

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

دراسة ميدانية في مؤسسة الفلين والمنتجات العازلة - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ:

الدكتور بوربيع جمال

إعداد الطالبتين:

❧ رولة حسبية

❧ حوش نعيمة

اللجنة المناقشة:

1- الدكتور: بوربيع جمال..... مشرفا ومقررا

2- الدكتور: حتامة العيد..... رئيسا

3- الأستاذ: هاين ياسين..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015 / 2016

# شكر وتقدير

قال الرسول صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الحمد لله الذي أماننا والذي به استعنا وعليه توكلنا

الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا

أتقدم بالشكر الخالص إلى والدي الكريمين حفظهما الله

وأرجو أن أكون مصدر فخر واعتزاز لهما

أتقدم بالعرفان والشكر الجزيل لمن كان له الفضل الكبير في

إنجاز هذا العمل الأستاذ المشرف "بوربيع جمال" الذي لم يبخل

علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

وكل من كان سبب في الوصول إلى مقامنا هذا

فألفه شكر وتقدير

## حسبية ونعيمة

---

# فهرس المحتويات

---

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ،ب	مقدمة.....

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة

5	تمهيد:.....
6	أولاً: الإشكالية.....
7	ثانياً فرضيات الدراسة:.....
8	ثالثاً أهمية الدراسة:.....
9	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.....
10	خامساً: أهداف الدراسة.....
10	سادساً: تحديد المفاهيم.....
19	سابعاً: الدراسات السابقة.....
28	ثامناً: صعوبات الدراسة.....
29	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثاني: المقاربة النظرية لموضوع الدراسة

31	تمهيد:.....
32	أولاً: النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي.....
32	1- نظرية التدريب المعلمي.....
33	2- نظرية البحث المسحي والتغذية العكسية.....
33	3- نظرية التقنية الاجتماعية.....
34	4- نظرية جودة حياة العامل.....
35	5- نظرية إدارة الجودة الشاملة.....
36	6- نظرية الإدارة الإستراتيجية.....
37	7- نظرية الثقافة التنظيمية.....
37	ثانياً: النظريات المفسرة للأداء.....
37	1- نظرية الإدارة العلمية.....
38	2- نظرية البيروقراطية.....
40	3- نظرية العلاقات الإنسانية.....
41	4- نظرية العدالة.....
42	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

44	تمهيد:.....
45	أولاً: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي.....
47	ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي.....
48	ثالثاً: أهداف التطوير التنظيمي.....

49	.....رابعاً: خصائص التطوير التنظيمي
51	.....خامساً: مراحل التطوير التنظيمي
54	.....سادساً: محاور التطوير التنظيمي
56	.....سابعاً: أساليب التطوير التنظيمي
60	.....ثامناً: مجالات التطوير التنظيمي
61	.....تاسعاً: معوقات التطوير التنظيمي
64	.....خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: الأداء

66	.....تمهيد:
67	.....أولاً: عناصر ومحددات الأداء
70	.....ثانياً: معايير وأبعاد الأداء
73	.....ثالثاً: مستويات ومقاييس الأداء
76	.....رابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء
79	.....خامساً: إجراءات تحسين الأداء
80	.....سادساً: عملية تقييم الأداء وأهميتها
83	.....سابعاً: عناصر تقييم الأداء وأهدافها
85	.....ثامناً: خطوات وطرق تقييم الأداء
89	.....تاسعاً: معوقات تقييم الأداء
91	.....خلاصة الفصل

## الجانب الميداني

### الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

94	تمهيد:.....
95	أولاً: مجالات الدراسة.....
100	ثانياً: عينة الدراسة.....
101	ثالثاً: منهج الدراسة.....
103	رابعاً: أدوات جمع البيانات.....
107	خامساً: أساليب معالجة البيانات.....
109	خلاصة الفصل.....

### الفصل السادس: عرض البيانات وتحليل النتائج

111	تمهيد:.....
112	أولاً: تحليل بيانات الدراسة.....
135	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
139	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
140	رابعاً: النتائج العامة للدراسة.....
142	خامساً: التوصيات والاقتراحات.....
143	خلاصة الفصل.....
145	خاتمة.....
147	قائمة المراجع.....

