتماعية وتقدم له الكثير من الخدمات في هذا الجانب، لتبين اهتمامها للعمال، كما أنها تعتبر من الأساليب المحفزة للعمل، وأيضا العوامل الاجتماعية التي تعزز معنويات العامل وترفعها، كما تمت الإشارة إليه في الجانب النظري.

جدول رقم (22): يبين الأثر الإيجابي الذي تتركه الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بالنسبة

للمبحوثين.

الاحتمالات	ك	%
حب المنظمة وزيادة العمل	42	82.35
الإحساس بالأهمية والتقدير	08	17.64
المجموع	51	100



شكل رقم (32): يبين الأثر الإيجابي الذي تتركه الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بالنسبة

للمبحوثين.

يتبين من الجدول أن نسبة 82.35% والتي تمثل الأغلبية أجابوا بأن هذا يحببهم في المؤسسة

أكثر ويحفزهم على زيادة العمل ويرفع معنوياتهم وبالتالي الإحساس بالراحة والتقدير والتكافل، أي أن ذلك يشعرهم بأن المنظمة تتكافل معهم وتقدرهم وتأخذ ظروفهم الاجتماعية بعين الاعتبار، مما يجعلهم يحسون بالراحة.

أما نسبة 17.64% أجابت بأن الانطباع الإيجابي الذي تتركه الاستفادة من الخدمات

الاجتماعية هو الإحساس بالأهمية، وهو أن المنظمة لا تتعامل معهم كآلات للعمل فقط، بل تحس بإنسانيتهم والتعامل معهم على هذا الأساس، لذا تراعي ظروفهم الاجتماعية وتساعدهم في ذلك أحيانا. كل هذه الإجابات هي انطباعات إيجابية تحفز العاملين وترفع معنوياتهم، إذ تعتبر جميعها مؤشرات على الروح المعنوية المرتفعة لديهم.

جدول رقم (23): يبين علاقة تقديم الخدمات الاجتماعية للمبحوثين وأثر ذلك على أدائهم

الوظيفي.

الأثر الخدمات الاجتماعية	زيادة العمل وحب المنظمة	%	الشعور بالاهتمام والتقدير	%	المجموع	%
خدمات عديدة	42	82.35	08	15.68	50	98.03
خدمات محتشمة	00	00	01	01.96	01	1.96
المجموع	42	82.35	9	17.64	51	100

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن أغلب المبحوثين صرحوا بوجود علاقة كبيرة بين تقديم الخدمات الاجتماعية من قبل المنظمة وزيادة العمل وحب المنظمة، وذلك بنسبة 82.35%، في حين البقية صرحت بوجود علاقة بين توفير هذه الخدمات الاجتماعية وشعورهم بالاهتمام من طرف المنظمة، وارتفاع معنوياتهم وذلك بنسبة 17.64%.

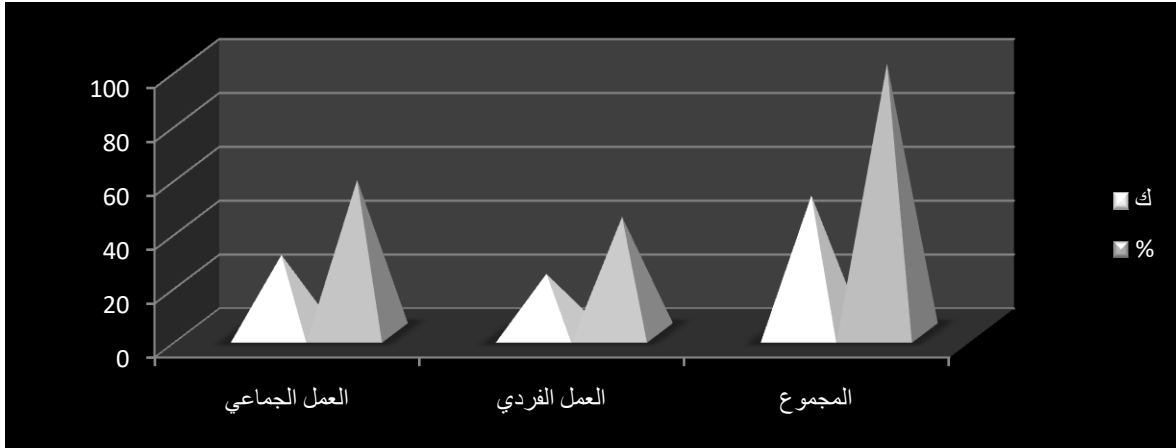
فالنسبة للفئة الأولى، فقد صرحت بأكملها بأنه يوجد خدمات اجتماعية وبأنها تنعكس على العمل بالزيادة والكفاءة، أما الفئة الثانية فقسمت إلى نسبتين الأولى 15.86% أجابت بأن المنظمة توفر لهم خدمات اجتماعية كثيرة، ينعكس أثرها الإيجابي عليهم برفع معنوياتهم والإحساس بالاهتمام والتقدير، والثانية 1.96% أجابت بأن المنظمة توفر خدمات اجتماعية محتشمة وغير كافية لكن توفير مثل هذه الخدمات يشعرهم بالاهتمام والتقدير ورفع المعنويات.

مما سبق نستنتج بأنه توجد علاقة كبيرة جدا بين توفير الخدمات الاجتماعية مثل منح الولادة، الزواج، الوفاة والاحتفال بالمناسبات الدينية والوطنية والعالمية وغيرها، وتحسين أداء العاملين وتنمية ولائهم للمنظمة، وطبعاً هذا يتطابق مع ما جاء في الجانب النظري للدراسة.

2 - عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

جدول رقم (24): يبين الشكل المفضل في إنجاز العمل بالنسبة للمبحوثين.

الاحتمالات	ك	%
العمل الجماعي	29	56.86
العمل الفردي	22	43.13
المجموع	51	100



شكل رقم (33): يبين الشكل المفضل في إنجاز العمل بالنسبة للمبحوثين.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 56.86% تفضل الإنجاز بشكل جماعي، في حين نسبة

43.13% تفضل إنجازها بشكل فردي.

النسبتان متقاربتان مع زيادة قليلة في التي تفضل الشكل الجماعي، وقد يرجع سبب تفضيل العمل الجماعي إلى الميل إلى الجماعة، حيث أفراد الجماعة دائماً يكملون بعضهم البعض، فما يوجد في النهر لا يوجد في البحر، إذ كل عامل يكمل نقص زميله وهكذا مما يجعل الأداء أفضل. كما أن العمل الجماعي يجعل العمال يستفيدون من خبرات بعضهم البعض خاصة إذا كانوا من تخصصات مختلفة ومستويات مختلفة، وروح الجماعة تجعلهم لا يشعرون بالملل لأن الإنسان اجتماعي بطبعه، كما يقول العلامة "ابن خلدون"، كما أن روح الجماعة والفريق هي العوامل المؤثرة في معنويات العاملين.

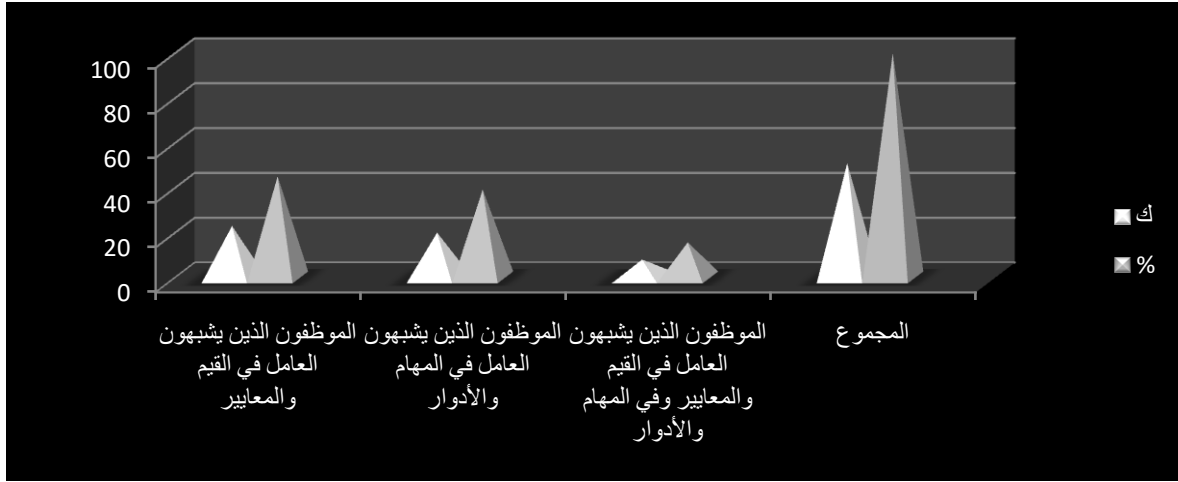


وقد يرجع تفضيل العمل بشكل فردي إلى أنه الطريقة الأنسب التي تساعد العامل على التركيز وعدم التشتت بسبب الفوضى التي قد تنتج من العمل الجماعي، ويمكن القول بأن لكل أسلوب إيجابيات وسلبيات، ويتوقف ذلك على اختيار الأسلوب المناسب لكل ظرف ولكل وظيفة.

جدول رقم (25): يبين نوع الموظفين الذين يفضل المبحوث العمل معهم، إذا كان العمل

الجماعي إلزامي.

الاحتمالات	ك	%
الموظفون الذين يشبهون العامل في القيم والمعايير	23	45.09
الموظفون الذين يشبهون العامل في المهام والأدوار	20	39.21
الموظفون الذين يشبهون العامل في القيم والمعايير وفي المهام والأدوار	8	15.68
المجموع	51	100



شكل رقم (34): يبين نوع الموظفين الذين يفضل المبحوث العمل معهم، إذا كان العمل

الجماعي إلزامي.

من خلال قراءة الجدول، يمكن القول بأنه في حالة ما إذا كان العمل الجماعي لزاما على

العامل، فإن نسبة 45.09% تفضل العمل مع الموظفين الذين يشبهونهم في القيم والمعايير، ونسبة

39.21% تفضل مع الذين يشبهونهم في المهام والأدوار معا، ونسبة 15.68% مع الذين يشبهونهم

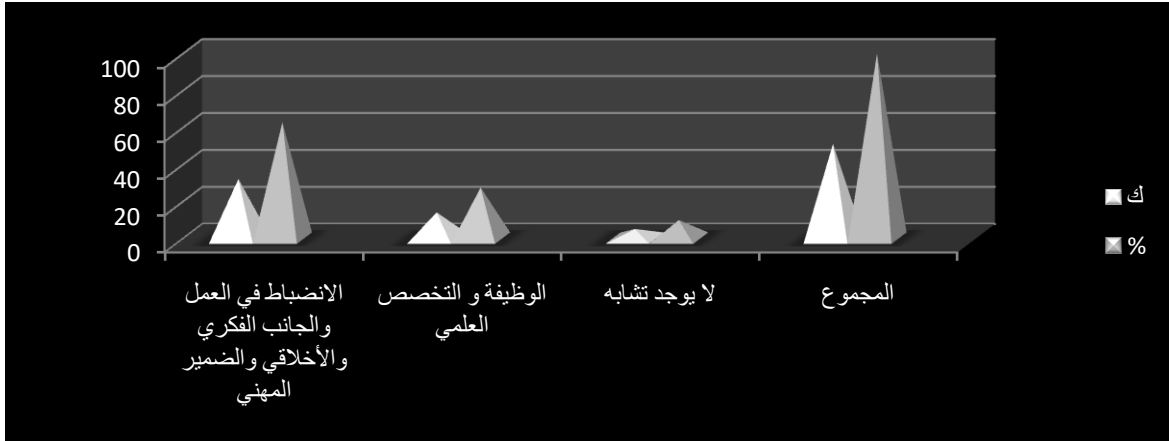
في القيم والمعايير و المهام والأدوار معا.

إنطلاقاً من هذا يمكن القول بأن الأغلبية تبحث أو تميل إلى التعامل مع الأفراد الذين يتوافقون معهم في القيم والمعايير وهذه الأخيرة من المؤشرات الاجتماعية المؤثرة في الروح المعنوية للعامل- كما تمت الإشارة إلى ذلك في الجانب النظري من الدراسة- فالعامل لا ينسلخ من شخصيته الاجتماعية عند دخوله للمنظمة، بل مجموع القيم والمعايير التي يؤمن بها هي التي تحدد سلوكه، كما أن هذا يدل على أن العمال يحترمون القيم والمعايير التي نشأوا فيها.

ثم تأتي النسبة الثانية مع تقارب للأولى، وهي تفضيلهم للموظفين الذين يشبهونهم في المهام والأدوار، وهذا طبيعي حتى يتسنى لهم العمل بسهولة ويفهم بعضهم بعضاً. كما كانت نسبة 15.68% تفضل العمل مع الموظفين الذين يجمعون الصفتين معاً، لكن هذا لا يتوفر دائماً وهذا كله يدل على أن أغلب عمال الوكالة يهتمون بالقيم والمعايير، وبالتالي يتأثرون بها.

جدول رقم (26): يبين أوجه التشابه مع رفقاء العمل.

الاحتمالات	ك	%
الانضباط في العمل والجانب الفكري والأخلاقي والضمير المهني	32	62.74
الوظيفة و التخصص العلمي	14	27.45
لا يوجد تشابه	5	09.8
المجموع	51	100



شكل رقم (35): يبين أوجه التشابه مع رفقاء العمل.

يبين الجدول أوجه التشابه مع رفقاء العمل، ويتضح بأن أكبر تشابه هو الجدية والانضباط وتحسين العمل والجانب الفكري والأخلاقي والضمير المهني بنسبة 62.74%، ونسبة 27.45% ترى بأنه الوظيفة والتخصص العلمي، ونسبة 09.8% صرحت بعدم وجود تشابه.

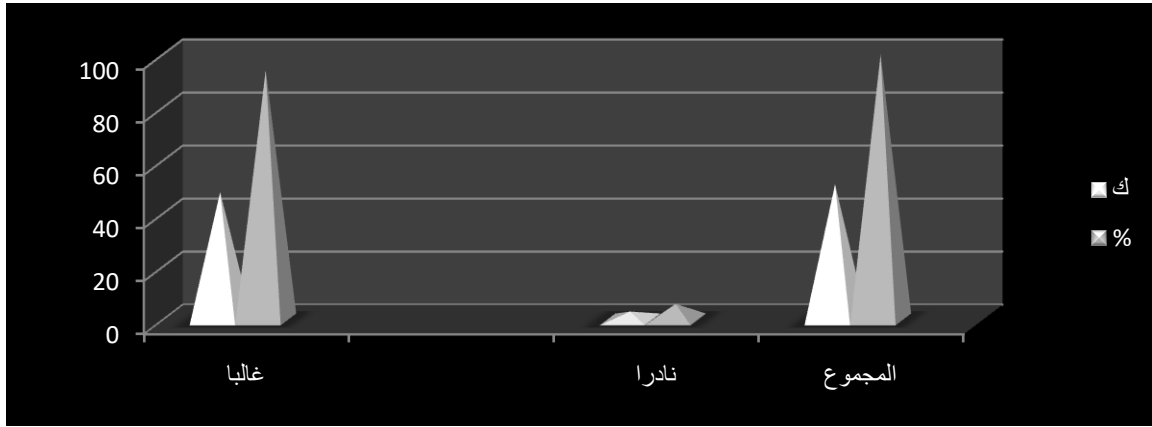
من خلال هذه القراءة للجدول يمكن القول بأن كل هذه الإجابات للعاملين هي مؤشرات على المعنويات المرتفعة من جهة، والأداء الوظيفي الجيد من جهة أخرى، فالأولى الجدية والانضباط والاجتهاد في تحسين العمل، تدل على أنهم ليسوا متسيبين في العمل ولا مهملين وغير مباليين، وهذا حال العاملين المنخفضة معنوياتهم، لكن إذا ارتفعت المعنويات فإن العامل يكون منضبطاً في عمله وجدّي فيه كما يسعى إلى تحسينه وتطويره.

أما الثانية وهي الأداء الوظيفي الجيد، هو أن الجدية والانضباط ومحاولة تحسين العمل هذا كله يحسن الأداء، كما أنّ التشابه في الجانب الفكري والأخلاق يجعل الزملاء متوافقين ومنسجمين، مما يبعدهم عن جو الصراع والتصادم مما يجعلهم يعملون بطريقة أفضل ونفس الحال بالنسبة لنفس الوظيفة، والتخصص والمؤهل العلمي .

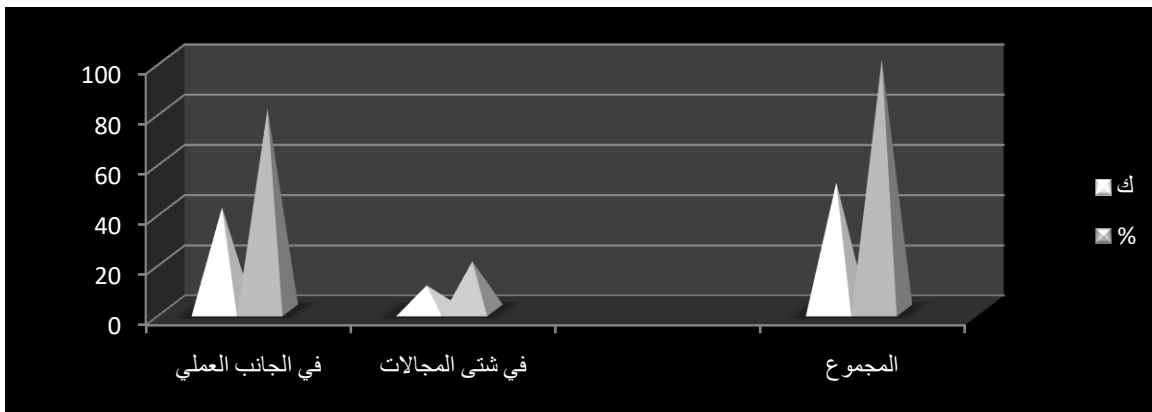
من كل هذا يمكن أن يستشفّ بأنه يوجد انسجام وتشابه كبير بين عمال الوكالة في أوجه عدة وهذا ما يؤشر إلى وجود معنويات مرتفعة وأداء جيّد.

جدول رقم (27): يبين مدى تقديم المساعدة من طرف الزملاء ونوعها.

الاحتمالات	ك	%	نوع المساعدة	ك	%
غالباً	48	94.11	في الجانب العملي	41	80.39
			في شتى المجالات	10	19.6
نادراً	03	05.88			
المجموع	51	100		51	100



شكل رقم (36): يبين مدى تقديم المساعدة من طرف الزملاء.



شكل رقم (37): يبين نوع المساعدة.

بعد تفحص الجدول يتبين بلن أغلب العمال بالوكالة غالباً ما يتلقون المساعدة من زملائهم عند الحاجة بنسبة 94.11%، في حين الذين نادراً ما يتلقونها فنسبتهم ضعيفة جداً وهي 05.88%. كما

أن المبحوثين أجابوا بنسبة 80.39% بأن هذه المساعدة في الجانب العملي وبنسبة

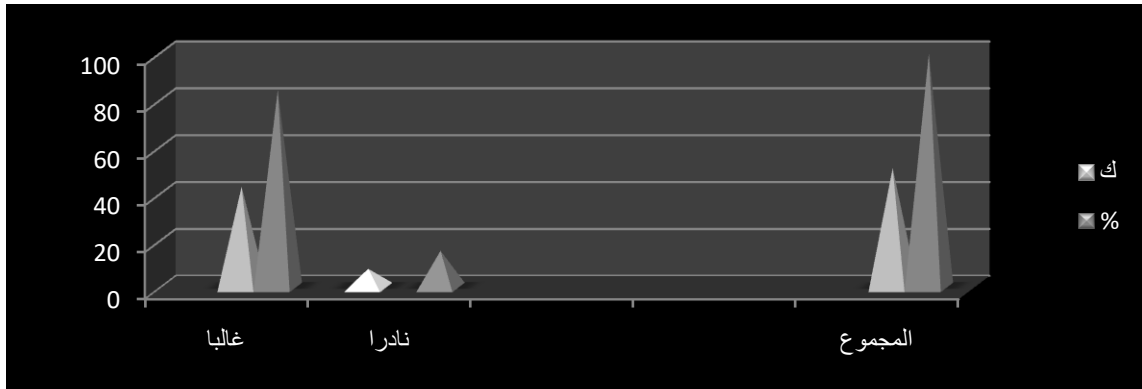
19.6%، المساعدة في شتى المجالات سواء كانت في العمل أو غيره...

هذا يدل على أن العمال لديهم علاقات حسنة مع بعضهم البعض ولا يمانعون في تقديم المساعدة، وهذه الأخيرة تعني وجود تضامن وتعاون بينهم، وهي من مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للجماعة هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن الأغلبية أجابوا بأن نوع المساعدة هو في الجانب العملي، أي أن طلب المساعدة أغلبه في الجانب الوظيفي وهذا يدل على وجود روح الجماعة بينهم، وهذا كله يجعل الأداء أفضل.

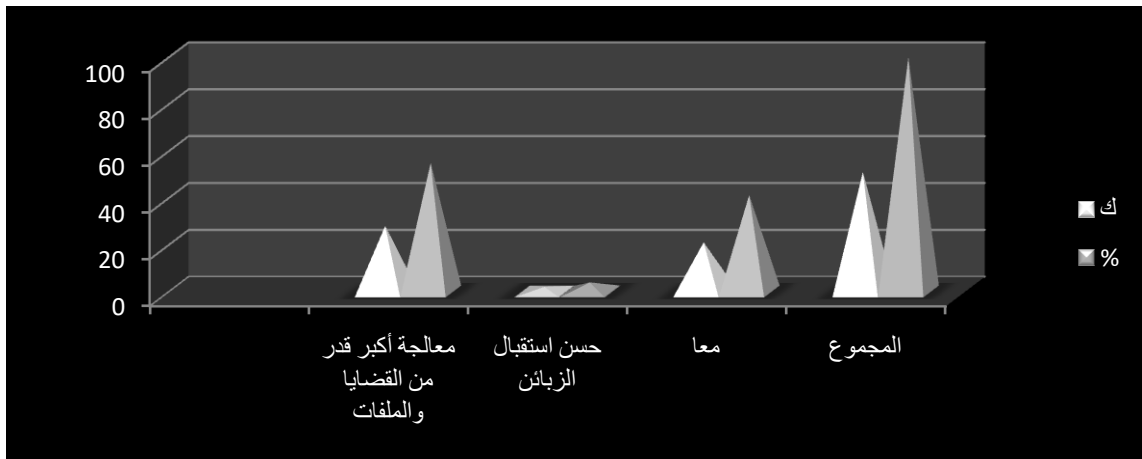
جدول رقم (28): يبين مدى وجود نقاش مع زملاء العمل حول إنجاز عمل ما وشكل هذا

النقاش.

الاحتمالات	ك	%	موضوعات النقاش	ك	%
غالباً	43	84.31			
نادراً	08	15.68	معالجة أكبر قدر من القضايا والملفات	28	54.9
			حسن استقبال الزبائن	02	03.92
			معا	21	41.17
المجموع	51	100		51	100



شكل رقم (38): يبين مدى وجود نقاش مع زملاء العمل حول إنجاز عمل ما.



شكل رقم (39): يبين شكل النقاش.



من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن نسبة 84.31% من العمال غالبا ما يتناقشون فيما بينهم حول قضايا العمل وهي تمثل الأغلبية، في مقابل ذلك نسبة 15.68% نادرا ما يفعلون ذلك. ويتمثل هذا النقاش في محاولة معالجة أكبر قدر من القضايا والملفات وسرعة إنجاز الأعمال بنسبة 54.9%، وحسن استقبال الزبائن بنسبة 3.92%، ومعالجة أكبر قدر من القضايا مع حسن استقبال الزبائن بنسبة 41.17%

مع الإشارة إلى أن هذه النسب من مجموع الذين أجابوا بأنه يوجد نقاش بينهم في قضايا العمل، مما يدل على أن عمال الوكالة لديهم جوًا من الحوار والتفاهم والتواصل الكبير فيما بينهم، وهذا يعكس العلاقة الجيدة، التي تربطهم ببعض وهذه من مؤشرات بُعد الروح المعنوية المتجسدة في علاقة العامل بزملائه، وبالتالي تعكس المعنويات الجيدة لديهم، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن أشكال هذا النقاش تصب في تحسين الأداء الوظيفي وتجويده، وهي معالجة أكبر قدر من القضايا والملفات وسرعة إنجاز العمل، كلها من مؤشرات الأداء الوظيفي. وكما تمت الإشارة فإن أغلب العمال كانت نقاشاتهم في هذا الإطار، مما يدل على أنهم يجتهدون في تحسين الأداء الوظيفي لديهم.

جدول رقم (29): يبين علاقة تقديم المساعدة بين زملاء العمل وتحسين أدائهم الوظيفي.

نوع المساعدة الاحتمالات	الجانب العملي	%	شتى المجالات	%	المجموع	%
غالباً	38	74.5	10	19.6	48	94.11
نادراً	03	5.88	00	00	03	05.88
المجموع	41	80.39	10	19.6	51	100

يبين الجدول أن أغلب المبحوثين بنسبة 80.39% أجابوا بأن زملائهم يقدمون لهم المساعدة

عند مواجهة صعوبات في العمل في الجانب العملي، وبنسبة 19.6% يقدمون لهم المساعدة في شتى المجالات.

بالنسبة للفئة الأولى فمنها نسبة 74.5% أجابت بأنها تتلقى المساعدة من طرف الزملاء

أغلب الوقت الحالي وفي الجانب العملي، في حين نسبة 5.88% أجابت بأنها تتلقى هذه المساعدة

نادراً وفي الجانب العملي. أما الفئة الثانية فأجابت كلها بنسبة 19.6% بأنها غالبا ما تتلقى المساعدة وفي شتى المجالات.

من خلال ما سبق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط كبيرة بين تقديم المساعدة بين زملاء العمل

وتحسين أدائهم الوظيفي، فالتعاون بين أعضاء الفريق تقوي العلاقات الأخوية والعملية بينهم، مما يسهل أعمالهم ويذلل الصعوبات التي تواجههم مما يحسن ويرفع أدائهم الوظيفي. طبعاً هذا يتطابق مع ما جاء في الجانب النظري للدراسة.

جدول رقم (30): يبين علاقة وجود نقاشات بين زملاء العمل وتحسن أدائهم الوظيفي.

موضوعات النقاش الاحتمالات	معالجة أكبر قدر من القضايا	%	حسن استقبال الزبائن	%	معا	%	المجموع	%
غالباً	20	39.21	02	03.92	21	41.17	43	84.31
نادراً	08	15.68	00	00	00	00	08	15.68
المجموع	28	54.9	02	03.92	21	41.17	51	100

يبين الجدول أن أغلب المبحوثين وبنسبة 54.9% صرحوا بأنه غالباً ما يوجد نقاش مع

زملائهم في العمل حول معالجة أكبر قدر من القضايا والملفات، ثم بنسبة 41.17% أجابت بأنه يوجد نقاش مع الزملاء حول معالجة أكبر قدر من القضايا والملفات، إضافة إلى حسن استقبال الزبائن، ثم النسبة الأخيرة 3.92%، وهي التي أجابت بوجود نقاش مع الزملاء حول حسن استقبال الزبائن.

فبالنسبة للفئة الأولى صرحت بنسبة 39.21% بوجود نقاش مع الزملاء في أغلب الأوقات وحول معالجة أكبر قدر من القضايا، ونسبة 15.68% صرحت بوجود نقاش مع الزملاء أحياناً فقط من الوقت حول معالجة أكبر قدر من القضايا. أما الفئة الثانية فكانت بنسبة 3.92% أجابت كلها بأنه يوجد نقاش مع الزملاء أغلب الوقت حول معالجة أكبر قدر من القضايا، والفئة الثالثة أيضاً أجابت كلها بنسبة 41.17% بأنه يوجد نقاش مع الزملاء أغلب الوقت حول معالجة أكبر قدر من القضايا والملفات مع حسن استقبال الزبائن.

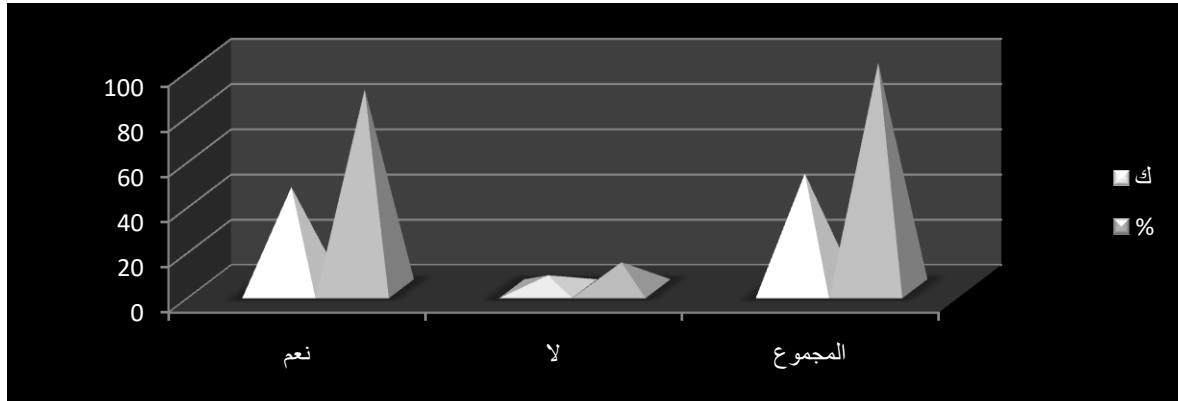
من خلال ما تقدم يتضح أنه توجد علاقة شديدة بين وجود النقاش والحوار بين زملاء العمل وتحسين أدائهم الوظيفي من خلال تسريع العمل بمعالجة أكبر قدر من القضايا والملفات أوقات العمل وحسن استقبال الزبائن، وهذا ما يوافق الجانب النظري للدراسة.

3 - عرض و تحليل البيانات في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

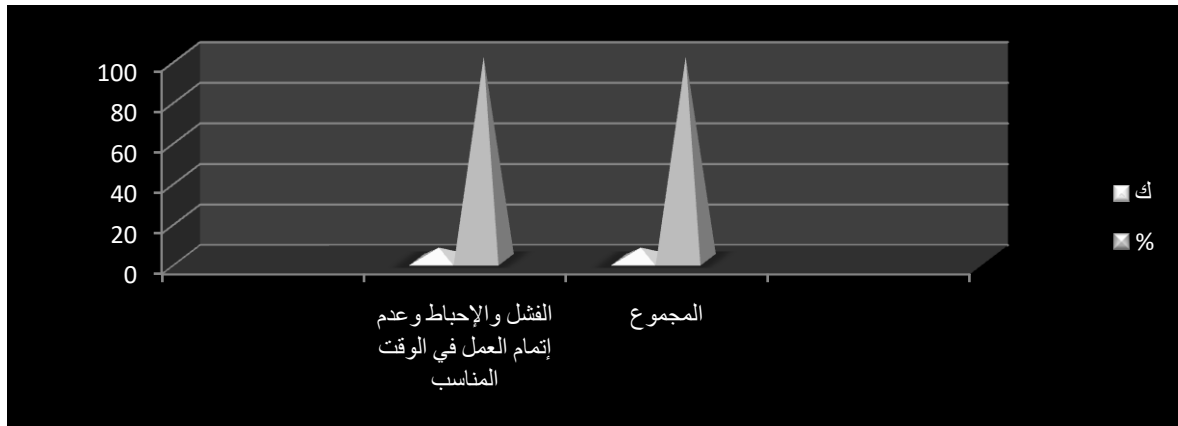
جدول رقم (31): يبين مدى عدالة المهام الموزعة من طرف المشرف بين زملاء العمل

وأثر ذلك على نفسياتهم.

الاحتمالات	ك	%	الأثر	ك	%
نعم	45	88.23			
لا	6	11.76	الفشل والإحباط وعدم إتمام العمل في الوقت المناسب	6	100
المجموع	51	100		6	100



شكل رقم (40): يبين مدى عدالة المهام الموزعة من طرف المشرف بين زملاء العمل.



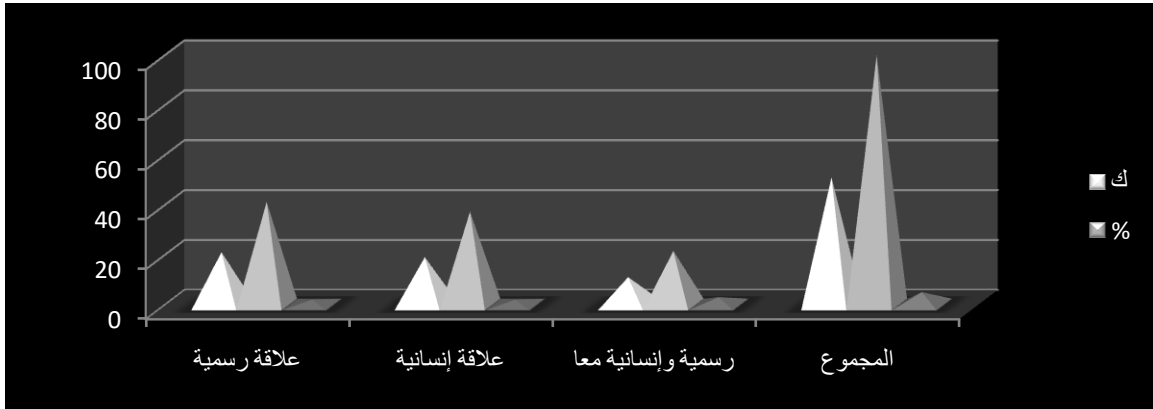
شكل رقم (41): أثر ذلك على نفسياتهم.

الجدول يبين بأن نسبة 88.23% أجابت بأنه توجد عدالة في المهام الموزعة من طرف المشرف على العامل وزملائه وهي الأغلبية، في مقابل ذلك أجابت نسبة 11.76% بالعكس. كما أجابت هذه النسبة التي ترى عدم وجود عدالة في ذلك ب أن الأثر كان سلبيا على نفسياتهم ، و هو الإحساس بالفشل والإحباط وعدم إتمام العمل في الوقت المناسب بنسبة 100%.

إن العدل والشعور به من العوامل المؤثرة جدا في معنويات العاملين، كما أن غيابه أو نقصانه يؤثر سلبا وبشكل كبير في نفسياتهم، كالشعور بالإحباط والفشل وعدم إتمام العمل في الوقت المناسب- كما أجاب المبحوثون- أما إذا كان العكس كما أجاب الأغلبية، فإن ذلك يجعل معنوياتهم مرتفعة ويطلع في نفسياتهم أثرا إيجابيا، كما أن ذلك يجعلهم يشعرون بأن حقوقهم محفوظة وليست مهدورة، مما يدفعهم إلى الثقة بالإدارة وإعطاء ما لديهم من جهودات، وبالتالي يظهر ذلك في أدائهم بطريقة إيجابية.

جدول رقم (32): يبين طبيعة علاقة العامل برئيسه المباشر في العمل.

الاحتمالات	ك	%
علاقة رسمية	21	41.17
علاقة إنسانية	19	37.25
رسمية وإنسانية معا	11	21.56
المجموع	51	100



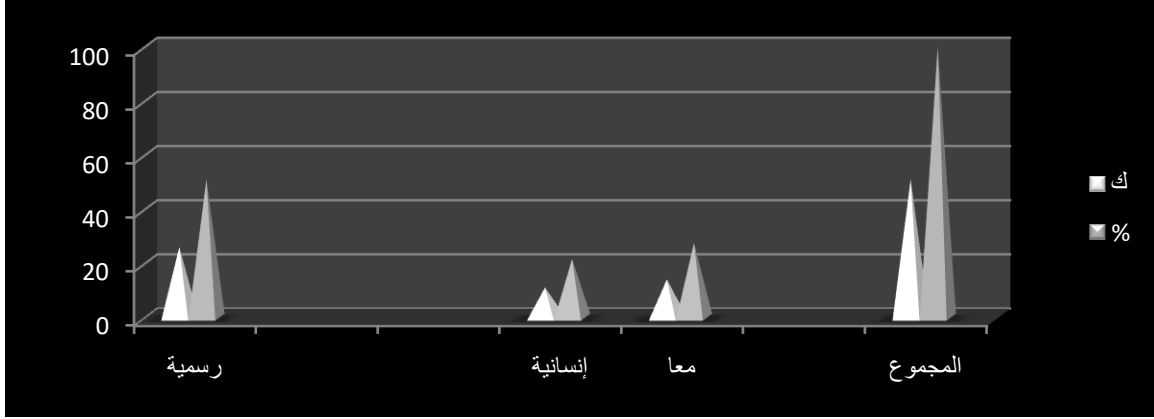
شكل رقم (42): يبين طبيعة علاقة العامل برئيسه المباشر في العمل.

يوضح الجدول أعلاه طبيعة علاقة العامل برئيسه المباشر، حيث أجابت نسبة 41.17% بأنها علاقة رسمية وهي الأغلبية وأجابت نسبة 37.25% بأنها إنسانية، ونسبة 21.56% بأنها مزدوجة رسمية مع إنسانية، لكن مع تقارب بين النسبتين الأولى والثانية. مما يدل على أن العلاقات السائدة في الوكالة بين العمال ورؤسائهم متنوعة بين رسمية وإنسانية مع زيادة الأولى قليلا عن الثانية، وهذا هو الأفضل لأن الأصل في العلاقة هي رسمية، فالعامل في المنظمة جاء من أجل العمل لكن وجود العلاقة الإنسانية أيضا، لأن العامل إنسان قبل كل شيء ولديه ارتباطاته وحاجاته النفسية والاجتماعية، فهو إنسان في مجتمعه والمنظمة عبارة عن شق مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وكذلك حال عاملها فيها. كما أن الموازنة بين العلاقة الرسمية والإنسانية مطلوب في المنظمة من أجل الأداء الحسن للعمال، كما أشارت الكثير من نظريات المدخل السلوكي ونظرية العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (33): يبين الطابع الأنج ح الذي يتبعه المشرف في علاقته مع مرؤوسيه حسب

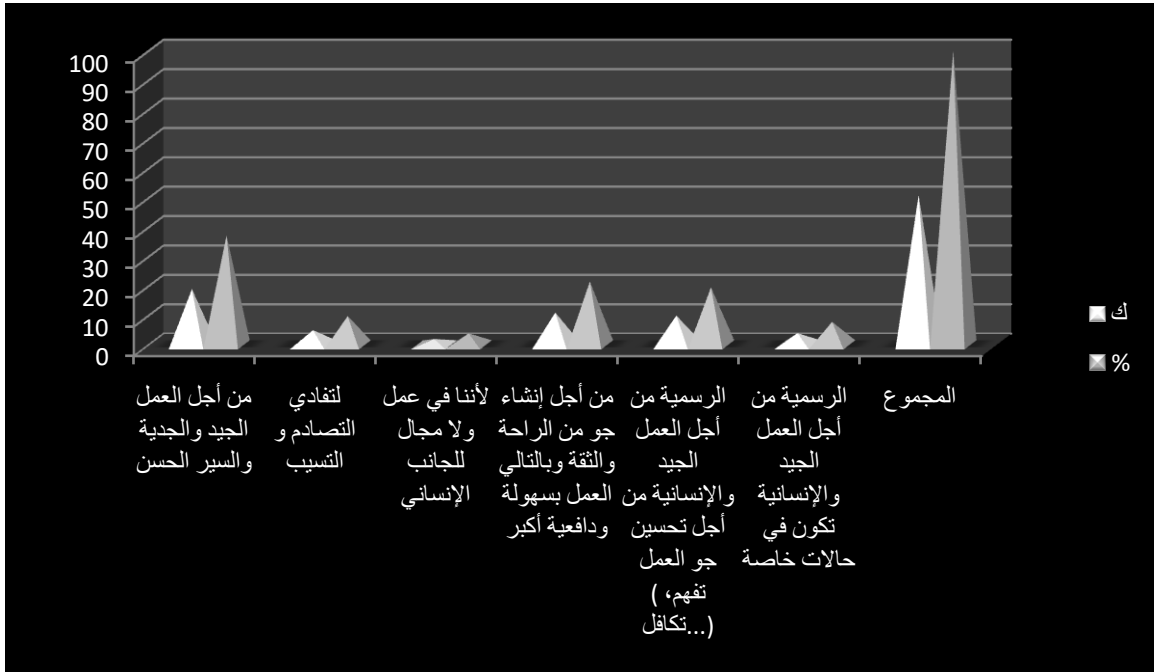
رأي المبحوثين وأسباب ذلك.

الاحتمالات	ك	%	الأسباب	ك	%
رسمية	26	50.98	من أجل العمل الجيد والسير الحسن	19	37.25
			لتفادي التصادم و التسيب	5	9.8
			لأننا في عمل ولا مجال للجانب الإنساني	2	3.92
إنسانية	11	21.56	من أجل إنشاء جو من الراحة والثقة وبالتالي العمل بسهولة ودافعية أكبر	11	21.56
معا	14	27.45	الرسمية من أجل العمل الجيد والإنسانية من أجل تحسين جو العمل (تفهم، تكافل...)	10	19.6
			الرسمية من أجل العمل الجيد والإنسانية تكون في حالات خاصة	4	7.84
المجموع	51	100		51	100



شكل رقم (43): يبين الطابع الأنجح الذي يتبعه المشرف في علاقته مع مرؤوسيه حسب

رأي المبحوثين.



شكل رقم (44): يبين أسباب ذلك.

بعد النظر في الجدول يتضح بأن الأغلبية أجابوا بأن الطابع الأنجح في علاقة المشرف مع مرؤوسيه هو الرسمي بنسبة 50.98%، ثم الذين أجابوا بالدمج بين الطابعين الرسمي والإنساني بنسبة 27.45%، ثم تليها نسبة الذين أجابوا بأنه الطابع الإنساني بـ: 21.56%. وكان تبرير الإجابات بالنسبة للأولى هو العمل الجيد والجدية والسير الحسن بنسبة 37.25%، وتفادي التصادم والتسبب بنسبة 9.8%، ولأنه لا مجال للجانب الإنساني في العمل بنسبة 3.92%.



أما تبريرات الذين أجابوا بالدمج بين الأسلوبين هو أن الرسمي يفيد العمل الجيد، والإنساني من أجل تحسين جو العمل مثل التفاهم والتكافل وهذا بنسبة 19.6%، كذلك أن العلاقة الرسمية من أجل العمل الجيد، والإنسانية تكون في حالات خاصة جدا فقط مثل الظروف الصحية والعائلية والاجتماعية وذلك بنسبة 7.84%. كما كانت تبريرات المجموعة التي أجابت بتفضيل الطابع الإنساني هي خلق جو من الراحة والثقة، ومن ثم العمل بسهولة ودافعية أكبر.

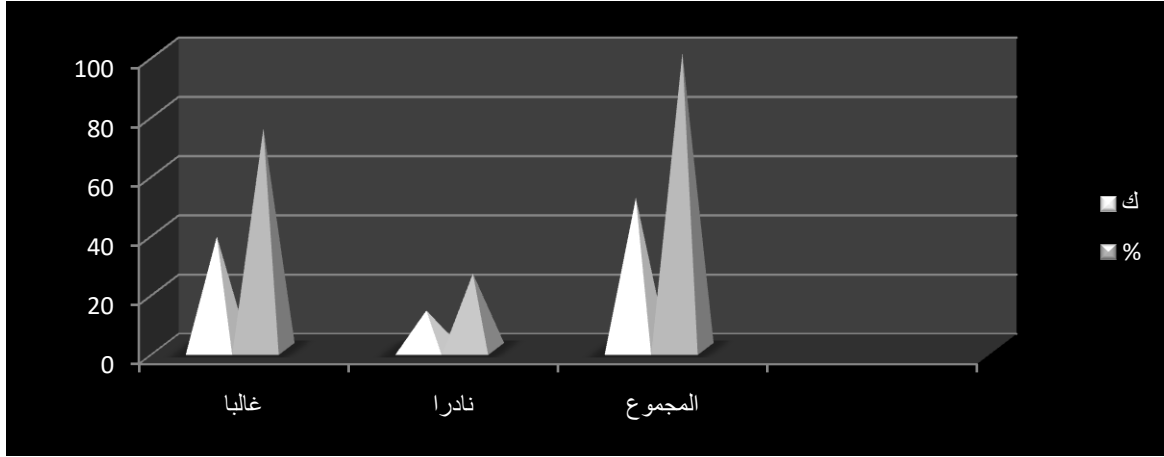
من خلال هذا يتبين أن أغلب عمال المنظمة يفضلون الطابع الرسمي والسبب هو أنه الطابع الأنسب من أجل الجدية في العمل، والابتعاد عن التسبب والفوضى داخل العمل وبالتالي الأداء الجيد للعاملين، في حين أجابت النسبة الثانية- وهي متقاربة مع النسبة الأولى- إلى تفضيل الدمج بين الأسلوبين، لأن الطابع الرسمي ضروري من أجل العمل الجيد.

كما أجابت المجموعة الأولى. لكن هذا لا يمنع من وجود بعض الحالات الاستثنائية، والتي لا تكون إلا للضرورة هي حالات إنسانية لأن العامل عبارة عن فرد من مجتمع لديه حاجاته وارتباطاته النفسية والاجتماعية، فهو عند دخوله لبيئة العمل لا يفصل عن ذاته النفسية والاجتماعية.

جدول رقم (34): يبين مدى إشراك الرئيس للمرؤوس في القرارات التي يتخذها بخصوص

العمل.

الاحتمالات	ك	%
غالباً	38	74.50
نادراً	13	25.49
المجموع	51	100



شكل رقم (45): يبين مدى إشراك الرئيس للمرؤوس في القرارات التي يتخذها بخصوص

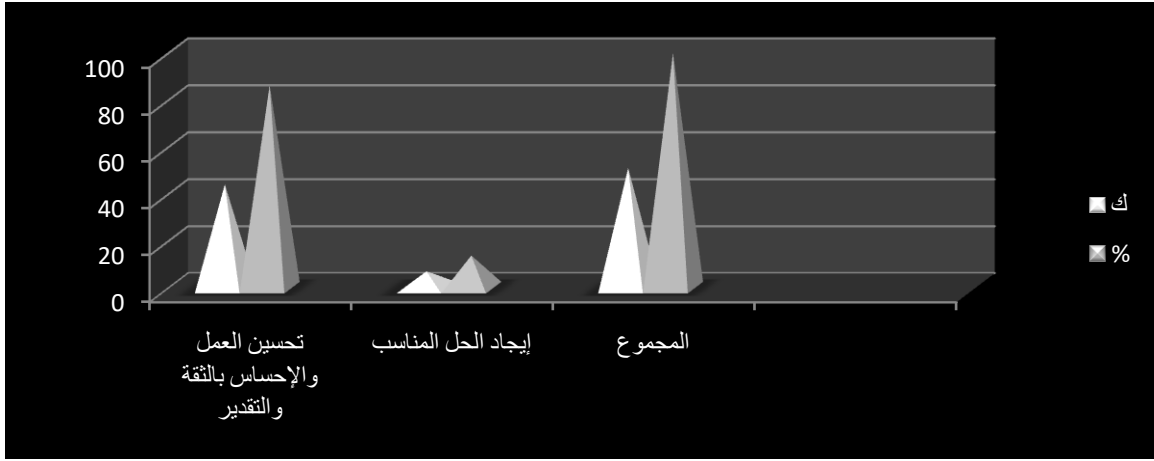
العمل.

من خلال الجدول يتضح بأن الأغلبية وبنسبة 74.5% أجابوا بأن الرئيس المباشر غالباً ما يشاركونهم في اتخاذ القرارات، في حين أجابت نسبة 25.49% بأن ذلك نادراً ما يحصل ، وهذا من المؤشرات الإيجابية للمعنويات الجيدة للعاملين- يدخل في بعد الروح المعنوية المتجسدة في علاقة العامل بإدارته- هذا من جهة، ومن جهة أخرى على الأداء الجيد أيضاً. وتوضيح ذلك أن النقطة الأولى وهي المعنويات الجيدة، هو أنه إشراك العامل في القرارات يشعره بأهميته وبلأن له دور في المنظمة، كما أن القرار الذي يشارك فيه يعمل ما يوسع من أجل إنجاحه، لأنه يحس بأنه هو الذي اتخذه وبالتالي ترتفع معنوياته ويحس بالرضا والسعادة والعكس صحيح.

أما النقطة الثانية وهي جودة الأداء، هو أن العامل حين يشارك في القرار وترتفع معنوياته ويحس بالرضا والسعادة، ويشعر بأنه هو الذي اتخذ القرار فإنه يسعى لإنجاحه وتحقيقه بأحسن الظروف، وبالتالي يعمل بدافعية أكبر. وهذا ما أشارت إليها النظريات الحديثة في الإدارة مثل نظرية اتخاذ القرارات.

جدول رقم (35): يبين أثر إشراك الرئيس للمرؤوسين في القرارات الخاصة بالعمل.

نوع الأثر	ك	%
تحسين العمل والإحساس بالثقة والتقدير	44	86.27
إيجاد الحل المناسب	07	13.72
المجموع	51	100



شكل رقم (46): يبين أثر إشراك الرئيس للمرؤوسين في القرارات الخاصة بالعمل.

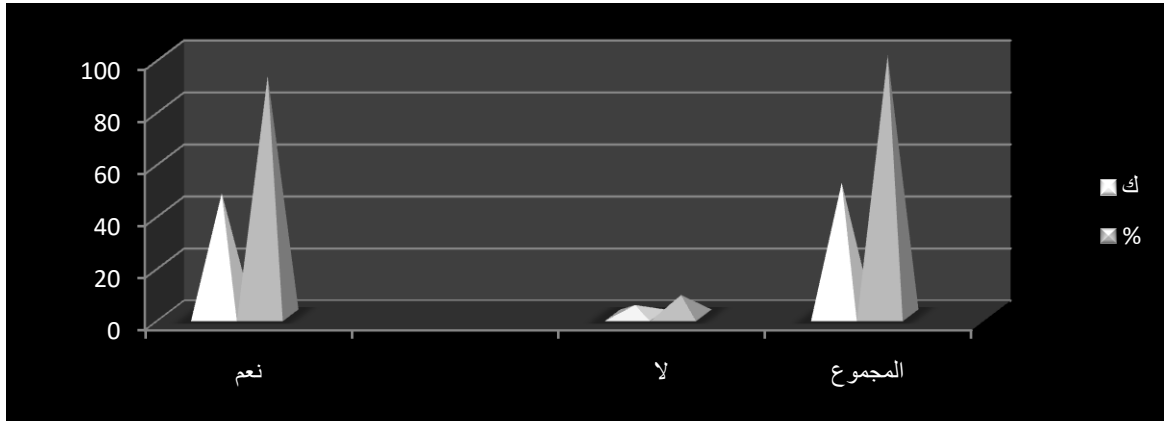
الجدول يبين الأثر الذي تتركه مشاركة الرئيس للعامل في اتخاذ القرارات، هو تحسين العمل والإحساس بالثقة والتقدير بنسبة 86.27%، في حين أجابت نسبة 13.72% بأنه إيجاد الحل المناسب.

تدعيماً للجدول السابق، فقد أجاب أغلب المبحوثين بأن المشاركة في القرار تشعرهم بالتقدير من طرف الرئيس، ويعزز ثقتهم بأنفسهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم الوظيفي. كما أن المشاركة في اتخاذ القرار يفضي إلى إيجاد الحل المناسب والقرار الصائب، مما يجعل الأداء أفضل.

جدول رقم (36): يبين إن كان من الصائب إشراك الرئيس للمرؤوسين في إيجاد الحلول

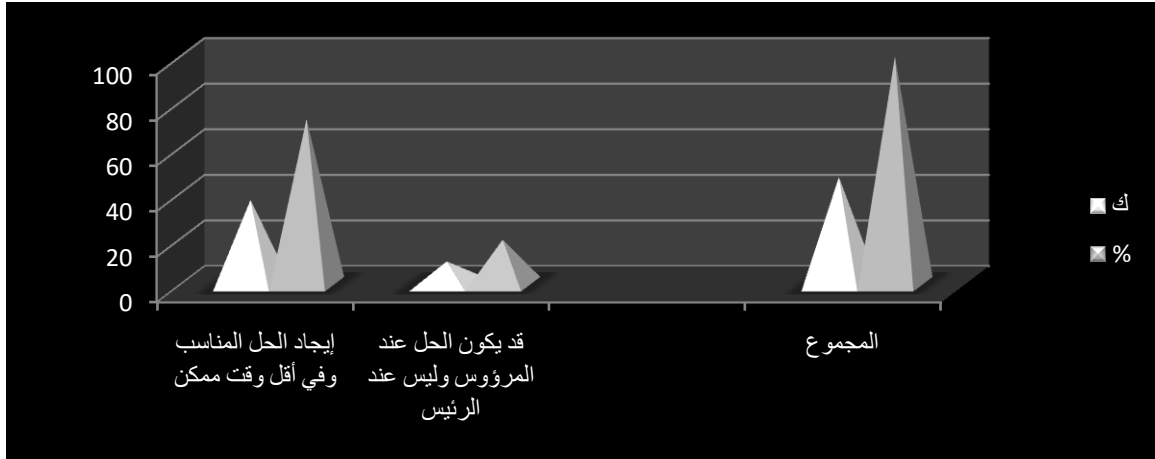
لصعوبات العمل و أسباب ذلك.

الاحتمالات	ك	%	الأسباب	ك	%
نعم	37	72.54	إيجاد الحل المناسب وفي أقل وقت ممكن	47	92.15
	10	19.6	قد يكون الحل عند المرؤوس وليس عند الرئيس	4	7.84
لا				51	100
المجموع	47	100			



شكل رقم (47): يبين إن كان من الصائب إشراك الرئيس للمرؤوسين في إيجاد الحلول

لصعوبات العمل.

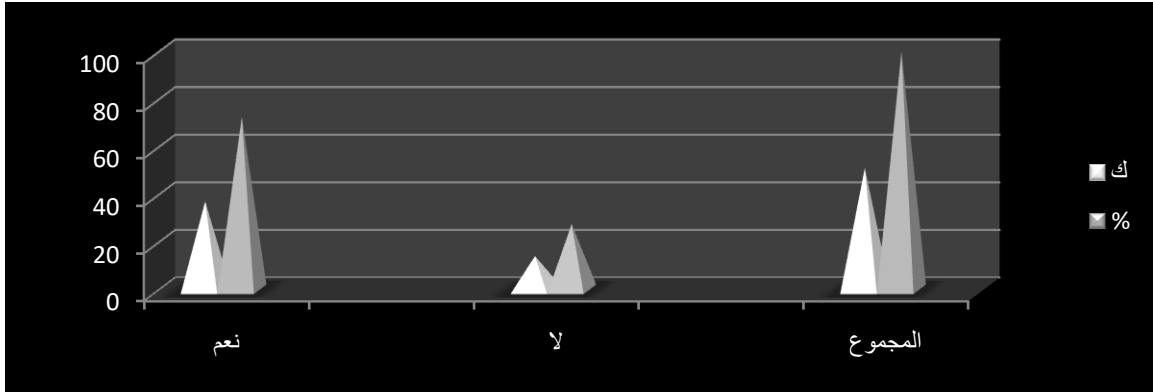


شكل رقم (48): يبين أسباب ذلك.

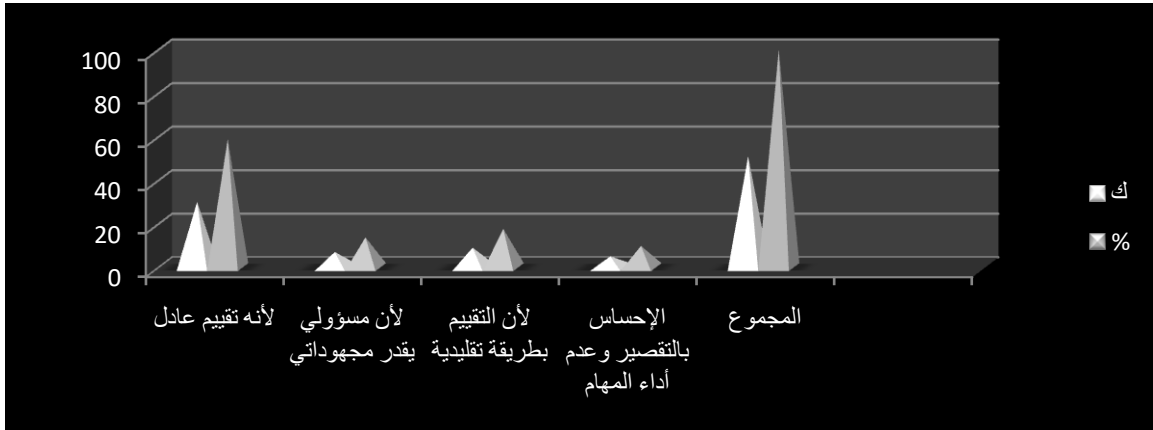
من تفحص الجدول يتبين بأن أغلب العمال أجابوا بأنه من الصائب مشاركة الرئيس للعمال في إيجاد الحلول لصعوبات العمل بنسبة 92.15% مقابل عكس ذلك بنسبة 7.84%. كما كانت تبريرات ذلك بالنسبة للذين أجابوا بصواب ذلك، هو إيجاد الحل المناسب وفي أقل وقت ممكن بنسبة 72.54% أي الأغلبية، وبأنه قد يوجد الحل عند المرؤوس ولا يوجد عند الرئيس بنسبة 19.6%. من خلال هذا يتبين بأن عمال الوكالة لديهم وعي تنظيمي من هاته الناحية، وهو أنه من الصائب مشاركة العامل في القرار، كما أن تبريراتهم كانت صحيحة ومنطقية، وهذا ما أكدته النظريات الحديثة في علم الإدارة والتنظيم، خاصة نظرية اتخاذ القرار.

جدول رقم (37): يبين مدى رضا المرؤوس عن تقييم الأداء من طرف الرئيس وتبرير ذلك.

الاحتمالات	ك	%	الأسباب	ك	%
نعم	30	58.82	لأنه تقييم عادل	37	72.54
	7	13.72	لأن مسؤولي يقدر مجهوداتي		
	9	17.64	لأن التقييم بطريقة تقليدية		
لا	5	9.8	الإحساس بالتقصير وعدم أداء المهام	14	27.45
	51	100			
المجموع					



شكل رقم (49): يبين مدى رضا المرؤوس عن تقييم الأداء من طرف الرئيس.



شكل رقم (50): يبين تبرير ذلك.

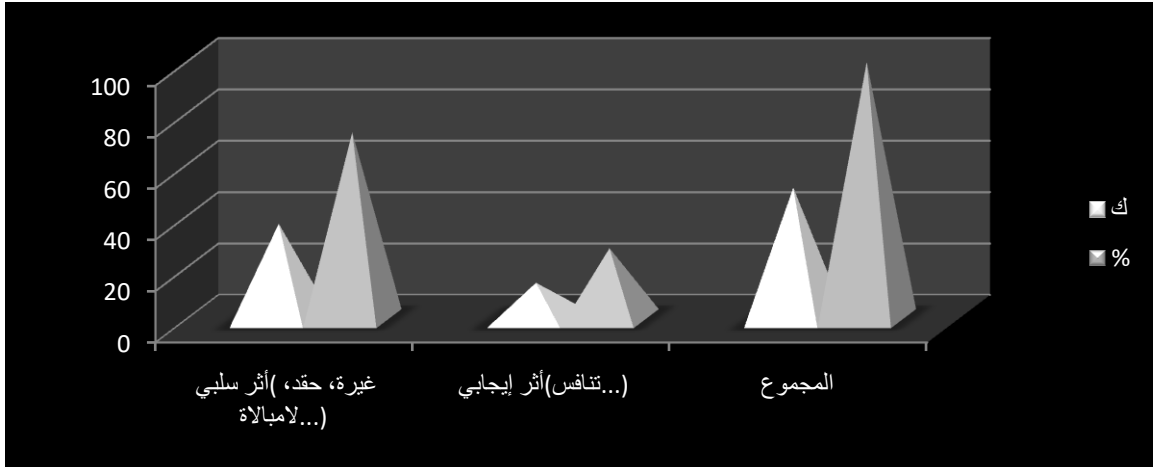
من خلال الجدول يتبين بأنّ الأغلبية راضية عن تقييم الأداء من طرف الرئيس بنسبة 72.54%، في حين نسبة 27.45% غير راضية عن ذلك. وكان تبرير الأولى بأن السبب هو التقييم العادل بنسبة 58.82% وبأن مسؤوليهم يقدرّون مجهوداتهم بنسبة 13.72%، أما تبرير الثانية بأن السبب هو التقييم بطريقة تقليدية بنسبة 17.64%، والإحساس بالتقصير وعدم أداء المهام بنسبة 9.8%.

هذا يدل على أن أغلب عمال الوكالة راضون عن طريقة تقييم الرئيس لأدائهم، حيث يرون أن التقييم يتم بأسلوب عادل، وبأن الرئيس يقدر مجهوداتهم ولا يتجاهلها، طبعاً هذا من شأنه أن يعزز من معنوياتهم لأن الرضا من أهم العوامل المحددة لمعنويات العاملين، أما بالنسبة للبقية من العمال غير الراضين، سبب إشعارهم بالتقصير وعدم أداء المهام فغن ذلك سينعكس سلباً على معنوياتهم.



جدول رقم (38): يبين انعكاسات مفاضلة الرئيس بين مرؤوسيه عند تقييم أداء أعمالهم.

نوع الأثر	ك	%
أثر سلبي (غيرة، حقد، لامبالاة...)	37	72.54
أثر إيجابي (تنافس...)	14	27.45
المجموع	51	100



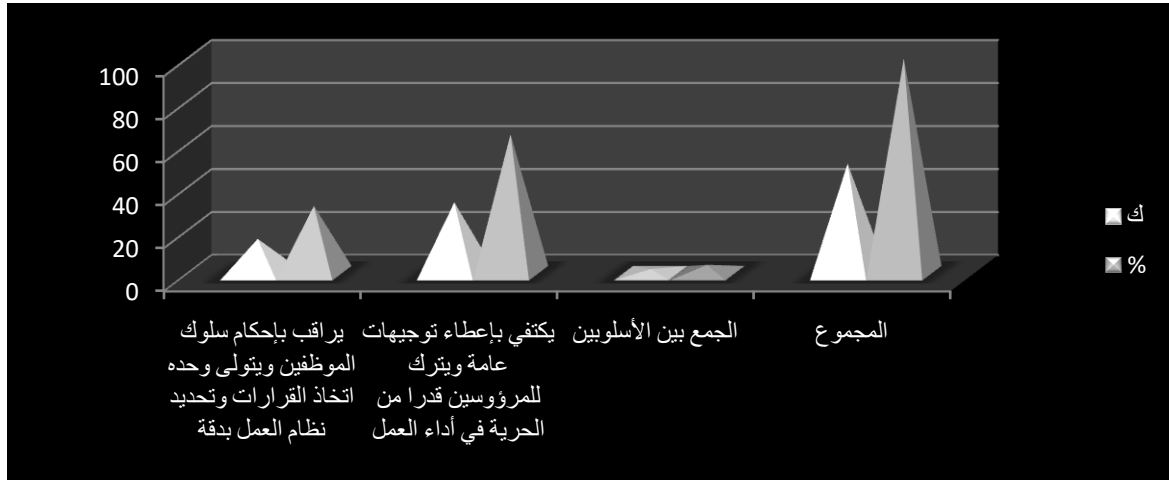
شكل رقم (51): يبين انعكاسات مفاضلة الرئيس بين مرؤوسيه عند تقييم أداء أعمالهم.

بعد ملاحظة الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن الأثر سلبي عند مفاضلة الرئيس بين مرؤوسيه خلال تقييمه لأدائهم بنسبة 72.54%، في مقابل الذين أجابوا أن الأثر إيجابي بنسبة 27.45%.

مما يدل على أن المفاضلة بين المرؤوسين من قبل الرئيس تولّد الكثير من المشاعر السيئة بينهم مثل الغيرة، الحقد وغيرها، وهذه المشاعر تؤدي إلى خفض معنوياتهم وعدم مبالاتهم بالعمل والانضباط، لأنهم يرون عدم العدل في التقييم ويعرفون نتائج التقييم مسبقاً، فلا يتعبون أنفسهم بالجهد. كما أنّ هذه المشاعر تجعل العلاقات فيما بينهم هشة، سطحية وسلبية، مما ينعكس سلباً على أدائهم، لأنّه كلما زاد التلاحم والتماسك بين المرؤوسين كلما ساعد ذلك على تحسين الأداء والعكس صحيح، وهذا ما تؤكدّه نظرية العدالة والإنصاف لـ: "أدامس".

جدول رقم (39): يبين الأسلوب المتبع من طرف الرئيس في الإشراف على مرؤوسيه.

نوع الأسلوب	ك	%
يراقب بإحكام سلوك الموظفين ويتولى وحده اتخاذ القرارات وتحديد نظام العمل بدقة	16	31.37
يكتفي بإعطاء توجيهات عامة ويترك للمرؤوسين قدرا من الحرية في أداء العمل	33	64.7
الجمع بين الأسلوبين	02	3.92
المجموع	51	100



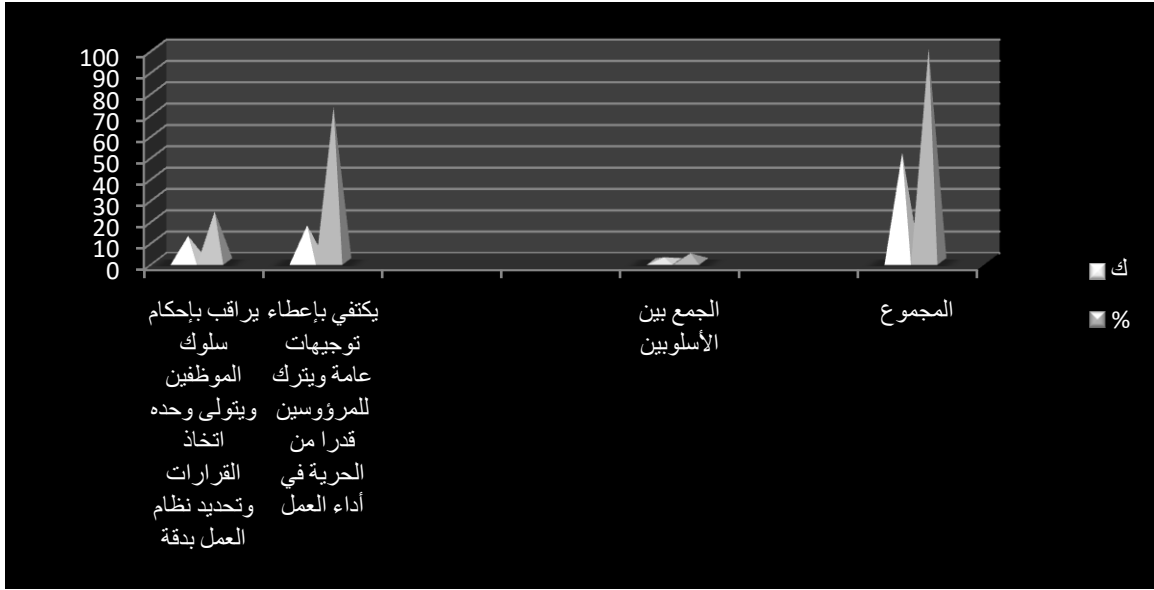
شكل رقم (52): يبين الأسلوب المتبع من طرف الرئيس في الإشراف على مرؤوسيه.

من الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن الأسلوب الذي يتبعه الرئيس في الإشراف على مرؤوسيه هو اكتفاؤه بإعطاء توجيهات عامة، ويترك للمرؤوسين قدرا من الحرية في أداء العمل بنسبة 64.7%، في حين أجابت نسبة 31.37% بأنه يراقب بإحكام سلوك الموظفين ويتولى وحده اتخاذ القرارات وتحديد نظام العمل بدقة، ونسبة 03.92% أجابت بالجمع بين الأسلوبين.

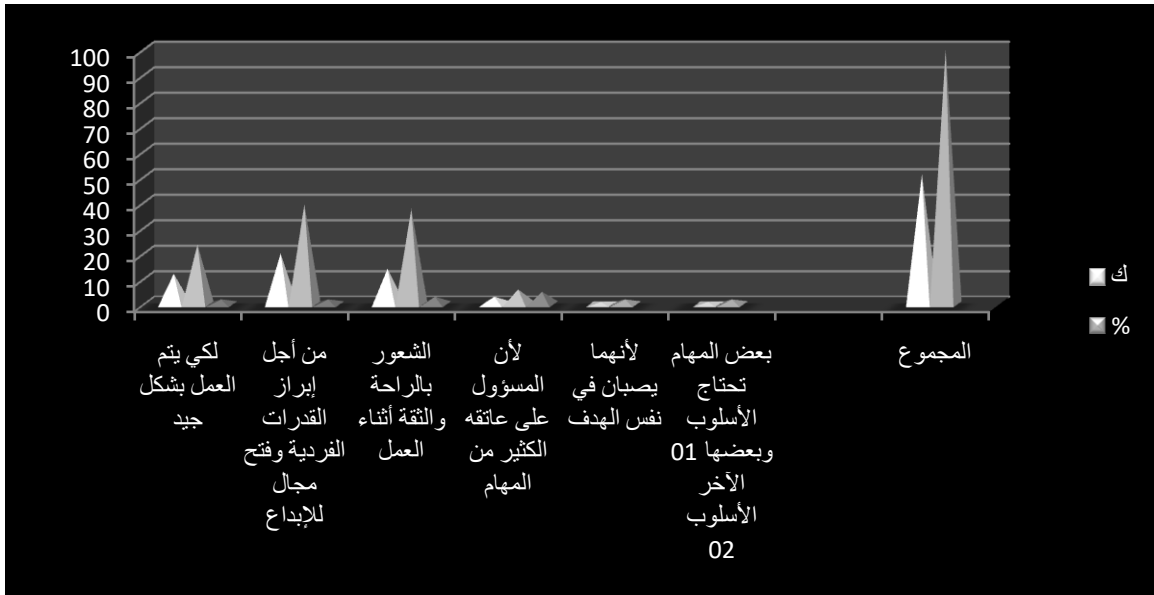
مما يدل على أن الأسلوب الأكثر استعمالا هو الذي يترك للمرؤوسين قدرا من الحرية في أداء أعمالهم مع إعطاء توجيهات عامة، وهذا هو الأفضل في العمل. كما أشارت إليه العديد من النظريات الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم، لأن العامل لا يجب أن يُقَيّد بشكل كبير في عمله، بل يميل إلى أن يطبق المطلوب منه بطريقته الخاصة طالما أنها في الإطار الصحيح.

جدول رقم (40): يبين أسلوب الإشراف المفضل من طرف العامل وتبرير ذلك.

نوع الأسلوب	ك	%	الأسباب	ك	%
يراقب بإحكام سلوك الموظفين ويتولى وحده اتخاذ القرارات وتحديد نظام العمل بدقة	12	23.52	لكي يتم العمل بشكل جيد	12	23.52
يكتفي بإعطاء توجيهات عامة ويترك للمرؤوسين قدرا من الحرية في أداء العمل	20	39.21	من أجل إبراز القدرات الفردية وفتح مجال للإبداع	17	72.54
	14	37.45	الشعور بالراحة والثقة أثناء العمل		
	03	05.88	لأن المسؤول على عاتقه الكثير من المهام		
الجمع بين الأسلوبين	01	01.96	لأنهما يصبان في نفس الهدف	02	03.92
	01	01.96	بعض المهام تحتاج الأسلوب 01 وبعضها الآخر الأسلوب 02		
المجموع	51	100	المجموع	51	100



شكل رقم (53): يبين أسلوب الإشراف المفضل من طرف العامل.



شكل رقم (54): يبين تبرير ذلك.

تكملة للجدول السابق، يلاحظ في هذا الجدول بأن نسبة الأغلبية تفضل الأسلوب الثاني بنسبة 72.54%، في حين نسبة 23.25% تفضل الأسلوب الأول، ونسبة 03.92% تفضل دمج الأسلوبين معا.

وقد كان تبرير مجموعة الأسلوب الثاني هو من أجل إبراز القدرات الفردية للعامل وفتح مجال الإبداع بنسبة 39.21%، والشعور بالراحة والثقة أثناء العمل بنسبة 37.45%، وبأن المسؤول لديه الكثير من المهام بنسبة 05.88%، أما تبرير المجموعة التي تفضل الأسلوب الأول هو أن يتم العمل

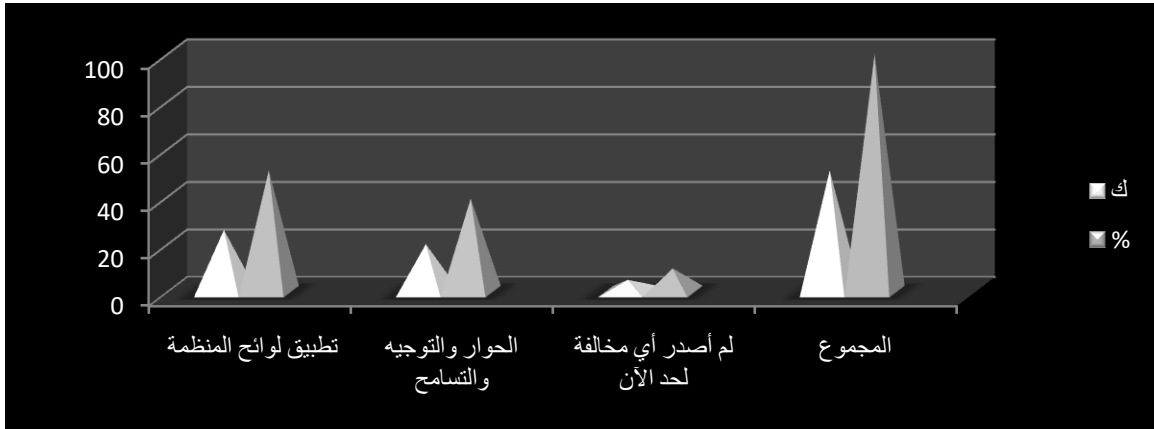
بشكل جيد بنسبة 23.52%. وفي الأخير تبرير المجموعة التي تفضل دمجها معاً، هو أنهما يصبان في نفس الهدف بنسبة 01.96%، وبأن بعض المهام تحتاج الأسلوب الأول وبعضها الأسلوب الثاني بنسبة 01.96%.

من كل هذا نستنتج أن أغلب العاملين يميلون إلى أن يعطى لهم هامشاً من الحرية في تنفيذ مهامهم، والمشرف يكتفي بإعطاء توجيهات عامة، وهذا ما يعطي لهم مجالاً للإبداع والتميز والتنافس فيما بينهم، وإبراز القدرات والفروق الفردية لديهم. كما أن ذلك يشعرهم بالراحة أثناء أدائهم لأعمالهم وعدم التقيّد والثقة في أنفسهم مما يرفع معنوياتهم، كما أن هذا الأسلوب أفضل حتى يتفرغ المشرف لمهام أخرى، عكس الأسلوب الأول الذي يستنزف جهد المشرف ويقيد الأفراد ويشعرهم بالملل والقلق ويقتل فيهم الإبداع والتنافس.

جدول رقم ( 41): يبين نوع الإجراء الذي يتخذه المشرف عند مخالفة المرؤوس لوائح

المنظمة.

نوع الإجراء	ك	%
التشدد في تطبيق لوائح المنظمة	26	50.98
الحوار والتوجيه والتسامح	20	39.2
التساهل في تطبيق لوائح المنظمة	5	09.8
المجموع	51	100



شكل رقم ( 55): يبين نوع الإجراء الذي يتخذه المشرف عند مخالفة المرؤوس لوائح

المنظمة.

بعد الاطلاع على الجدول يتبين أن نسبة 50.98% يكون تصرف المشرف معها عند مخالفتها

قوانين المنظمة هو تطبيق لوائح المنظمة ، ونسبة 39.2% هو الحوار والتوجيه والتسامح، ونسبة

09.8% هو التساهل في تطبيق لوائح المنظمة.

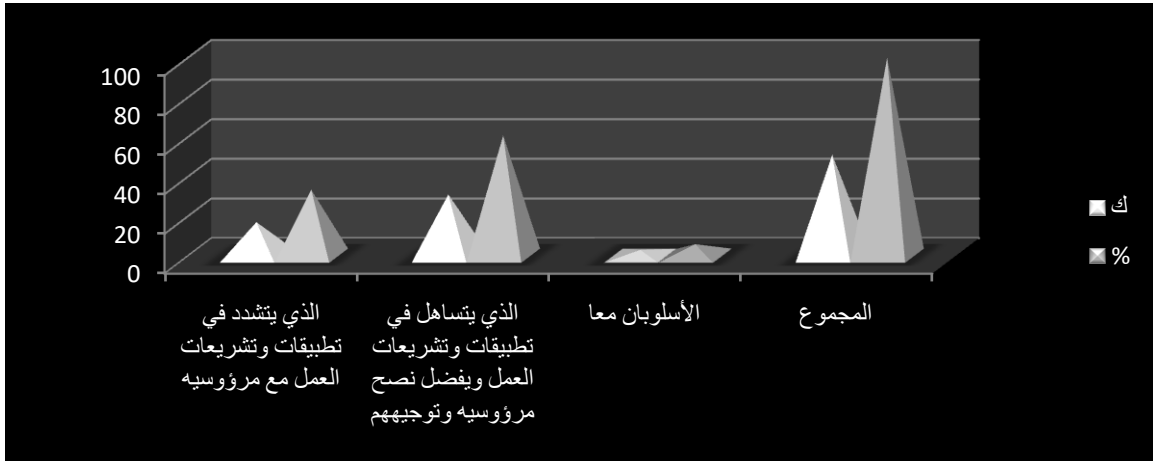
مما يدل على أن التصرف الغالب في هذه الحالة هو تطبيق لوائح المنظمة ، أي أن أغلب المشرفين في المنظمة يميلون إلى هذا الأسلوب، وهذا يعكس العلاقة الرسمية بينهم وبين تابعيهم، فلا مجال للتساهل بل لقوانين المنظمة هي سيدة الموقف.

في المرتبة الثانية كان تصرف المشرفين هو الحوار والتوجيه والتسامح ، وبنسبة كبيرة تقارب

الأولى مما يوشر إلى أنه يوجد حيز كبير من العلاقات الانسانية.

جدول رقم (42): يبين أسلوب عمل الرئيس المفضل عند المرؤوسين.

نوع الأسلوب المفضل عند المرؤوسين	ك	%
الذي يتشدد في تطبيقات وتشريعات العمل مع مرؤوسيه	17	33.33
الذي يتساهل في تطبيقات وتشريعات العمل ويفضل نصح مرؤوسيه وتوجيههم	31	60.78
الأسلوبان معا	3	05.88
المجموع	51	100



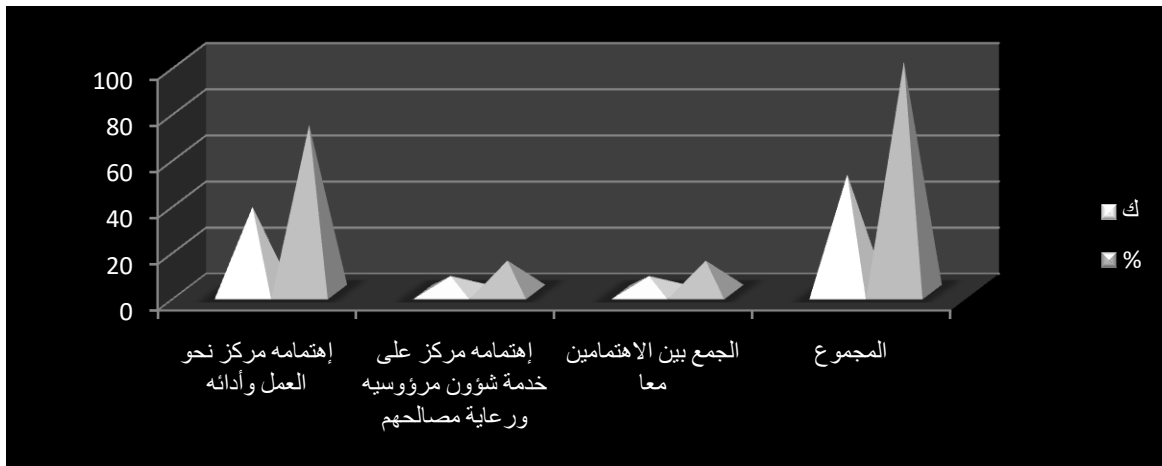
شكل رقم (56): يبين أسلوب عمل الرئيس المفضل عند المرؤوسين.

القراءة للجدول تبين أن اغلب المبحوثين يرون - حسب رأيهم- بأن طريقة عمل الرئيس الجيد هو الذي يتساهل في تطبيق تشريعات العمل ويفضل نصح مرؤوسيه وتوجيههم بنسبة 60.78%، في حين الذين يرون الأحسن هو الذي يكون صارما في تطبيق قواعد وتشريعات العمل مع مرؤوسيه نسبتهم 33.33%.

أما الذين يرون مزاجية الطريقتين معا نسبتهم ضعيفة وهي 05.88%، هذه الإجابات تدعم الجدول السابق، فالنظريات الحديثة ونظرية العلاقات الإنسانية تدعو إلى عدم التشدد مع المرؤوس بل بالعكس، بالحوار والتوجيه والتفاهم بينى العمل، وهذا ما يجعلهم يعملون بنفسيات مرتاحة تعطي كل ما لديها، وليست بنفسيات مضطربة مهددة بالعقوبة الصارمة في أي وقت، سواء كانت أخطاؤهم بقصد أو بغير قصد.

جدول رقم (43): يبين نوع اهتمامات المشرف أثناء إنجاز العمل.

نوع الاهتمامات	ك	%
إهتمامه مركز نحو العمل وأدائه	37	72.54
إهتمامه مركز على خدمة شؤون مرؤوسيه ورعاية مصالحهم	07	13.72
الجمع بين الاهتمامين معا	07	13.72
المجموع	51	100



شكل رقم (57): يبين نوع اهتمامات المشرف أثناء إنجاز العمل.

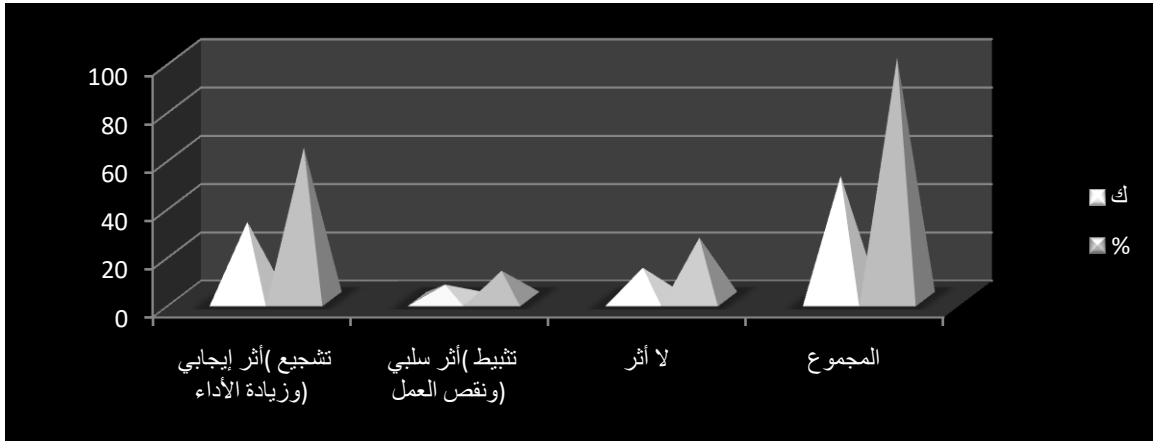
الجدول يوضح بأن نسبة 72.54% ترى بأن اهتمام المشرف أثناء العمل مركز نحو العمل وكيفية أدائه وهي الأغلبية، ونسبة 13.72% ترى بأن اهتمامه مركز على خدمة شؤون مرؤوسيه ورعاية مصالحهم، ونسبة 13.72% ترى بأن المشرف يدمج بين النوعين.

هذا يدل على أن أغلب مشرفي الأعمال يولون اهتماماتهم وتركيزهم على أداء تابعيهم، لأنه في الأصل هذا سبب وجوده في المؤسسة، وهو العمل وبالطريقة المطلوبة، كما أن الرئيس الذي فوّه في السلم الهرمي سيتابعه ويراقبه على أدائه ويحاسبه عليه ، فهو بدوره سيراقبه من دونه في السلم الهرمي للمنظمة. ومع هذا توجد نسبة لا بأس بها تقول بأن اهتمام المشرف ينصب في خدمة شؤون مرؤوسيه ورعاية مصالحهم، ونفس النسبة ترى وجود النوعين معا، مما يدل على أنه يوجد نوع من العلاقات الإنسانية وبعض المرونة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.



جدول رقم (44): يبين نوع الأثر الذي يحدثه أسلوب المشرف على نفسية مرؤوسيه.

نوع الأثر	ك	%
أثر إيجابي (تشجيع وزيادة الأداء)	32	62.74
أثر سلبي (تثبيط ونقص العمل)	6	11.76
لا أثر	13	25.49
المجموع	51	100



شكل رقم (58): يبين نوع الأثر الذي يحدثه أسلوب المشرف على نفسية مرؤوسيه.

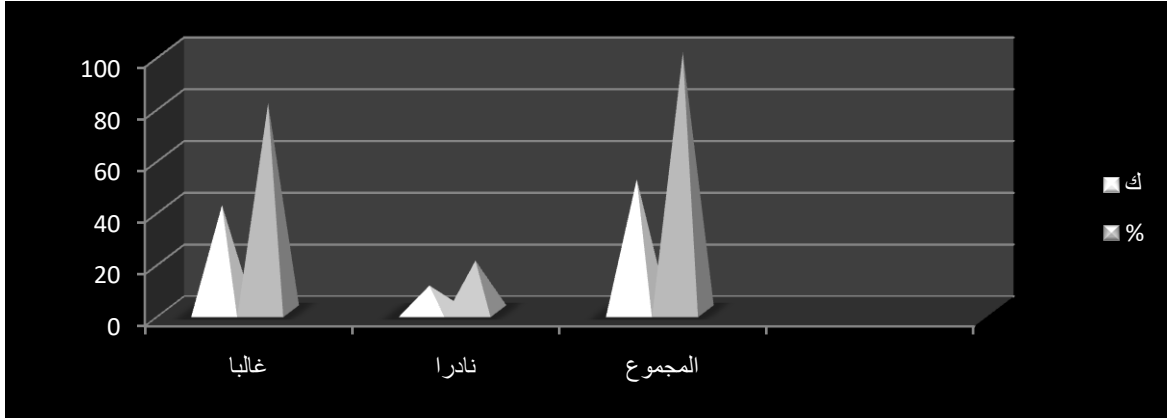
من الجدول يتبين أن الأثر الإيجابي الذي يتركه الأسلوب المتبع من طرف المشرف مع العامل أثرا إيجابيا بنسبة 62.74% وهي الأغلبية، في حين نسبة 25.49% ترى بأنه لا يوجد أي أثر، ونسبة 11.76% ترى بأنه أثر سلبي.

بعد ملاحظة هذه النسب يمكن القول بأن أغلب المبحوثين لديهم انطبعا جيدا في الأسلوب المتبع من طرف مشرفيهم في العمل معهم، مما يدفعهم ويشجعهم على زيادة العمل، وهذا يدل على أنهم راضون على أسلوب الإشراف المتبع معهم، كما يدل على القيادة الجيدة والرشيده من طرف المشرفين ولهذه الأخيرة دور كبير في رفع معنوياتهم، وهي من العوامل التنظيمية المؤثرة فيها-كما تمت الإشارة إليه في الجانب النظري للدراسة- كما أن هذا الانطباع الإيجابي يدفعهم إلى زيادة العمل وتحسينه كما أقرّ أغلب المبحوثين، مما يجعل أداؤهم الوظيفي أفضل.

جدول رقم (45): يبين مدى تلقي المبحوث المديح والثناء من طرف المشرف بعد إنجاز

عمل مميز.

الاحتمالات	ك	%
غالباً	41	80.39
نادراً	10	19.6
المجموع	51	100



شكل رقم (59): يبين مدى تلقي المبحوث المديح والثناء من طرف المشرف بعد إنجاز عمل

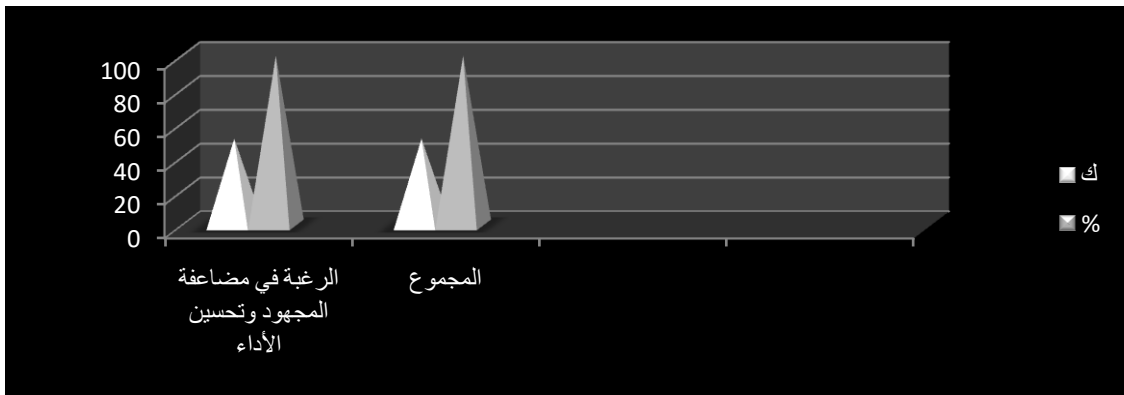
مميز.

من خلال الجدول يتبين بان نسبة 80.39% تتلقى المديح والثناء من طرف المشرف عقب إنجاز عمل مميز أغلب الوقت، في مقابل ذلك نسبة 19.6% تتلقى ذلك نادراً من الوقت. مما يدل على أن أغلب الرؤساء في المنظمة يمدحون ويثنون على مرؤوسيهم بعد التميّز في عمل ما، وهذا يدل على أسلوب الإشراف الجيد من طرف المشرفين من جهة، لأن النظريات الحديثة تؤكد على أن القيادة الجيدة هي التي تكافئ التابعين معنوياً ومادياً وهذا ما أثبتته الكثير من نظريات القيادة. ومن جهة أخرى فإن الثناء والمديح للعاملين يقوي معنوياتهم ويرفعها مما يدفعهم للعمل بشكل أفضل، وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية في تجاربها في "مصنع هاوثورن"، إذ ركزت على الجانب المعنوي والنفسي والاجتماعي للعاملين.

جدول رقم (46): يبين نوع الأثر الذي يحدثه الاستحسان من طرف المشرف في نفسية

المرووس.

الاحتمالات	ك	%
الرغبة في مضاعفة المجهود وتحسين الأداء	51	100
المجموع	51	100



شكل رقم (60): يبين نوع الأثر الذي يحدثه الاستحسان من طرف المشرف في نفسية

المرووس.

الجدول يوضح بأن الأثر الذي يحدثه الاستحسان من طرف المشرف في نفسية العامل هو

الرغبة في مضاعفة المجهود و تحسين الأداء بنسبة 100%.

إنّ إجابات هذا الجدول تؤكد ما جاء في الجدول السابق وأيضاً مطابقة لما تؤكد النظريات

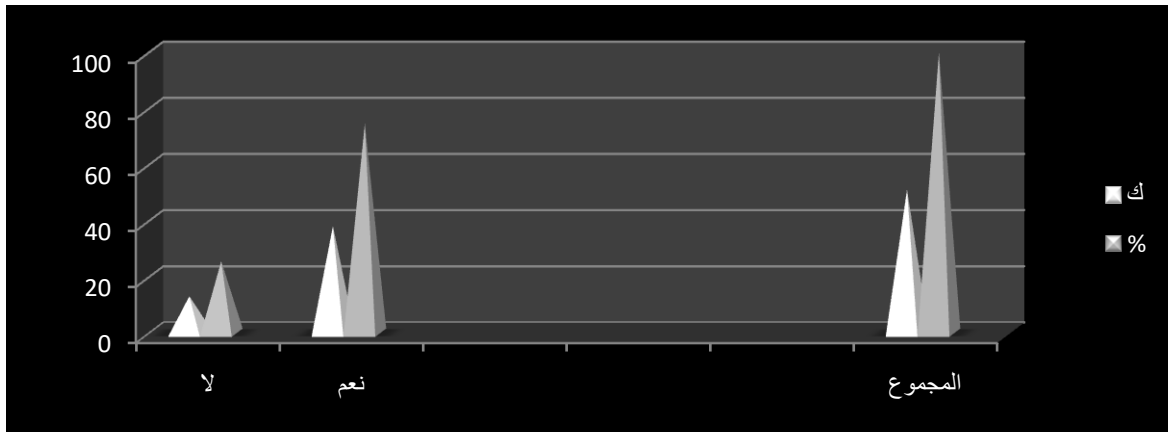
الحديثة ونظرية العلاقات الإنسانية من أثر الاستحسان والمديح والثناء من طرف المشرف على

نفسيات العاملين، فهذا يعزز معنوياتهم ويدفعهم إلى مضاعفة مجهوداتهم من أجل تحسين أدائهم.

جدول رقم (47): يبين مدى اختيار المؤسسة الحالية في حالة ما تم تخيير الموظف بينها

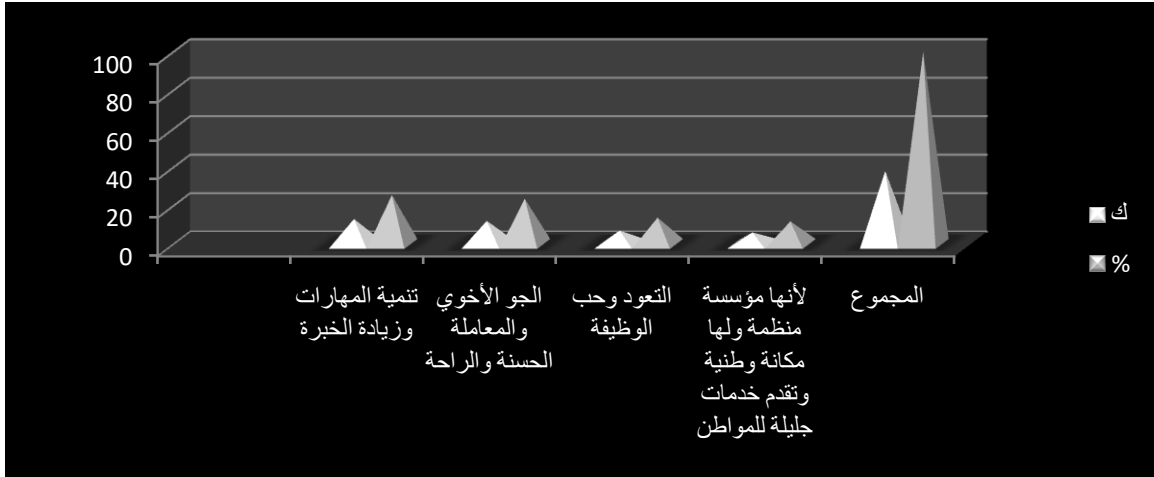
وبين غيرها وتبرير ذلك.

الاحتمالات	ك	%	الأسباب	ك	%
لا	13	25.5			
نعم	13	25.49	تنمية المهارات وزيادة الخبرة		
	12	23.52	الجو الأخوي والمعاملة الحسنة والراحة		
	07	13.72	التعود وحب الوظيفة		
	06	11.76	لأنها مؤسسة منظمة ولها مكانة وطنية وتقدم خدمات جلیلة للمواطن		
المجموع	38	100		51	100



شكل رقم (61): يبين مدى اختيار المؤسسة الحالية في حالة ما تم تخيير الموظف بينها

وبين غيرها.



شكل رقم (62): يبين تبرير ذلك.

بعد ملاحظة الجدول يتبين بأن نسبة 74.5% وهي الأغلبية من العمال أجابوا بأنهم سيختارون المؤسسة الحالية، في حالة ما تم تختيارهم من جديد في مقابل الذين أجابوا بالعكس بنسبة 25.5%، وقد كان تبرير الذين أجابوا بـ "نعم" هو أنها كانت سببا في تنمية المهارات وزيادة الخبرة بنسبة 25.49%، ووجود الجو الأخوي فيها والمعاملة الحسنة والراحة بنسبة 23.52%، والتعود وحب الوظيفة والتعلق بها بنسبة 13.72%، وبأنّ الوكالة لها مكانة وطنية وتقدم خدمات كبيرة للمواطن الجزائري بنسبة 11.76%.

هذا يوضح بأنّ أغلب عمال الوكالة لديهم مشاعر طيبة تجاه منظماتهم، التي يعملون فيها وتربطهم بها علاقة معنوية قوية، ويظهر ذلك من خلال تبريراتهم التي كانت بطريقة غير مباشرة ثناء على المنظمة ومدحا لها، مما يعكس ولائهم الكبير لها. ففيهم من هو مدين لها بأنها كانت وراء تنمية مهاراته وخبراته، ومن من يعجبه فيها سيادة الجو الأخوي والمعاملة الحسنة والشعور بالراحة، وكذلك التعلق بها وحب الوظيفة والتعود عليها، كما أنها منظم ذات صيت وطني ومكانة وطنية مرموقة، إضافة إلى أنها تقدّم خدمات كبيرة للمواطن الجزائري كتوفير السكنات لهم.

جدول رقم (48): يبين علاقة إشراك الرئيس للمرؤوس في اتخاذ القرارات وأثر ذلك على

أدائه الوظيفي.

الأثر	مشاركة المشرف للمبحوث	تحسين العمل	%	إيجاد الحل المناسب	%	المجموع	%
غالباً	33	64.7	05	09.8	38	74.5	
نادراً	11	21.56	02	03.92	13	25.49	
المجموع	44	82.27	07	13.72	51	100	

بعد قراءة الجدول يتبين أن كل المبحوثين صرحوا بأن إشراك المشرفين لهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي حيث الفئة الأولى بنسبة 86.27% صرحت بأن هذا يؤدي إلى تحسين وتجويد أدائها الوظيفي والنسبة الأخرى 13.72% بأن هذا يقود جماعة العمل إلى إيجاد الحل المناسب لأي قضية وظيفية داخل المنظمة، وقد قسمت النسبة الكبيرة إلى نسبتين: الأولى 64.7% أجابت بأنها غالباً ما يشاركها المشرف في اتخاذ القرار، وأن هذا يقودها إلى تحسين أدائها، والثانية 21.56% أنها نادراً ما يشاركها المشرف في اتخاذ القرارات، وبأنها لو تشارك في القرار سيدفعها ذلك إلى تحسين أدائها.

أما بالنسبة الصغيرة قسمت بدورها إلى نسبتين الأولى 9.8% أجابت بأنها غالباً ما تشارك في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى إيجاد الحل المناسب لقضايا العمل، وفي مقابل نسبة 3.92% أجابت بأنها نادراً ما تشارك في اتخاذ القرارات، وترى بأنها لو تشارك في ذلك سيؤدي هذا إلى إيجاد الحل المناسب لأي مهمة وظيفية.

من خلال ما سبق يستنتج بأنه توجد علاقة كبيرة جداً بين مشاركة المشرفين لتابعيهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ودفعهم إلى تحسين الأداء، وبالتالي وجود علاقة ارتباط إيجابية بينهما، وهذا ما يتماشى مع الجانب النظري للدراسة.

جدول رقم (49): يبين علاقة تلقي المرؤوس للثناء والمديح من طرف الرئيس وأثر ذلك

على أدائه الوظيفي.

%	زيادة وتحسين الأداء	نوع الأثر
		الاحتمالات
80.39	41	غالباً
19.6	10	نادراً
100	51	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين وبنسبة 80.39% بأنه توجد علاقة كبيرة بين

تلقيهم المديح والثناء من طرف المشرف عقب إنجازهم لأعمال متميزة، وزيادة وتحسين أدائهم الوظيفي، وهذه الفئة صرحت أيضاً بأنها غالباً ما تتلقى هذا الثناء والمديح.

في حين النسبة المتبقية 19.6% صرحوا أيضاً بأن تلقيهم للثناء والمديح من طرف المشرف

يدفعهم إلى تحسين أدائهم وزيادته، مع أنهم نادراً ما يتلقون مثل هذا.

ومن خلال ما سبق نستنتج بأنه توجد علاقة وطيدة جداً بين إطراء المشرفين على تابعيهم عند

إنجاز الأعمال بطريقة جيدة، وتشجيعهم ودفعهم أكثر للعمل وتحسين الأداء، وهذا ما يؤكد الجانب

النظري للدراسة.

## ثانياً: مناقشة النتائج

يبين المحور الأول والمتعلق بالبيانات الشخصية بأن العاملين في الوكالة هم إناث بنسبة 64.7%، في مقابل نسبة الذكور 35.29% وذلك لطبيعة عمل الوكالة كونه إدارياً ويعتمد على الجهد الفكري أكثر منه على الجهد العضلي، وبأن أغلبهم تتراوح أعمارهم [ 20-30 ] سنة بنسبة 47.05%، و [ 30-40 ] سنة بنسبة 29.41%.

أي أنهم من فئة الشباب، فهي تتميز بالحماس والقوة والحيوية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى. أما بالنسبة للمؤهل المهني فأغلبهم لديهم شهادة ليسانس في القانون بنسبة 23.52%، ثم شهادة مهندس دولة هندسة معمارية بنسبة 15.68%، ثم شهادة المستوى الثانوي بنسبة 19.6%، ثم شهادة ليسانس محاسبة بنسبة 9.8%، ثم شهادة ليسانس هندسة معمارية بنسبة 7.84%، ثم تليها نسبة شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في الهندسة المدنية والتي قدرت بـ: 5.88%، ونفس النسبة بالنسبة لشهادة تقني سامي في الإعلام الآلي وكذا شهادة التأهيل المهني ثم شهادة مهندس دولة في الري بنسبة 1.96%، وهي نفسها بالنسبة لشهادة الليسانس في الإعلام الآلي وشهادة تقني في الإعلام الآلي.

وهذا التنوع في التخصص وبهذه الدرجة متفاوتة فيما بينهم يعود إلى طبيعة عمل الوكالة، فهي تحتاج إلى كل هذه التخصصات، كما يلاحظ بأن أغلب العمال مرتبطون بالوكالة بعقود مؤقتة، فوضعهم القانوني في وظائفهم مؤقت وليس دائم بنسبة 66.66%، أي أنهم لا يشعرون بالاستقرار الوظيفي، وهذا ما يؤثر سلباً على معنوياتهم.

إذ يعتبر الأمن الوظيفي من المؤشرات المؤثرة بقوة على معنويات العاملين. أيضاً تم التوصل إلى أن أغلب العمال لا تتجاوز مدة عملهم في المنظمة أربع سنوات بنسبة 49.01%، كما أن أغلبهم لم يعملوا في منظمة أخرى من قبل بنسبة 62.74%، مما يفسر أن أغلبهم ليس لديهم خبرة كبيرة، مما يؤثر ذلك على أدائهم الوظيفي، لأن الفرد العامل كلما امتحن مهنة معينة وأمضى وقتاً أطول فيها، كلما فقها أكثر وأصبح يؤديها في وقت وجهد أقل، وبشكل أحسن وأتقن.



## 1 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية:

## أ - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال بيانات المحور الثاني تم التوصل إلى أن غالبية العاملين يرون تناسب مناصبهم الحالية بمؤهلاتهم العلمية بنسبة 80.39%، وهذا ما يجعلهم يؤدون مهامهم بسهولة وفهم لأن وظائفهم في إطار تخصصاتهم العلمية، وبذلك لا يجدون صعوبات في إنجازها، كما أن غالبيتهم أيضا أقرروا بأن الظروف الحالية داخل الوكالة متناسبة مع إنجازهم لمهامهم بنسبة 80.39%.

وهذا يعكس الجو التنظيمي الجيد في بيئة العمل، وبلق المنظمة توفر لهم ما يحتاجونه من أجل الأداء الحسن، ويرون أيضا بأن نظام العمل يساعدهم على بذل أقصى قدر ممكن من الجهد بنسبة 82.35%، مما يدل على أن نظام العمل مناسب لهم ويتوافقون معه مما يحثهم على الأداء الجيد.

أيضا ترى الأغلبية بأن نظام الأجور عادل ومتناسب مع مجهوداتهم المبذولة بنسبة 76.47%، وهذا يدل على رضاهم وقابليتهم لنظام الأجور المعتمد في الوكالة، وكذلك ترى الأغلبية عدالة المنح والعلاوات مقارنة بالمجهودات المبذولة بنسبة 70.58%، وهذا أيضا يدل على رضاهم وقبولهم لنظام العلاوات والمنح، كما بينت الدراسة بأن أغلبهم لم يستفيدوا من ترقيات أو دورات تكوينية في مجال أعمالهم، بنسبة 88.23%.

مما يدل على أن الوكالة لا تحيل عمالها للتدريب والتكوين، وهذا لا يعتبر شيئا إيجابيا بالمنظمة، بل كلما اعتمدت المنظمة الترتيبات ودورات التكوين، كلما انعكس ذلك إيجابا على معنويات عمالها وأدائهم.

كما أن أغلب العاملين لم يستفيدوا من ترقية مهنية بنسبة 84.31%، وأيضا ترى نسبة

55.81% بأن الوكالة لا تتيح فرصا في هذا المجال، وهي نقاط سلبية في سير عمل الوكالة، لأن الترقية من العوامل التنظيمية المؤثرة في رفع معنويات العاملين، وأكد هذا إجابات العمال بأن أكثر جانب من جوانب الاستفادة من الترقية هو زيادة الجهد وتحسين الأداء بنسبة 82.35%، إضافة إلى زيادة الخبرة والكفاءة، زيادة الراتب.

كما أقر أغلب العمال بنسبة 98.03%، بأن الوكالة تقدم لهم العديد من الخدمات الاجتماعية مثل منح بعض المناسبات كالزواج، الولادة، الختان، الوفاة والمنح الطبية والعمر، والاحتفال ببعض

المناسبات الوطنية والعالمية من أجل إطفاء جو من السعادة والبهجة في نفوس العاملين وكسر روتين العمل الممل، وأجابت نسبة 82.35% بأن الأثر الإيجابي التي تتركه الاستفادة من هذه الخدمات

الاجتماعية هو حب المنظمة وزيادة العمل، ونسبة 17.46% أجابت الاحساس بالأهمية.

كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية كبيرة جدا بين توفير الخدمات الاجتماعية وتحسين أداءهم الوظيفي، وتنمية ولائهم للمنظمة بنسبة 100%.

وبهذه النتيجة يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت بصورة جلية، وتتوافق مع ما جاء في الجانب النظري في مظاهر الروح المعنوية الخاصة بالفرد العامل، وبأن العوامل التنظيمية تؤثر في معنويات العاملين مثل توفير الجو التنظيمي المناسب وتقديم المنح والعلاوات وبعض الخدمات الاجتماعية والتدريب والترقية، مما يحسن من أدائهم.

أيضا توافقت هذه النتيجة مع الكثير من الدراسات السابقة مثل دراسة "صباح حيمر" التي توصلت إلى مستوى الكفاءة يتأثر بالظروف النفسية والفيزيائية والتنظيمية، ودراسة "شامي صليحة" التي توصلت إلى أن الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية وتنظيمية واجتماعية وبيئية، وأن المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء، ودراسة "صحراوي محمد لخضر" التي توصلت إلى أن تحسين مستوى الأداء يتطلب تدريب إداري مستمر.

ودراسة "كلار" التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين الضغط النفسي والروح المعنوية للعامل، ودراسة "جوادي حمزة" التي توصلت إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تساهم في رفع الروح المعنوية، والحفاظ على مناصب العمل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وشروط العمل الفنية والمهنية والتقنية الملائمة تساهم في رفع الروح المعنوية ومستوى الشروط المعيشية المادية تؤثر في الروح المعنوية.

ب -مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال بيانات المحور الثالث للاستمارة تم التوصل إلى أنّ أغلب عمال الوكالة يفضلون العمل بشكل جماعي بنسبة 56.86%، مما يجعلهم يستفيدون من خبرات بعضهم البعض، ولأنّ الإنسان اجتماعي بطبيعته يميل إلى الجماعة والاختلاط بالغير، كما أنّ أغليبتهم أيضا يفضلون العمل مع زملائهم الذين يتفوقون معهم في القيم والمعايير بنسبة 45.09%، مما يدل على تأثرهم واحترامهم لمبادئ وقيم مجتمعهم وأنهم يضعونها فوق اعتبارات كثيرة حتى في بيئة العمل.

أيضا يلاحظ بأن أكبر تشابه بينهم هو الجدية و الجانب الفكري والأخلاقي والضمير المهني بنسبة 62.74%، مما يدل على مشاعرهم الإيجابية تجاه عملهم، وكذلك بأنها جماعات محفزة لبعضها البعض، ويدل ذلك على وجود انسجام وتشابه وتوافق كبير بينهم. إضافة إلى ذلك بينت الدراسة بأن أغلب العاملين يساعدون بعضهم البعض عند الحاجة بنسبة 94.11%.

وأغلب هذه المساعدات في الجانب العملي بنسبة 80.39%، مع أن باقي النسبة تبين بأن

المساعدة في شتى المجالات ولا تقتصر على الجانب العملي، وهذا يبين مدى الترابط والتعاون والتضامن فيما بينهم داخل المنظمة.

كما أنهم يتواصلون فيما بينهم ويتناقشون في مجال العمل بنسبة 84.31% في مجالات

عدة، أكثرها معالجة أكبر قدر ممكن من القضايا والملفات بنسبة 54.9%، وكذلك معالجة أكبر قدر

ممكن من القضايا والملفات مع حسن استقبال الزبائن بنسبة 41.17%، وهذا يعكس جو الحوار

والنفاهم والتواصل الكبير فيما بينهم، والعلاقة الجيدة التي تربطهم ببعضهم البعض.

وبيّنت النتائج أيضا بأنه توجد علاقة ارتباط إيجابية كبيرة بين تقديم المساعدة بين زملاء العمل

وتحسين أدائهم، وبنسبة 100 %، ونفس الشيء بالنسبة لوجود الحوار والنقاش فيما بينهم و علاقته

بأدائهم الوظيفي.

من خلال هذا يمكن القول بأنّ الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت بوضوح وتطابقت مع ما تم

عرضه في الجانب النظري للدراسة، مثل مظاهر الروح المعنوية الخاصة بالجماعة وكذلك تأثير

الظروف النفسية والاجتماعية في معنويات العاملين ومساهمة ذلك في الأداء الوظيفي

وكذلك توافقت مع بعض الدراسات مثل دراسة "جوادي حمزة" التي توصلت إلى أن العلاقة الحسنة بين العمال تساهم في رفع الروح المعنوية، ودراسة "محمد سلامة" التي توصلت إلى وجود علاقة بين الصراع والأداء ودراسة "بوجمعة جاب الله" التي توصلت إلى أن التدين له علاقة ارتباط إيجابي مع أداء العاملين.

## ت -مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

في إطار بيانات المحور الرابع، تم التوصل إلى أن أغلب العاملين يرون عدالة توزيع المهام بينهم من طرف مشرفيهم وبنسبة 88.23%، وهذا ما يطبع أثرا إيجابيا في نفسياتهم ويشعرهم بالثقة في الإدارة، وبالتالي إعطاء أحسن ما لديهم، كما كانت إجابات الأغلبية بأنّ علاقاتهم مع رؤسائهم في العمل هي علاقة رسمية بنسبة 41.17%، وإلى نسبة قريبة منها 37.25% هي علاقة إنسانية، مما يدل على وجود الطابعين معا وهذا شيء إيجابي بالنسبة لمعنوياتهم من جهة، ولأدائهم من جهة أخرى.

كما أجاب أغلبهم بأن الطابع الرسمي هو الأنجع بنسبة 50.98% من أجل أن يتم العمل في الظروف المطلوبة، وعدم فتح المجال للتسيب والإهمال، وأجاب أيضا الأغلبية بأن رؤسائهم يشاركونهم في القرار بنسبة 74.5%، مما يشعرهم بأهميتهم وفاعليتهم في المنظمة، وهذا ما أكدته إجاباتهم في أثر ذلك على نفسياتهم، حيث أجاب الأغلبية بنسبة 86.27% أن ذلك يشعرهم بالثقة في أنفسهم والتقدير ويدفعهم إلى تحسين العمل، أيضا أجاب الأغلبية بنسبة 92.15% بأنه من الصواب فعل ذلك.

أي مشاركتهم في اتخاذ القرارات، من أجل إيجاد الحل المناسب وفي أقل وقت ممكن بنسبة 72.54%، وبأنه أحيانا قد يكون الحل عند المرؤوس وليس عند الرئيس بنسبة 19.6%. وبيّنت النتائج بأن الأغلبية راضية عن تقييم الأداء من طرف رؤسائهم بنسبة 72.54%، وذلك لأن نظام التقييم عادل بنسبة 58.82%، وبأن مسؤوليهم يقدرون مجهوداتهم بنسبة 13.72%، وبيّنت أيضا أن أغلب العاملين يتأثرون سلبا بمفاضلة الرئيس بين مرؤوسيه بنسبة 72.54%، مما يولد لديهم الغيرة والحقد واللامبالاة في أعمالهم وغيرها من المشاعر السيئة.

كما أجاب الأغلبية بنسبة 64.7% بأن الأسلوب الذي يتبعه الرئيس في الإشراف على مرؤوسيه هو الاكتفاء بإعطاء توجيهات عامة، ويترك لهم قدرا من الحرية في أداء أعمالهم، وهذا هو الأسلوب المفضل لديهم بنسبة 72.54% من أجل إبراز قدراتهم وفروقاتهم الفردية وفتح المجال

للإبداع بنسبة 39.21%، والشعور بالراحة والثقة أثناء العمل بنسبة 37.45%، كما أن المسؤول ليس لديه وقت للتفاصيل بل لديه مهام أخرى بنسبة 5.88%.

إضافة إلى ذلك بيّنت النتائج بأن أغليبتهم بنسبة 50.98% تقول بأن تصرف المشرفين معهم عند مخالفتهم قوانين المنظمة هو تطبيق لوائح المنظمة، وتقول أيضا بلن طريقة عمل الرئيس الجيد هو الذي يتساهل في تطبيق تشريعات العمل، ويفضل نصح مرؤوسيه وتوجيههم بنسبة 60.78%، وأجاب أغلب العمال بنسبة 72.54% بلن اهتمام المشرف أثناء العمل مركز نحو العمل وكيفية أدائه، وأجاب الأغلبية أيضا بنسبة 62.74% بأن هذا الأسلوب يترك أثرا إيجابيا في أنفسهم مثل التشجيع وزيادة العمل. أيضا أجابوا بأنهم غالبا ما يتلقون المديح والثناء من طرف مشرفيهم عند إنجاز عمل مميز بنسبة 80.39%، وبأن هذا الاستحسان يدفعهم إلى الرغبة في مضاعفة الجهود تحسين أدائهم بنسبة 100%.

كما أجاب أغلب العمال بأنهم سيختارون المؤسسة الحالية في حال ما تم تخييرهم من جديد بنسبة 74.5%، وذلك لأنها كانت سببا في تنمية مهاراتهم وزيادة خبراتهم بنسبة 25.49%، ولوجود الجو الأخوي فيها والمعاملة الحسنة والراحة النفسية بنسبة 23.52%، والتعود وحب الوظيفة بنسبة 13.72%، و بأن الوكالة لديها مكانة وطنية متميزة، حيث تقدم خدمات كبيرة للمواطن الجزائري بنسبة 11.76%.

وأوضحت النتائج بأنه توجد علاقة ارتباط إيجابية كبيرة بين مشاركة المشرف لتابعيه في اتخاذ القرارات ودفعهم لتحسين أدائهم الوظيفي، وذلك بنسبة 100%، وكذلك الحال بالنسبة لتلقيهم المديح والثناء من طرف المشرف عقب أدائهم لأعمال مميزة وعلاقته بتحسين أدائهم الوظيفي. مما سبق عرضه من نتائج يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت بصورة تامة، وتوافقت مع ما كان في الجانب النظري للدراسة في تأثير العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية على معنويات العاملين وأدائهم الوظيفي.

توافقت مع العديد من الدراسات السابقة مثلًا دراسة "كارول" التي توصلت إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الروح المعنوية وسلوك القائد، ونفس الشيء بالنسبة لدراسة "مارتن" ودراسة "سيلفا" التي توصلت إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين درجة المشاركة في اتخاذ القرار والروح المعنوية للعاملين.

ودراسة "يونغ وصرح" التي توصلت إلى وجود علاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي وكذا الحال بالنسبة لدراسة نورة بنت عطية" ودراسة "محمد حسين ناصر" ودراسة "سحر بنت خلف سليمان" ، ودراسة "بدر محمد الجريسي" التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الروح المعنوية والولاء التنظيمي للعاملين.

ودراسة "جوادي حمزة" التي توصلت إلى أن نظام الإشراف الديمقراطي يساهم في رفع الروح المعنوية ودراسة "بنوناس" التي توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباط إيجابي بين النمط القيادي الديمقراطي والروح المعنوية وسلب مع النمط الأوتوقراطي والتسبيبي، وكذلك دراسة "جلال الدين بو عطيظ" التي توصلت إلى وجود علاقة بين الاتصال الصاعد والنازل والأداء الوظيفي للعاملين.

## 1 - 2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

بصفة عامة تبين النتائج أنّ أغلب عمّال الوكالة يرون تناسب المنصب الحالي مع مؤهلاتهم العلمية، والظروف الحالية مناسبة مع إنجاز العمل، وبأنّ نظام العمل في المنظمة يساعد على بذل أقصى جهد، وكذلك نظام الأجور ونظام المنح والعلاوات يتميز بالعدالة مقارنة مع المجهودات المبذولة، لكن الأغلبية لم يستفيدوا من تربيصات أو دورات تكوينية أو ترقيات، والفرص قليلة في هذا المجال.

ويرى العمال بأن الترقية لديها الكثير من الفوائد في العمل مثل زيادة الجهد وتحسين العمل، وزيادة الخبرة والكفاءة والراتب والتحفيز والتشجيع. كما أنهم يستفيدون من الكثير من الخدمات الاجتماعية من قبل المنظمة، وهذا يشعرهم بالأهمية وزيادة العمل وحب المؤسسة، والراحة والتقدير والتحفيز، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية كبيرة جدا بين توفير الخدمات الاجتماعية وتحسين أداءهم الوظيفي، وتنمية ولائهم للمنظمة بنسبة 100 %.

كما أنهم يفضلون العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، كما يفضلون العمل أكثر مع الذين يشبهونهم في القيم والمعايير، ويرون أكثر وجه شبه بينهم هو الجدية والانضباط وتحسين العمل، وبأنهم يقدمون المساعدة لبعضهم البعض في الجانب العملي في أغلب الأوقات، ويتناقشون فيما بينهم حول إنجاز الأعمال.

وبيّنت النتائج أيضا بأنه توجد علاقة ارتباط إيجابية كبيرة بين تقديم المساعدة بين زملاء العمل وتحسين أدائهم، وبنسبة 100 %، ونفس الشيء بالنسبة لوجود الحوار والنقاش فيما بينهم و علاقته بأدائهم الوظيفي.

إضافة إلى ذلك، يرى العمّال بأنه توجد عدالة للمهام الموزعة من طرف المشرفين عليهم، وأنّ علاقاتهم مع مشرفيهم أغلبها علاقة رسمية، وإلى نسبة قريبة منها علاقة إنسانية، بمعنى يوجد النوعان معا مع زيادة العلاقة الرسمية، ويرى العمال بأن الطابع الأنجع الذي يتبعه مشرفيهم هو الطابع الرسمي، من أجل سير العمل الجيد ونفاذي الإهمال والتسيب. وأن مشرفيهم في العمل يشاركونهم في اتخاذ القرارات، وهذا يشعرهم بالثقة والتقدير، ويدفعهم إلى تحسين العمل ويرون صواب مشاركتهم في اتخاذ القرارات لإيجاد الحلول المناسبة والقرار الصائب في أقل وقت ممكن. كما أنهم راضون عن تقييمهم لأدائهم من طرف رؤسائهم، ويرون ب أن نظام التقييم المعتمد عادل، وبأن الرؤساء يقدرّون مجهوداتهم، كما يرون أن مفاضلة الرئيس لمؤوسيه يترك آثارا سلبية في نفوسهم كالحقد، الغيرة واللامبالاة، كما يرون أن مؤوسيهم يكتفون بإعطاء توجيهات عامة



لهم، ويتركون لهم قدرا من الحرية في أداء أعمالهم، ويفضلون هذا الأسلوب أنه يجعلهم يبرزون قدراتهم الفردية وإبداعاتهم الخاصة، ويشعرهم بالراحة والثقة.

وغالبا ما يكون تصرف المشرفين معهم عند مخالفتهم للوائح المنظمة، هو تطبيق قوانين المنظمة ونظامها الداخلي ونسبة كبيرة مقارنة للأولى تصرف مشرفيهم هو الحوار والتوجيه والتسامح، وهم يفضلون هذا الأسلوب، أي الذي يتساهل معهم بالنصح والتوجيه، وأغلب مشرفيهم يتركز اهتمامهم نحو العمل وأدائه، وبأن هذا الأسلوب يترك فيهم أثرا إيجابيا، حيث يشجعهم على زيادة العمل.

كما أن أغلب رؤسائهم يثنون عليهم ويمدحونهم عقب إنجاز أعمال مميزة، وهذا الاستحسان يدفعهم إلى مضاعفة الجهد وتحسين الأداء، كما أن أغلبهم كان رأيهم أنهم سيختارون هذه الوكالة في حالة ما تم تخييرهم من جديد، لأنها كانت سببا في تنمية مهاراتهم وتعودهم عليها، وحب وظائفهم ولوجود الجو الأخوي والمعاملة الحسنة، ولأن لها مكانة وطنية كبيرة، مما يعكس ولائهم الكبير لها. وأوضحت النتائج بأنه توجد علاقة ارتباط إيجابية كبيرة بين مشاركة المشرف لتابعيه في اتخاذ القرارات ودفعهم لتحسين أدائهم الوظيفي، وذلك بنسبة 100 %، وكذلك الحال بالنسبة لتلقيهم المديح والثناء من طرف المشرف عقب أدائهم لأعمال مميزة وعلاقته بتحسين أدائهم الوظيفي.

وفي ضوء ما سبق من نتائج يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت إذ يعتبر مجموع نتائج المحاور السابقة والمتمثلة في إثبات الفرضيات الجزئية الثلاثة للدراسة هو إثبات لها، والتي تقول بوجود علاقة ارتباط إيجابي بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمة.

كما أكدت هذه الفرضية العامة إضافة إلى الفرضيات الجزئية دراسة "لوينتال" التي توصلت إلى وجود علاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين.

خاتمة

---

خاتمة

## خاتمة

### خاتمة

في الأخير يمكن القول بأن نجاح أي منظمة في المجتمع يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري فيها، باعتباره المحور الرئيسي الذي تدور حوله مختلف العناصر الأخرى، وبالضبط على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وهذا الأخير لا يمكن فصله عن باقي المتغيرات التي يُؤثر ويتأثر بها، ومن أجل الوصول إلى أفضل النتائج في هذا المجال، فإنه يفضل دراسة أهم العوامل المؤثرة فيه ومن ثم التحكم فيها وتوجيهها لصالح المنظمة، ومن أهم هذه العوامل مراعاة للطبيعة البشرية والإنسانية للعاملين، وهي الحالة النفسية والشعورية أو ما يعرف بالحالة المعنوية أو الروح المعنوية لديهم.

فالروح المعنوية للعاملين تساهم وتؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي للعاملين، حيث بيّنت نتائج الدراسة بأنه توجد علاقة كبيرة بين الروح المعنوية للعاملين وأدائهم الوظيفي بطريقة طردية، حيث كلما زادت الأولى زاد الثاني والعكس صحيح، وتم التوصل إلى هذه النتيجة أي إثبات الفرضية العامة للدراسة من خلال إثبات الفرضيات الجزئية الثلاثة.

حيث أنّ الروح المعنوية المتجسدة في علاقة العامل بعمله تساهم بشكل كبير في أداء وظيفي، ومن مؤشرات هذا البعد تناسب المنصب مع المؤهل العلمي وتوفر الظروف المناسبة للعمل، وتصميم نظام أجور ومنح يتناسب مع مجهودات العاملين، كذلك القيام بالتدريب من خلال تربصات ودورات تكوينية، وتحفيزهم للعمل من خلال ترقية الكفاءات والمتميزين، أيضا توفير الخدمات الاجتماعية التي يحتاجونها في المنظمة.

أما مؤشرات البعد الثاني الذي يمثل الروح المعنوية المتجسدة في علاقة العامل بزملائه، هي العمل الجماعي وتكوين فرق عمل متلاحمة في بينها على أساس القيم والمعايير والاجتماعية وأيضا الانضباط والجدية في العمل وتقديم المساعدة لبعضهم البعض والنقاش فيما بينهم حول مواضيع العمل. أما مؤشرات البعد الثالث والأخير وهو علاقة العامل بإدارته، تتمثل في عدالة نظام الإشراف بين جميع العمال دون تمييز، وتوازن العلاقات الرسمية والإنسانية في نمط الإشراف، والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، والرضا على نظام تقييم أداء العاملين وإعطائهم هامش من الحرية في تطبيق الأوامر وتجنب الإملاءات الحرفية المملة، وذلك لفتح المجال لإبداعاتهم وقدراتهم الفردية، أيضا استعمال أسلوب النصح والإرشاد قبل التطبيق الصارم للوائح التنظيمية، والإطراء على العاملين والثناء عليهم عند تميزهم في مجال معين من أجل تشجيعهم ودفعهم لتقديم الأفضل.

## خاتمة

---

كما جاءت النتائج متطابقة ومتوافقة مع ما جاء في الجانب النظري للدراسة والتراث النظري في هذا المجال، وأيضا مع مختلف النظريات الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم، خاصة تلك التي تم الإشارة إليها في القسم النظري.

أيضا وافقت نتائج الدراسة الكثير من الجزئيات المشتركة مع الدراسات السابقة التي استعملت فيها، سواء تلك المتعلقة بالأداء لوظيفي أو المتعلقة بالروح المعنوية. ومن خلال هذه النتائج المتوصل إليها يمكن القول بأنها قد تتوافق مع المنظمات الوطنية، ويمكن تعميمها على مستوى الوطن الجزائري، وأيضا على المستوى الدولي لأن الأبعاد والمؤشرات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة هي متواجدة في أي منظمة سواء كانت وطنية أم أجنبية.

## التوصيات

---

### التوصيات

- من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- التأكيد على أهمية محدّدات الأداء الوظيفي - المذكورة في البحث - وضرورة التحكّم فيها بما يخدم مصالح المنظمة.
  - تعزيز دور نظام تقييم الأداء الوظيفي وضرورة بنائه على أسس علمية وعملية. وذلك من شأنه أن يكشف ثغرات الأداء الوظيفي للعمال، ومن ثمّ تصحيحها وتطويره.
  - ضرورة الاهتمام بالروح المعنوية للعمال وتبني الإجراءات المساعدة على رفعها، من خلال تحسين وتجويد العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية و الفيزيائية المؤثرة فيها - المذكورة في البحث - لها تلعبه من دور كبير في رفع الأداء الوظيفي للعمال.
  - العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية وتقوية الروابط الاجتماعية في بيئة العمل خاصة تلك التي بين الإدارة والعمال.

## ملخص الدراسة باللغة العربية

### ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، فانطلقت من الفرضية العامة التالية: هناك علاقة ارتباط إيجابي بين الروح المعنوية العالية وبين ارتفاع مستويات الأداء الوظيفي للعمال في المنظمة.

والتي تفرّعت إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين معنويات العامل المتجسدة في علاقته بعمله وأدائه في المنظمة.
  - هناك علاقة بين درجة التماسك التي تسود جماعة العمل وإنجاز الموظفين للأعمال بكفاءة عالية.
  - هناك علاقة بين درجة تقدير المرؤوسين لرئيسهم ومستويات آدائهم في العمل.
- و تمّ تقسيم البحث إلى الفصول التالية: الأول بعنوان الإطار التمهيدي للدراسة ، أما الثاني تناول متغير الأداء الوظيفي، حيث تمّ التطرق إلى بعض الأساسيات في هذا المفهوم، وكذلك التفصيل في عملية تقييم الأداء الوظيفي وأهم النظريات المفسّرة للأداء الوظيفي، أما الفصل الثالث وتناول المتغير التابع وهو الروح المعنوية، وتمّ فيه التطرق إلى بعض الأساسيات أيضا لهذا المفهوم، وأيضا أهم العوامل النفسية، الاجتماعية، التنظيمية والفيزيقية المؤثرة فيه. وأخيرا أهم النظريات المفسّرة له.
- فيما يخص الفصل الرابع كان بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفيه تمّ تحديد مجالات الدراسة، الزماني من الدراسة الاستطلاعية في سبتمبر 2014 إلى الانتهاء من الدراسة الميدانية والوصول إلى النتائج في أبريل 2017، المكاني وهو الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-، البشري وهو عمال الوكالة، وتمّ استعمال أسلوب المسح الشامل لكن تم استرجاع 51 استمارة فقط رغم الجهود الكبيرة وذلك لحساسية وسرية نشاط المنظمة، كما تم استعمال المنهج الوصفي لأنه الملائم للدراسة.
- وفي جمع البيانات تمّ استعمال أداة الاستبيان والمقابلة والملاحظة، أما الأساليب الإحصائية فتّم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي.
- وأخيرا الفصل الخامس تمّ فيه عرض و تحليل وتفسير بيانات الدراسة وصولا إلى النتائج التي أثبتت الفرضيات الجزئية ومن ثمّ الفرضية العامة.

## Summary of the study in foreign language

---

### Summary of the study in foreign language

The study aims at understanding the relationship between the morale and the functioning of the organization's workers. It started from the following general hypothesis: There is a positive correlation between the high morale and high levels of job performance of the workers in the organization.

Which divaricated to the following partial hypotheses:

- There is a positive relationship between the morale of the worker embodied in his relationship with his work and performance in the organization.
- There is a relationship between the degree of cohesion that prevails in the work group and the achievement of employees to work efficiently.
- There is a relationship between the degree of appreciation of the subordinates to their president and the levels of their work performance.

The research was divided into the following chapters: the first is entitled the introductory framework for the study, the second is the functional variable. The basic concepts of this function are discussed in detail, The third chapter deals with the dependent variable, the spirit of morale, in which some of the fundamentals of this concept were also discussed, as well as the most important psychological, social, organizational and physical factors affecting it. Finally, the most important theories that explain it.

The fourth chapter was entitled Methodological Procedures for the Field Study, in which the study areas were identified from the exploratory study in September 2014 to the completion of the field study and the results reached in April 2017, the local agency for the management and management of urban real estate - Biskra - Agency workers. The survey method was used, but only 51 forms were retrieved in spite of the great efforts, due to the sensitivity and confidentiality of the organization's activities.

In the data collection, the questionnaire, interview and observation tool was used. The statistical methods were based on frequency, percentage, and arithmetic mean.

Finally, in the fifth chapter we presented, analyzed and explained the data of the study to reach the results that proved the partial hypotheses and then the general hypothesis.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

##### ا. الكتب

- 1 لُبو بكر، مصطفى (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 2 لُبو بكر، مصطفى. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية.
- 3 لُبو شندي، سعد. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.
- 4 لُحمد محمد (2003). الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة. الأزاريطة: دار المعرفة الجامعية.
- 5 لُنجرس، موريس (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر.
- 6 للباشا، محمود (1996). التأمينات الاجتماعية و نظامها في المملكة العربية السعودية . الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 7 بدوي، هناء. إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية . الأزاريطة: دار المعرفة الجامعية.
- 8 برونوطي سعاد (2001). إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد. عمان: دار وائل.
- 9 للبرنوطي، سعاد (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل.
- 10 بطاح، أحمد. قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. جامعة مؤتة: دار الشروق.
- 11 بلوم، بنيامين ( 2001). تقييم تعلم الطالب التجميعي و التكويني . الإسكندرية: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
- 12 - بن حبتور، عبد العزيز (2009). مبادئ الإدارة العامة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 13 بوكروخ، مخلوف (2009). مدخل إلى إدارة المنظمات الثقافية. مطابع حسناوي.

## قائمة المراجع

- 14 توفيق، محمود (2007). *منهجية البحث العلمي*. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 15 جعفر، أنس (2007). *الوظيفة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية*.
- 16 -الجمال، رانيا ( 2011). *الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة* . الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة.
- 17 جمعة، نبيل (2010). *الإحصاء في التربية والعلوم الانسانية*. عمان: دار الحامد.
- 18 -الجوهري محمد (2009). *علم الاجتماع الصناعي والتنظيم*. عمان: دار المسيرة.
- 19 -الحريري، رافدة ( 2011). *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية* . جامعة دلمون. عمان: دار الثقافة.
- 20 حريم، حسن (2006). *مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)* . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 21 حريم، حسين (2003). *إدارة المنظمات منظور كلي*. عمان: دار الحامد.
- 22 -الحسن، إحسان (2005). *علم الاجتماع الصناعي*. عمان: دار وائل للنشر.
- 23 حسن، راويه و سلطان، محمد (2014). *إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي*. الإسكندرية.
- 24 حسن، عادل(2003). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 25 حسونة، فيصل (2008). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار أسامة.
- 26 خليل، منى (2009). *الإدارة و اتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية كلية الخدمة الاجتماعية*. جامعة حلوان.
- 27 -الدجرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت ( 2004). *إدارة السلوك في المنظمات* ( ترجمة رفاعي إسماعيل علي بسيوني). الرياض: دار المريخ.
- 28 - الدحلم، عبد الله و أبو بكر، مصطفى (2002) . *البحث العلمي*. الدار الجامعية.

## قائمة المراجع

- 29 درّة، عبد الباري و آخرون(2008). إدارة القوى البشرية. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
- 30 درّة، عبد الباري و الصباغ، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين. دار وائل.
- 31 درّة، عبد الباري و جرادات، ناصر (2014). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل.
- 32 حريدي منير(2013). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب-الحوافز. عمان: دار الابتكار.
- 33 ديسلر، جاري (2007). إدارة الموارد البشرية (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ.
- 34 رشوان، حسين (2006). الإدارة والمجتمع. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 35 - رشيد، صالح و جلاب، إحسان (2008). الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج.
- 36 -الزليتنى محمد (2008). أساليب التنشئة الاجتماعية الأسرية و دوافع الإنجاز الدراسية . القاهرة: دار قباء.
- 37 - ساعاتي، أمين ( 1998). إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق . القاهرة: دار الفكر العربي.
- 38 سالم، مؤيد و حرحوش، عادل (2002). إدارة الموارد البشرية. الأردن: عالم الكتب الحديث.
- 39 سلاطنية، بلقاسم و قيرة، إسماعيل (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم. جامعة بسكرة: دار الفجر.
- 40 -السلمى، علي (1999). الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق. القاهرة. دار غريب.
- 41 -السلمى، علي (2004). إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب.

## قائمة المراجع

- 42 - السيد سرايا (2002). أصول وقواعد المراجعة والتدقيق. الاسكندرية: دار المعرفة.
- 43 - شريف، علي وآخرون (2007). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعي للتحديث.
- 44 - شلابي، زهير (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: دار الياوزري العلمية.
- 45 - الشماع، خليل و محمود، خيضر (2000). نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة.
- 46 - الصوص، نداء (2008). السلوك الوظيفي. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- 47 - الصيرفي، محمد (2006). هندرة الموارد البشرية. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- 48 - الطائي يوسف و آخرون. إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عمان: دار الوراق.
- 49 - الطيطي، خضر(2011). إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين. عمان: دار الحامد.
- 50 - عابر، عوض و خفاجة، ميرفت ( 2002 ). أسس ومبادئ البحث العلمي . الاسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية.
- 51 - عارف، سامي (2008). أساسيات الوصف الوظيفي. عمان: دار زهران.
- 52 - العامودي، سليم (2006). علم الاجتماع الصناعي. عمان: دار أسامة.
- 53 - عباس، علي (2004). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة.
- 54 - عباس، علي (2007). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة.
- 55 - عبد الباقي، صلاح الدين ( 2002 ). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 56 - عبد الباقي، صلاح الدين(2004). السلوك الفعال في المنظمات. الإبراهيمية: الدار الجامعية.
- 57 - عبد الحفيظ، إخلص و حسين، مصطفى ( 2002 ). طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي . القاهرة: مركز الكتاب للنشر.

## قائمة المراجع

- 58 عبد الرحمن حجاجي و رجب مصطفى ( 2007 ). برامج الأطفال التلفزيونية وآثارها التربوية . الإسكندرية: دار الإيمان.
- 59 - عبد اللطيف رشاد (2000). إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية. الأزاريطة: المكتبة الجامعية.
- 60 - عبد الله، محمد (2004). الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية. الأزاريطة: المكتب الجامعي الحديث.
- 61 - عبد المجيد، أونيس (2011). إدارة العلاقات الإنسانية. الأردن: دار اليازوري.
- 62 - عبد المعطي، عبد الباسط (1981). إتجاهات نظرية في علم الاجتماع . الكويت. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- 63 - عبد النبي محمد (2010). إدارة الموارد البشرية. دار زمزم.
- 64 - عبد اليمين، بوداود و أحمد، عطاء الله ( 2009 ). المرشد في البحث العلمي . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 65 - عبوي زيد (2008). التخطيط و التطوير الإداري. عمان: دار الراية.
- 66 - عبيدات، ذوقان وآخرون (2005). البحث العلمي. الأردن: دار الفكر.
- 67 - عبيدات، محمد و آخرون (1999). منهجية البحث العلمي. عمان: دار وائل للنشر.
- 68 - العجمي حسنين (2008). الإدارة و التخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة.
- 69 - عدون ناصر (2004). إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي. الجزائر: دار العجدة العامة.
- 70 - عقيل، حسين (1999). فلسفة مناهج البحث العلمي. مكتبة مدبولي.
- 71 - عقيلي، عمر (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار وائل.
- 72 - عكاشة، محمود (1999). علم النفس الصناعي. الإسكندرية.
- 73 - علي، صبرة و شريت أشرف (2004). سيكولوجية الصناعة. الأزاريطة: دار المعرفة الجامعية.

## قائمة المراجع

- 74 - عمر ، حسين (1998). مبادئ التخطيط الاقتصادي و التخطيط التأشيري في النظام الاقتصادي الحر. القاهرة.
- 75 - عويد سلطان المشعان (1994). علم النفس الصناعي. الكويت: مكتبة الفلاح.
- 76 - عويضة كامل (1996). علم النفس الصناعي. بيروت: دار الكتب العلمية.
- 77 - عيساوي، عبد الرحمان (1997). علم النفس الاجتماعي. الأزاريطة: دار المعرفة الجامعية.
- 78 - العيسوي، عبد الرحمن (2007). الإدارة في عصر العولمة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 79 - غربي، علي و آخرون (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر.
- 80 - الغلاق، بشير (2009). تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة. عمان: دار اليازوري.
- 81 - غيات، بوفلجة (2006). مقدمة في علم النفس الصناعي. بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 82 - الفاضل محمد (2010). تجديرات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة . عمان: دار الحامد.
- 83 - فرج عبد القادر طه (1988). علم النفس الصناعي والتنظيمي. القاهرة: دار المعارف.
- 84 - فهمي، سامية (1996). الإدارة في المؤسسات الاجتماعية. الأزاريطة: دار المعرفة الجامعية.
- 85 - قاسيمي، ناصر (2011). دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل . ديوان المطبوعات الجامعية.
- 86 - قنديلجي، عماد و سمراي، إيمان (2009). البحث العلمي. عمان. دار اليازوري.
- 87 - الكلالدة طاهر (2008). تنمية و إدارة الموارد البشرية. عمان: دار عالم الثقافة.
- 88 - الكلالدة طاهر (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري.
- 89 - كمال، طارق (2007). علم النفس المهني والصناعي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 90 - لعويسات، جمال الدين (2005). مبادئ الإدارة. دار هومة.

## قائمة المراجع

- 91 -اللوزي، موسى (2010).أسس العلاقات العامة. دار زمزم.
- 92 ماهر، أحمد (2005). إدارة الموارد البشرية. تانيس: الدار الجامعية.
- 93 ماهر، أحمد (2005). كيف تبحث و تحصل على أفضل وظيفة. الإبراهيمية: الدار الجامعية.
- 94 ماهر، أحمد.(2007). التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية. الإبراهيمية: الدار الجامعية.
- 95 -المحاسنة، إبراهيم ( 2013). إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق . عمان: دار جرير.
- 96 -محمود خيضر و الخرشة ياسين (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة.
- 97 محمود، خيضر و الخرشة، ياسين (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة.
- 98 محمود، كاظم و الخرشة، ياسين (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة.
- 99 مرسي، نبيل و سليم، أحمد (2007). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 100 -مريزق، هشام (2007). دراسات في الإدارة التربوية. عمان: دار غيداء.
- 101 -مصطفى، أحمد . إدارة الموارد البشرية. القاهرة.
- 102 -معمر، داوود (2006). منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- 103 -موسى، فتحي (2010). العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية. عمان: دار زهران.
- 104 -نوار مربوحة (2005). محاضرات في علم اجتماع التربية. عنابة: دار غريب.
- 105 -النوري، قيس (1999). السلوك الإداري و خلفياته الاجتماعية. الأردن: دار الكندي.
- 106 -هايبس، نيكي (2005). إدارة الفريق استراتيجية النجاح (تعريب سرور علي إبراهيم سرور). المملكة العربية السعودية: دار المريخ.

## قائمة المراجع

107 -ي ريجيو، رونالدي ( 1999). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ( ترجمة فارس حلمي). عمان: دار الشروق.

108 ياسين، حمدي وآخرون ( 1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي . الكويت: دار الكتاب الحديث.

### II. المذكرات والرسائل الأكاديمية

1 بن رحمون، سهام (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكلّيات ومعاهد جامعة باتنة. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

2 بنوناس، صباح (2008). النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

3 بوجمعة ، جاب الله (2012). التدين وانعكاسه على الأداء الوظيفي للمعلمين دراسة ميدانية بلبلتدائيات مدينة الجلفة. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر -2- بوزريعة، الجزائر.

4 بوعطيط، جلال الدين (2009). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير. جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر.

5 للجريسي، بدر محمد (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي ومن جهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

6 للجساسي، عبد الله حمد محمد (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

7 جوادي، حمزة (2006). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير. جامعة منصور، قسنطينة، الجزائر.

8 حيمر، صباح (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية بطولقة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

9 للخالدي، أحمد بن محمد مهدي (2009). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.



## قائمة المراجع

- 10 -الزهراني، نورة بنت عطية بن راشد (2009). علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية لمحافظة جدة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 11 -سلامة، محمد (2011). الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بجيجل. رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 12 -السهلي، ماجد اللميع حمود (2007). الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 13 -شامي، صليحة (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "المحمد بوقرة" بومرداس. رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 14 -صحراوي، محمد لخضر(2012). أنثى التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مع الدراسة الميدانية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة والسياحة تخصص التنظيم السياسي والإداري. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر -3- ، الجزائر.
- 15 -العتيبي، نواف بن سفر بن مفلح (2009). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية ). رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 16 -العجلة، توفيق عطية توفيق (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة "، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 17 -عزيون، زهية (2007). التحفيز وأثره على الوظيفي للمورد البشري في لمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة – وحدة نوميديا بقسنطينة-. رسالة ماجستير جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
- 18 -العقبي ، الأزهر (2009). القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين – المصنع الجزائري نموذجا – أطروحة دكتوراه. جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة ، الجزائر.
- 19 -عكاشة، أسعد أحمد محمد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة

## قائمة المراجع

- تطبيقية على الاتصالات "beltel" في فلسطين. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 20 - القحطاني، سعد بن سعيد (2012). بيئة العمل الداخلية وعلقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجزائر بالرياض، رسالة ماجستير . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 21 - لعبيدي، صونيا (2016). واقع الممارسة المواطنة في ظل الإصلاح السياسي الحاصل في الجزائر دراسة ميدانية ببعض ولايات الشرق الجزائري – بسكرة، باتنة وسكيكدة - . أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 22 - مددين، سحر بنت خلف سليمان (2013). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية . أطروحة دكتوراه . جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 23 - ناصر، حسن محمد ( 2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 24 - النعنع، علام عبد القادر محمود (2007). التعبئة المعنوية في القرآن الكريم . رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 25 - النميان، عبد الله عبد الرحمان (2004). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية "دراسة مسحية علي شرطة منطقة حائل". رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

### III. المقالات العلمية

- 1 - خليفات، عبد الفتاح صالح و المطارنة، شرين محمد (2010) أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، 1-2.
- 2 - الداوي، الشيخ (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، 7.
- 3 - ريب الله، محمد (2012). واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

## قائمة المراجع

- 4 - زمرة، خلوف ( 2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة، على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، 9.
- 5 - السكر، عبد الكريم ( 2013). أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية-. مجلة العلوم الإدارية، 1.
- 6 صديق، حسين ( 2011). الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، عرض – وتقييم. مجلة جامعة دمشق، 43.
- 7 - الصرايرة، خالد أحمد ( 2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، 1-2.
- 8 - عاصي، نايف علي . الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية – دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
- 9 - عطية، العربي ( 2010). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في أجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)-. مجلة الباحث، 10.
- 10 -مزهودة، عبد المليك (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1.
- 11 -المسوري، أحمد عبد القادر ( 2013). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، 20.
- 12 -موسي، عبد الناصر (2004). تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات. مجلة العلوم الإنسانية، 6.
- 13 -نعامة، سليم و جميل، أنور (2011). الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق-، مجلة جمعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 5.
- IV. المعاجم والقواميس
- 1 غيث، محمد عاطف (2006). قاموس علم الاجتماع. الأزاريطة: دار المعرفة الجامعية.
- 2 مصطفى، إبراهيم. المعجم الوسيط.

## قائمة المراجع

---

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Deperee.m.(1993). leadership . tracatineutaler. Monteral.
- 2- Fatimah Hashim, Gazi Mahabubul Alam, Saedah Siraj, E-Management For Administrative Efficiency In Higher Education, Through Participatory Decision-Making. Malaysia: 50603 Kuala Lumpur,.
- 3- Morrison David. Les styles de leadership. manuel des participants. Acon communications. Canada.
- 4- Nikola Kjurchiski.(2014). Public Administration Efficiency in Resource Economies.
- 5- Paul Y. Mbaya, Raphael Adole Audu & Mampaa Aliyu. Administrative Efficiency As A Strategy For Improved Local Government Effectiveness In Borno State. Nigeria.

# الملاحق

- 1- الاستمارة.
  - 2- دليل المقابلة.
  - 3- قائمة المحكمين.
  - 4- دليل الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-
- بسكرة -

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



ملحق: 01

## إستمارة حول موضوع

### الرّوح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمّال المنظمة

دراسة ميدانية بالوكالة الولانية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة -

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

الأزهر العقبي

إعداد الطالبة:

مريم ارفيس

أخي العامل:

يرجى منكم وضع الإشارة (x) في المكان الذي يتفق ورأيكم مقابل كل عبارة من العبارات، مع العلم أنّ كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سرّية، و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وشكرا.

السنة الجامعية 2016/2015

- 1 - الجنس: ذكر ( )، أنثى ( )  
2 - السن: 20-30 سنة ( )، 31-40 سنة ( )، 41-50 سنة ( )، 51 سنة فأكثر ( )  
3 - المؤهلات المهنية: .....

- 4 - الوضع القانوني في الوظيفة: عمل دائم ( )، عمل مؤقت ( )  
5 - الخبرة المهنية (الأقدمية) في العمل الحالي:  
6 - الخبرة المهنية (الأقدمية) في عمل سابق إن وجد:  
7 - هل المنصب الذي تشغله حالياً في المؤسسة يتناسب ومؤهلاتك العلمية والمهنية؟  
نعم ( )، لا ( )  
8 - في حالة الإجابة ب (لا) ترى هل هذا يطرح أية صعوبات بالنسبة لك في إنجاز عملك الحالي؟  
نعم ( )، لا ( )  
9 - في حالة الإجابة ب (نعم) ماهي؟

- 10 - ترى هل الظروف التي تشغل فيها حالياً مناسبة لإنجاز عملك على أكمل وجه؟  
نعم ( )، لا ( )  
11 - في حالة الإجابة ب (لا) ترى ماهي هذه الظروف غير المرضية بالنسبة لك؟

- 12 - ترى هل نظام العمل الحالي (من حيث توقيت العمل، أوقات الراحة... الخ) يساعدك على بذل أقصى ما عندك من جهد لإنجاز عملك؟  
نعم ( )، لا ( )  
13 - في حالة الإجابة ب (لا)، ترى ماهي مآخذك (تحفظاتك) على نظام العمل في المؤسسة؟

- 14 - حسب رأيك، هل نظام الأجور في مؤسستك هو نظام عادل بالنظر لما تبذله من مجهودات في وظيفتك؟  
نعم ( )، لا ( )  
15 - في حالة الإجابة ب (لا)، ترى لماذا؟

- 16 - ترى هل حجم ما تتقاضاه من منح و علاوات في عملك، يُعدّ عادلا بالنظر لما تبذله من مجهودات؟  
نعم ( )، لا ( )
- 17 - في حالة الإجابة بـ (لا)، ترى لماذا؟
- .....
- .....
- .....

18 - هل سبق لك أن استفدت من تربيّصات أو دورات تكوينية في مجال عملك؟

نعم ( )، لا ( )

- 19 - في حالة الإجابة بـ (نعم)، في رأيك ماهي الفائدة التي يمكن أن تجنيها من هذه التربيّصات أو الدورات التكوينية بالنسبة لعملك؟
- .....
- .....
- .....

20 - هل سبق لك أن استفدت من ترقية مهنية؟

نعم ( )، لا ( )

- 21 - في حالة الإجابة بـ (لا)، ترى هل العمل في هذه المنظمة يتيح فرصا في هذا المجال؟

نعم ( )، لا ( )

- 22 - في رأيك ماهي جوانب الاستفادة التي يمكن أن تجنيها من ترقيتك في عملك؟ أي كيف تفيدك ترقيتك المهنية على مستوى أدائك في منصب عملك؟
- .....
- .....
- .....

23 - على صعيد آخر، ترى ماهي الخدمات الاجتماعية التي تقدّمها لكم المنظمة؟

.....

.....

.....

- 24 - ترى ماهو الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تتركه في نفسك استفادتك من خدمات اجتماعية تقدمها المنظمة؟
- .....
- .....
- .....

25 - من ناحية أخرى، كيف تفضّل إنجاز عملك؟

بشكل فردي ( )، بشكل جماعي ( )

- 26 - إذا كان لزاما عليك العمل في إطار جماعة، مع من تفضل العمل؟

- مع الموظفين الذين يشبهونك في المهام والأدوار؟ ( )



- مع الموظفين الذين تشترك معهم في نفس القيم والمعايير؟ ( )  
- اعتبارات أخرى، الرجاء أذكرها

27 - في ماذا يشترك أو يتشابه معك رفقائك الحاليون في فريق العمل؟

- 28 - زملاؤك (رفقائك) في العمل، هل يقدمون لك المساعدة إذا واجهتك صعوبات في العمل؟  
غالبا ( )، نادرا ( )  
29 ترى ماهو نوع المساعدة؟

- 30 - هل يحدث أن تتناقش مع رفقائك في العمل على إنجاز عمل ما؟ غالبا ( )، نادرا ( )  
31 - ترى ماهو شكل هذا النقاش؟  
- محاولة معالجة أكبر قدر من القضايا والملفات ( )  
- حسن استقبال الزبائن ( )

- أخرى تذكر :  
32 - داخل فريق العمل، هل الأعباء والمهام التي يوزّعها المشرف عليك وعلى زملائك تتم بطريقة عادلة؟ نعم ( )، لا ( )  
33 - في حالة الإجابة بـ (لا)، ترى ماهو الأثر الذي يتركه أسلوب المشرف على نفسك وعلى عملك؟

34 - من ناحية أخرى، كيف تصف علاقتك برئيسك؟

- علاقة رسمية ( )  
- علاقة ذات طابع إنساني ( )  
35 - في اعتقادك ماهو الطابع الأنجع الذي يفترض أن يتبعه المشرف في علاقاته مع مرؤوسيه؟  
- علاقات رسمية ( ) لماذا؟

- علاقات إنسانية ( ) لماذا؟

36 - هل يحصل أن يشركك رئيسك في القرارات الخاصة بالعمل؟

غابا ( ) ، نادرا ( )

37 - ترى ما أثر ذلك عليك نفسيا وعلى مستوى عملك؟

38 - في نفس السياق، هل ترى من الصائب أن يشرك الرئيس مرؤوسيه في إيجاد الحلول للصعوبات والظروف التي تواجهكم في العمل؟

نعم ( ) ، لا ( )

39 - في حالة الإجابة بـ (نعم)، ترى لماذا؟

40 - من ناحية أخرى، هل أنت راضٍ عن تقييم رئيسك للعمل الذي تقوم به في المنظمة؟

نعم ( ) ، لا ( )

41 - في حالة الإجابة بـ (نعم) أو (لا)، الرجاء ذكر الأسباب؟

42 - في رأيك ماهي انعكاسات مفاضلة الرئيس بين المرؤوسين خلال تقييمه لأداء أعمالهم؟

43 - بالنسبة لأسلوب الرئيس في الإشراف على مرؤوسيه، هل مشرفك:

- يراقب بإحكام سلوك الموظفين ويتولى وحده اتخاذ القرارات وتحديد نظام العمل بدقة ( )

- أم يكتفي بإعطاء توجيهات عامة ويترك للمرؤوسين قدرا من الحرية في أداء العمل ( )

44 - أي من الأسلوبين في الإشراف تفضل؟ ولماذا؟

45 - إذا حدث وصدر منك ما يخالف نظم وتعليمات ولوائح المنظمة، كيف يتصرف معك مشرفك في الغالب؟

46 - في اعتقادك من هو رئيس العمل الجيد؟

- الذي في العمل يستند في تطبيق قواعد وتشريعات العمل مع مرؤوسيه ( )

- الذي يتساهل في تطبيق تشريعات العمل ويفضل نصح مرؤوسيه وتوجيههم ( )

47 - هل مشرفك هو من النوع الذي:

- اهتمامه مركز نحو العمل وأدائه (المهمة الرسمية والإدارية)؟ ( )

- اهتمامه مركز على خدمة شؤون مرؤوسيه ورعاية مصالحهم؟ ( )

48 - ترى ماهو أثر الأسلوب الذي يتبعه مشرفك معك على مستوى إنجازك لعمالك؟

.....

.....

49 - هل يحصل أن تتلقى مديحا وثناءً من مشرفك عقب إنجازك عملا مميزا؟

غالبا ( ) ، نادرا ( )

50 - ماهو الأثر الذي يحدثه فيك هذا الاستحسان من جانب رئيسك؟

- الرغبة في مضاعفة المجهود؟ ( )

- الرغبة في تحسين الأداء؟ ( )

- أخرى تذكر: .....

.....

.....

51 - في الأخير هل تشعر أنك جزء من هذه المؤسسة؟

نعم ( ) ، لا ( )

52 - لو قدير لك أن تختار عملا من جديد، هل تختار هذه المؤسسة؟

نعم ( ) ، لا ( )

53 - في حالة الإجابة بـ (نعم)، ترى لماذا؟

.....

.....

## ملحق 02: دليل المقابلة

1- الجنس: ذكر ( )، أنثى ( )

2- السن: 20-30 سنة ( )، 31-40 سنة ( )، 41-50 سنة ( )، 51 سنة فأكثر ( )

3- المستوى التعليمي: متوسط ( )، ثانوي ( )، جامعي ( )

4- كيف ترى علاقة العمال بأعمالهم؟ (الرغبة والاستعداد، احترام مواقيت العمل، الرضا، الاهتمام الحماس و الجدية تقييد الإنتاج أو الغياب، الحوادث، الدوران) .....

.....

5- كيف يؤثر ذلك على أدائهم الوظيفي في

رأيك؟ .....

.....

6- كيف ترى علاقة العمال بزملائهم؟ (روح الفريق والجماعة، التعاون، تكافل، تضامن، الفة، صداقة، تفاهم،

تنافس، صراع، شكاوى.....).

.....

7- كيف يؤثر ذلك على أدائهم الوظيفي في

رأيك؟ .....

.....

8- كيف ترى علاقة العمال بمسؤوليهم؟ (الرضا عن المشرف، طريقة الإشراف، تطبيق القوانين الامتثال

للأوامر) (طاعة، عصيان)، العدالة والكرامة، الرضا الراتب، الأمر الوظيفي.....).

.....

9- كيف يؤثر ذلك يؤثر على أدائهم الوظيفي في رأيك؟ .....

.....

## ملحق 03: قائمة المحكمين

- الأستاذة الدكتورة نادية عيشور.
- الدكتورة زرفة بولقواس.
- الدكتورة مليكة عرعور.
- الدكتورة صونيا العيدي.
- الدكتور نبيل حليلو.



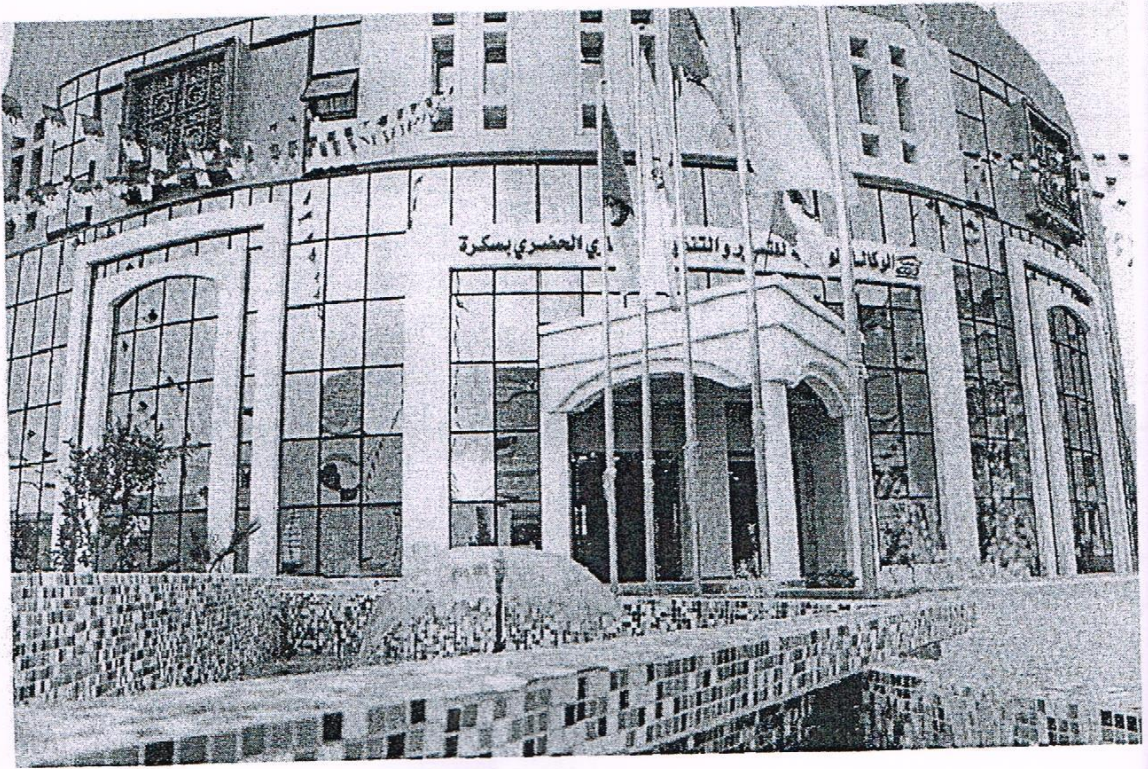
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ملحق: 04

## الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة



بني الأمل (1000) مسطحة - بسكرة - الهاتف: 033 54 13 88 - الفاكس: 033 54 18 65

الموقع الإلكتروني: [www.AWGRFUBiskra.com](http://www.AWGRFUBiskra.com) - البريد الإلكتروني: [Info@AWGRFUBiskra.com](mailto:Info@AWGRFUBiskra.com)

## النشأة:

أنشئت الوكالة العقارية لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24/07/2004، وهذا  
 تدا لأحكام المرسوم التنفيذي 90/405، المؤرخ في 22/12/1990، والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي  
 03/4 المؤرخ في 05/11/2003، حيث أدمجت 14 وكالة محلية في وكالة واحدة تسمى في صلب  
 من الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع  
 صناعي.

الفروع الإقليمية للوكالة:

البلديات التي يغطيها	الفرع
03	بسكرة - الحاجب - شتمة.
11	طولقة - فوغالة - الغروس - ليشانة - بوشقرون - أورلال - أمليلي - المحادمة - أوماش - برج بن عزوز - ليوة .
04	سيدي عقبة - عين الناقة - الحوش - مشونش .
05	الوطاية - برانيس - جمورة - عين زعطوط - القطرة .
04	زريبة الوادي - الفيض - خنقة سيدي ناجي - مزريعة .
06	أولاد جلال - سيدي خالد - الدوسن - الشعبية - البساس - راس الميعاد .

## مهام الوكالة العقارية:

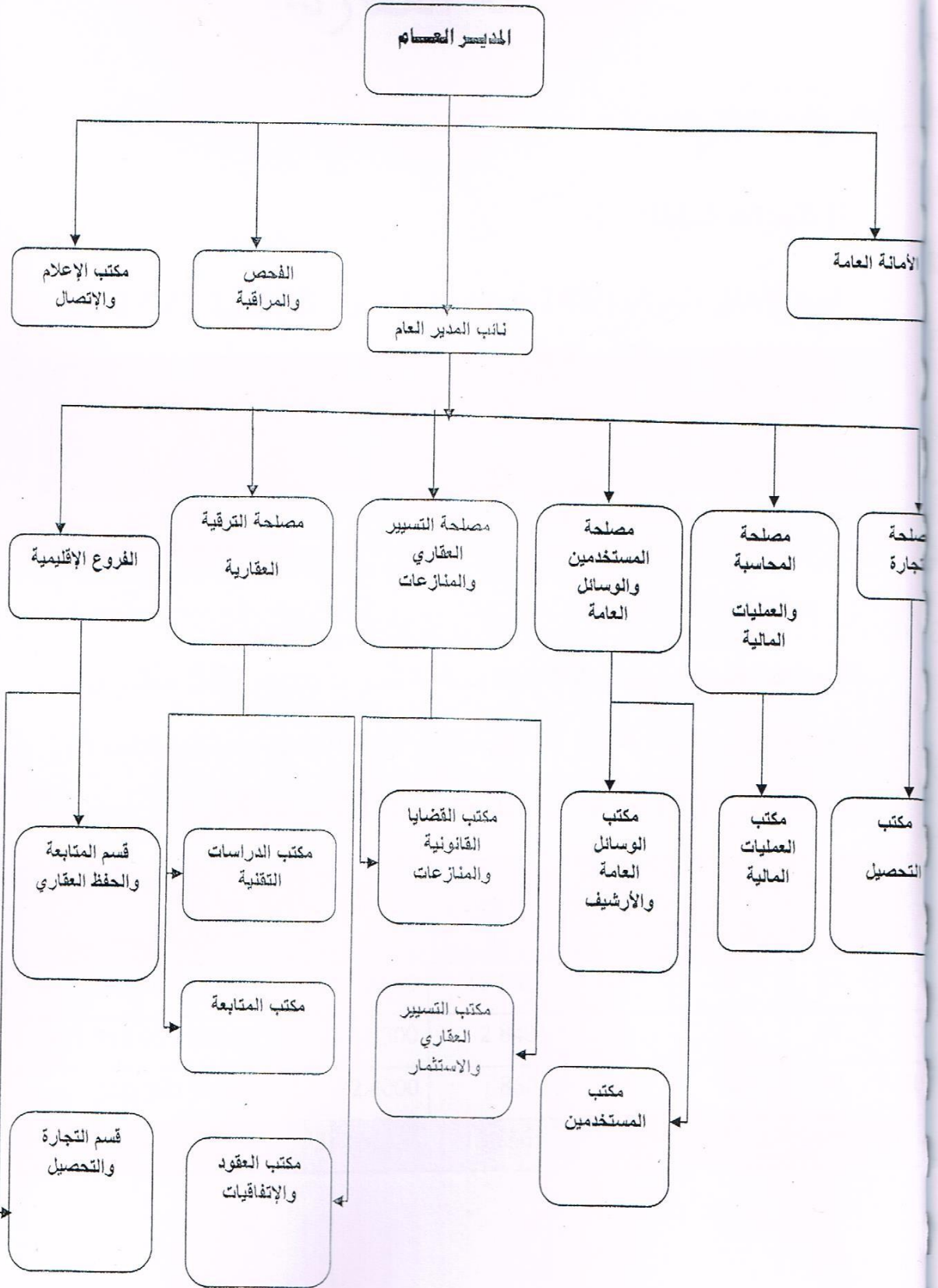
- حددت مهام الوكالة العقارية بموجب المادة 03 و04 من المرسوم التنفيذي السالف الذكر.
- تنص المادة 03 على المهام الاجبارية، التي من اجلها أحدثت الوكالة، وهي ثلاثة:
- 1- حيازة العقارات أو الحقوق العقارية الموجهة للتعير، لحساب الجماعة المحلية.
  - 2- نقل ملكية العقارات أو الحقوق العقارية المذكورة، حسب البنود المحددة بدفتر شروط.
  - 3- تنفيذ عمليات التنظيم العقاري طبقا للتنظيم الجاري به العمل.
- في حين، تنص المادة 4 على المهام الاختيارية، أي التي يمكن للوكالة انجازها في إطار مهمتها العامة وفي حدود إمكانياتها. وعددها ثلاثة كذلك:
- 4- مساعدة هيئات الجماعة المحلية في تحضير واعداد وتنفيذ وسائل التعير والتهيئة.
  - 5- ترقية الأراضي المفرزة والمناطق المختلفة الأنشطة، تطبيقا لوسائل التعير والتهيئة المقررة، أو تكلف من يقوم بترقية ذلك.
  - 6- المبادرة بعمليات حيازة ملكية العقارات والحقوق العقارية لحسابها الخاص والتنازل عنها. يجب أن يراعي تنظيم الوكالة تحقيق هذه المهام.

## العدد الإجمالي لمستخدمي الوكالة العقارية: 159

الإطارات المسيرة	الإطارات السامية	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
01	22	68	19	49	159



## الهيكل التنظيمي:



# الحافظة العقارية

التجزئات العقارية:

أ) التجزئات السابقة:

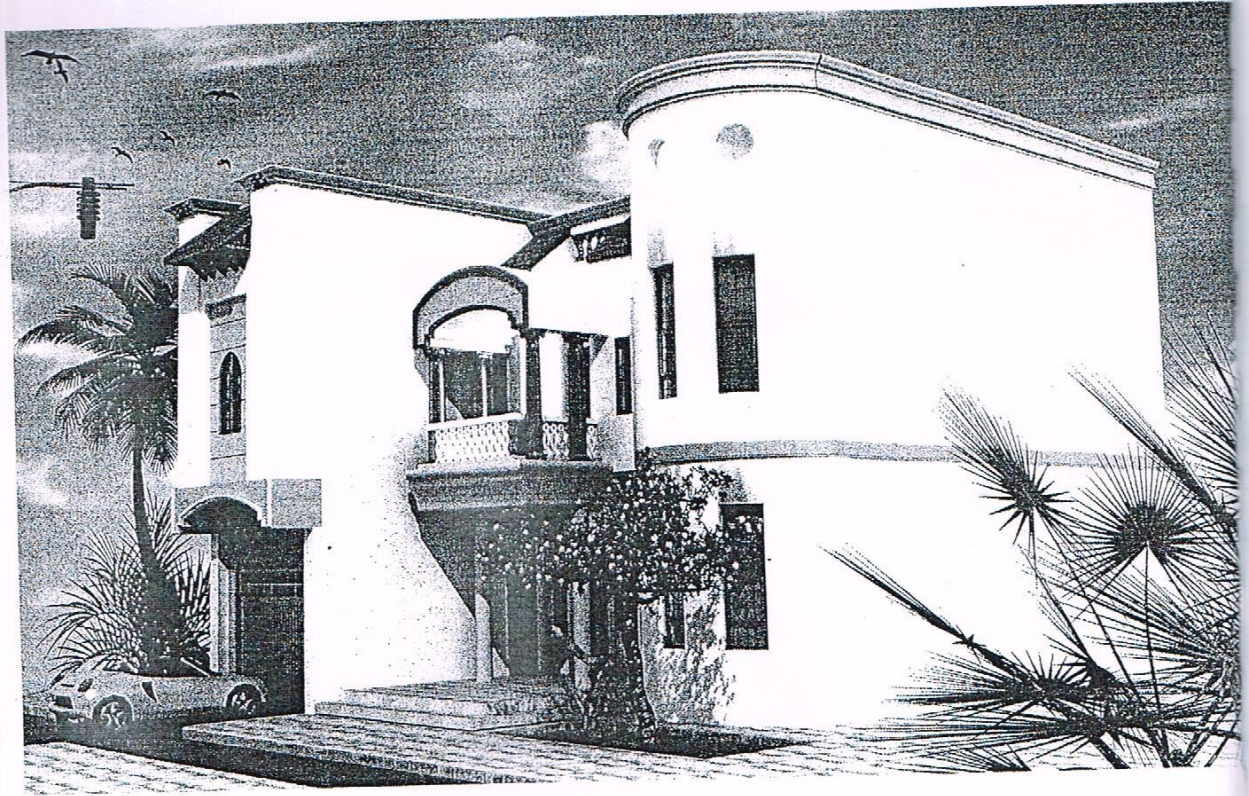
العدد الإجمالي للتجزئات: 145 تجزئة بمساحة تقدر بـ: 9 621 130.38 م<sup>2</sup>

عدد القطع المنشأة	المساحة م <sup>2</sup>	عدد القطع المسواة بعقود ملكية	عدد القطع في إطار التسوية
19 655	9 621 130.38	6 678	12 977

ب) التجزئات الجديدة: تم إنشاء 52 تجزئة بمساحة تقدر بـ: 582.9519 هكتار بموجب التعليمات الوزارية المشتركة رقم 01 المؤرخة في: 2014/07/07 واستنادا للاتحة الأولى من مداولة مجلس الإدارة المؤرخة في: 13 جانفي 2015 موزعة كآتي:

سنة	عدد الدوائر	عدد البلديات	عدد التجزئات	عدد القطع	المساحة (هكتار)	الغلاف المالي (دراسة وتهيئة)
20	12	28	29	11 356	445.8219	6 844 109 471.50 دج
20	07	10	16	2 840	104.7300	1 715 057 825.00 دج
20	02	02	07	860	32.4000	519 380 520.00 دج
	المجموع		52	15 056	582.9519	9 078 547 816.50 دج

ملاحظة	المسلمة	الإنجاز		الدراسة	البرنامج	الفرع الإقليمي
		تم الإنجاز	في طور الإنجاز			
السكن الترقوي المدعم (بدون اعتماد)						
			280		280	بسكرة
			280		280	المجموع
السكن الترقوي						
				210	210	بسكرة
انطلقت الأشغال			62		62	
مرحلة المناقصة			40		40	
مرحلة المناقصة			44		44	
مرحلة المناقصة			64		64	طولقة
مرحلة المناقصة			180		180	
مرحلة المناقصة			72		72	
مرحلة المناقصة			30		30	
مرحلة المناقصة			50		50	
			542	210	752	المجموع
			822	210	1032	المجموع الجزلي 02
	3652	3762	1904	210	5876	مجموع العام



# الاستثمار



## هيئة المناطق الاستثمارية

الملاحظة	المبلغ المعتمد دج	تعيين		البلدية
		التهيئة	المناطق	
في طور الإنجاز	252.265.000,00	إعادة تهيئة	منطقة الحظائر	بسكرة
		إعادة تهيئة	منطقة التجهيزات	
في طور الانجاز	120.000.000,00	إعادة تهيئة	منطقة النشاطات	شتمة
في طور الانجاز	147.300.000,00	إعادة تهيئة	منطقة النشاطات	أولاد جلال
في طور الانجاز	94.803.000,00	إعادة تهيئة	منطقة النشاطات	القطرة
دراسة التهيئة في طور الانجاز	100.000.000,00	إعادة تهيئة	منطقة النشاطات	سيدي خالد
في طور المناقصة	250.000.000,00	إعادة تهيئة	منطقة النشاطات	لغروس
في طور اعداد دفتر الشروط للتهيئة	100.000.000,00	دراسة و تهيئة	منطقة النشاطات	برانييس
		دراسة و تهيئة	منطقة النشاطات	طولقة
	1.064.368.000,00	المجموع		

المناطق المقترحة للدراسة و تهيئة (المناطق الجديدة)

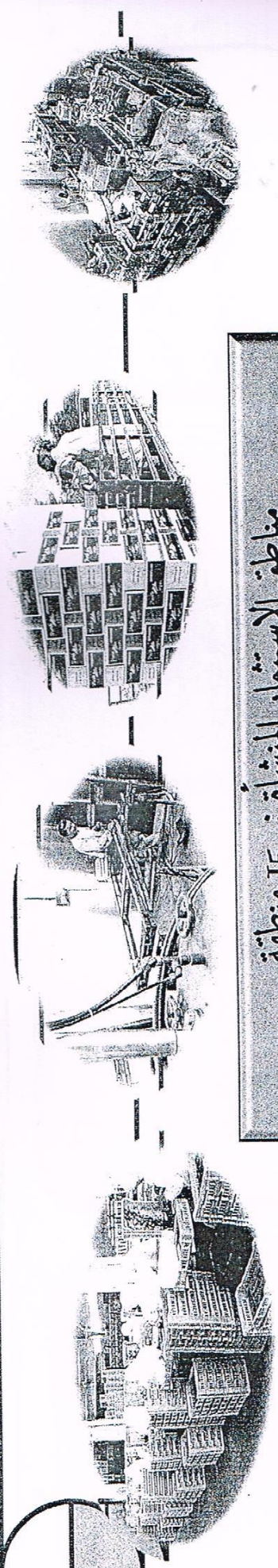
المناطق المقترحة لإعادة التهيئة (المناطق المنشأة)

المبلغ المقترح دج	تعيين		البلدية
	التهيئة	المناطق	
164.000.000,00	تهيئة	مطعة النشاطات	أورال
820.000.000,00	دراسة و تهيئة	مطعة النشاطات	شتمة
820.000.000,00	دراسة و تهيئة	مطعة النشاطات	الحاجب
820.000.000,00	دراسة و تهيئة	مطعة النشاطات	الدوسن
820.000.000,00	دراسة و تهيئة	مطعة النشاطات	سيدي خالد
820.000.000,00	دراسة و تهيئة	مطعة النشاطات	أولاد جلال
820.000.000,00	دراسة و تهيئة	مطعة النشاطات	القطرة
820.000.000,00	دراسة و تهيئة	مطعة النشاطات	شتمة

المبلغ المقترح دج	تعيين		البلدية
	التهيئة	المناطق	
280.000.000,00	تهيئة	مطعة النشاطات	ليسوة
150.000.000,00	إعادة تهيئة	مطعة النشاطات	أوماش
70.000.000,00	إعادة تهيئة	مطعة النشاطات	بئر السعالم
160.000.000,00	إعادة تهيئة	مطعة التجهيزات	القطرة
70.000.000,00	إعادة تهيئة	مطعة النشاطات	الوطاية
25.000.000,00	تكملة تهيئة	مطعة النشاطات	مزرعية الوادي

# السكن

ملاحظة	المسلمة	الإنجاز		الدراسة	البرنامج	الفرع الإقليمي
		تم الإنجاز	في طور الإنجاز			
<b>السكن الاجتماعي التساهمي</b>						
قبل 2005						
	1818	1818			1818	المجموع
2005 - 2009						
	1657	1657			1657	المجموع
2010 - 2014						
		20	24		44	بسكرة
			318		318	طولقة
		20	342		362	المجموع
	3475	3495	342		3837	المجموع
<b>السكن الترقوي المدعم</b>						
		90			90	بسكرة
			176		176	
			60		60	
			40		40	
			44		44	
			80		80	أولاد جلال
		90	400		490	المجموع
<b>السكن الترقوي</b>						
	100	100	10		110 جماعي	بسكرة
	40	40			40 جماعي	
	25	25	25		50 جماعي	
			176		176 جماعي	
			112		112 فردي	
	12	12	6		18 فردي	
			8		08 فردي	
			3		03 فردي	
	177	177	340		517	
	3652	3762	1082		4844	المجموع جزري 01



مناطق الاستثمار المنشأة : I5 منطقة

المساحة الإجمالية للقطع المنشأة : 3063512.01 م<sup>2</sup>

مساحة القطع الغير موزعة  
2 م<sup>2</sup> 141710.82

مساحة القطع الموزعة  
2 م<sup>2</sup> 2739727.44

العدد الإجمالي للقطع المنشأة : 1167 قطعة

عدد القطع الغير موزعة  
194 قطعة

عدد القطع الموزعة  
924 قطعة

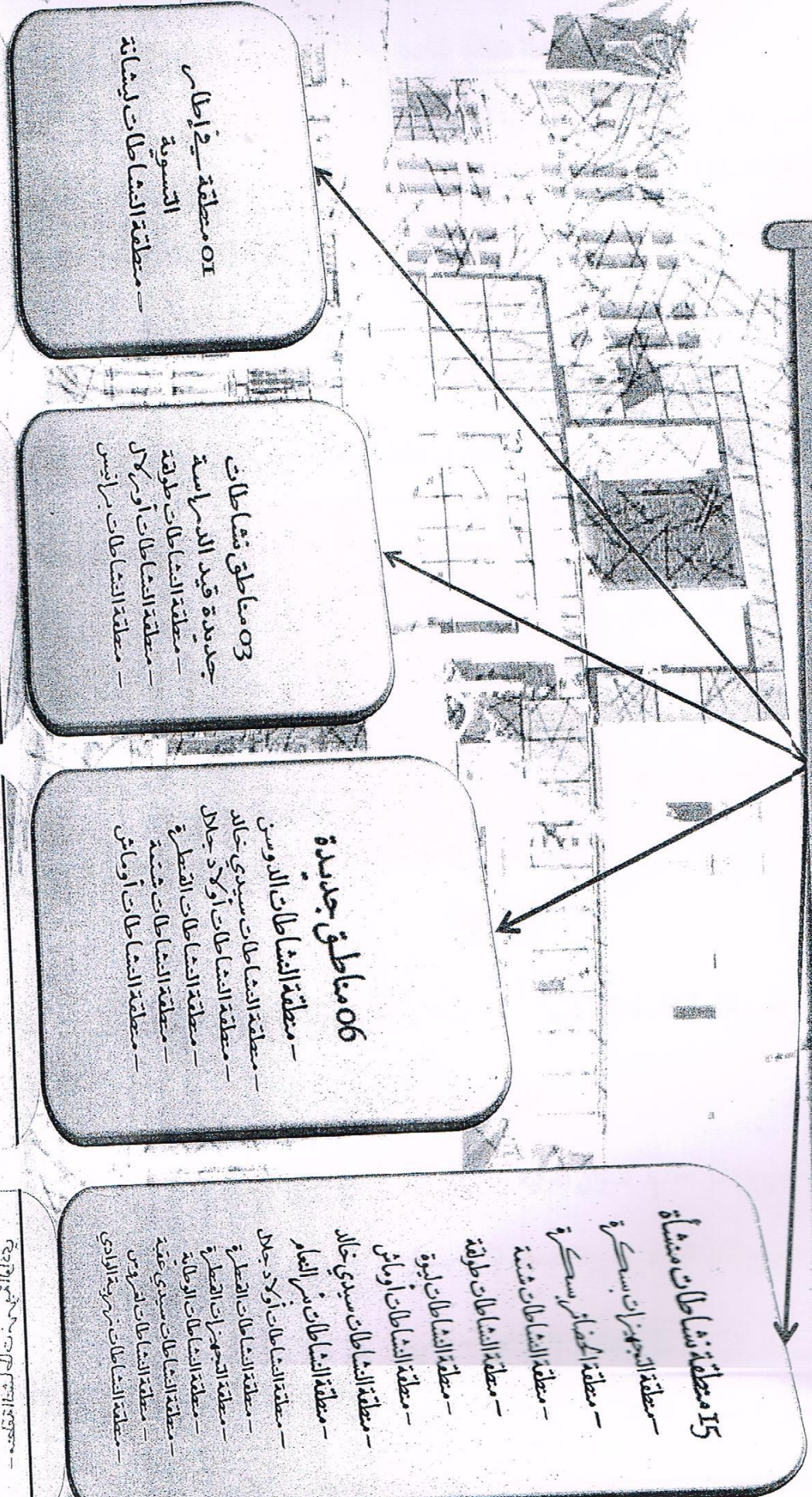
العدد الإجمالي  
للمشاريع  
الاستثمارية  
607 المعتمدة

عدد القطع ذات الاشكال  
49 قطعة

رقم: 1/1019/ع 15  
دون حساب محضر  
المورج في .

- العدد الإجمالي لعقود البيع المعطقة على شرط فاسخ 259
- العدد الإجمالي لعقود منح حق الامتياز بالمزاد العلني 15
- العدد الإجمالي لعقود منح حق الامتياز بالتراضي 130
- العدد الإجمالي لقرارات منح حق الامتياز بالتراضي 175

# اتفاق وفرض الاستثمار



OI منطقة في إطار التسمية  
- منطقة النشاطات ليشانة

O3 مناطق نشاطات جديدة قيد الدراسة  
- منطقة النشاطات طويلة الأمد  
- منطقة النشاطات أو مسكن

O6 مناطق جديدة  
- منطقة النشاطات الأرومين  
- منطقة النشاطات أو مسكن  
- منطقة النشاطات أو مسكن  
- منطقة النشاطات أو مسكن

O5 منطقة نشاطات منشأة  
- منطقة الأجهزة السكنية  
- منطقة الخدمات السكنية  
- منطقة النشاطات السكنية  
- منطقة النشاطات طويلة الأمد  
- منطقة النشاطات ليرة  
- منطقة النشاطات أو مسكن  
- منطقة النشاطات أو مسكن  
- منطقة النشاطات أو مسكن



## ملاحظة هامة:

يرأس مجلس الإدارة والتسيير للوكالة العقارية لولاية بسكرة السيد / وافي ولاية بسكرة. وهذا استنادا للمرسوم التنفيذي 03-408 المؤرخ في 05/11/2003 و لاسيما المادة التاسعة منه. كما يساعد المدير العام في أداء مهامه وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة، مجلس استشاري يضم في عضويته رؤساء الفروع، المصالح والمكاتب ويسمى مجلس التسيير للوكالة العقارية لولاية بسكرة

## الموقع:

يقع مقر الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، ضمن المحيط العمراني



للبلدية، في الحي المسمى "الأمل" (1000 مسكن)، حيث توجد مقابل مسجد التوبة، وبجواره المقر الجديد لديوان الترقية والتسيير العقاري بسكرة.

## المساحة:

الأرضية: 2744.93 م<sup>2</sup>      المبنى: 731.70 م<sup>2</sup>

## الحدود:

شمالاً: مشروع المقر الجديد لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

شرقاً: مشروع المقر الجديد لمديرية الصحة لولاية بسكرة.

جنوباً: طريق + حي 104 سكن اجتماعي تساهمي.

غرباً: طريق + مسجد التوبة.