الملاحق

الملخص

---

# قائمة الجداول والأشكال

---



## قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع العمال على المصالح	97
2	يوضح عينة العمال الموزعة على المصالح	101
3	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	112
4	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	112
5	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	113
6	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	113
7	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	114
8	يوضح توزيع المبحوثين حسب نمط العقد	114
9	يوضح مدى توفير المؤسسة على البرامج التدريبية	115
10	يوضح خضوع العاملين للتكوين بالمؤسسة	116
11	يبين المتابعة من قبل المشرف تدفع التصحيح الأخطاء والتحكم فيها	117
12	يوضح مدى الاستفادة من الدورات التكوينية	118
13	يوضح نقص الدورات التكوين يؤثر في سير العملية الإنتاجية	119
14	يبين أن لبرنامج التكوين دور في زيادة التكيف مع منصب العمل	120
15	يوضح ترتيب حسب أهمية البرنامج التدريبي بالمؤسسة	121
16	يوضح استخدام المؤسسة تكنولوجيا حديثة	122
17	يوضح تحكم العاملين في تكنولوجيا	123
18	يوضح الصعوبات التي واجهت العاملين في استخدام الآلة	124
19	يوضح مساهمة التكنولوجيا في تحسين إنتاجية العمل	125
20	يوضح تغيير الآلات الموجودة في المؤسسة	126
21	يبين مدى الاستفادة من التغييرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة	127
22	يوضح أخذ المؤسسة رغبة العاملين عند اقتناء الوسائل	128
23	يوضح حرص المؤسسة على التنفيذ الإجراءات التنظيمية	128

129	يوضح التزام العاملين باللوائح التنظيمية المعتمدة في المؤسسة	24
130	يبين ترتيب التزام بالقوانين من طرف العمال	25
131	يوضح قوانين المؤسسة تدفع إلى التزام بالدوام اليومي	26
131	يوضح قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة	27
132	يوضح اعتماد المؤسسة على اللوائح والقوانين التنظيمية في تسهيل العمل	28
133	يوضح الصعوبات التي واجهت العاملين في التعامل مع الإجراءات	29
134	يوضح اعتراض العاملين على الإجراءات التنظيمية	30

## قائمة الأشكال:

الصفحة	الأشكال	الرقم
32	خطوات التدريب المعلمي حسب نظرية التدريب المعلمي	1
46	الدوافع التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي	2
51	نموذج "نيوموديفر" لخصائص التطوير التنظيمي	3
56	محاور التطوير التنظيمي	4
71	متطلبات مقياس الأداء الفعال	5
78	العوامل التي تؤثر على أداء العاملين	6

---

# مقدمة

---

إن التطورات السريعة والمتلاحقة التي شهدها العالم في كافة المجالات السياسية والإقتصادية والاجتماعية والثقافية قد جلبت الكثير من التحديات أما المجتمعات بصفة عامة والمنظمة بصفة خاصة والتي أصبحت ملزمة على توفير درجة عالية من المرونة وقدرة كبيرة للإجابة الملائمة لتلك التطورات، ويعد التطوير التنظيمي الأسلوب الأمثل لجميع المنظمات بحيث تتمكن من خلاله استخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج وفي الوقت ذاته المحافظة المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي والتشخيص الميداني للمشكلات، فالتطوير التنظيمي أصبح ضرورة ملحة في كل مؤسسة ومن بينها المؤسسة الوطنية للفلين والمنتجات العازلة، التي تعمل على تحويل الفلين من مادة خام إلى مادة قابلة للإستعمال لا سيما مع الوسع العالمي في استخدام التكنولوجيا وذلك من اجل سرعة في إنجاز الأعمال ورفع مستوى الأداء وتحقيق جودة المنتج، ومن هذا المنطلق نحاول دراسة كيفية تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للفلين وضمن الإطار قسمنا دراستنا إلى جانبين:

- الجانب النظري: يتكون من أربعة فصول

حيث تطرقنا في **الفصل الأول** إلى إشكالية أهمية وأسباب إختيار الموضوع أهداف وفرضيات الدراسة بالإضافة إلى تحديد المفاهيم وأخيرا عرض لدراسات السابقة والمشابهة للدراسة.

**الفصل الثاني** الذي عنوانه المقاربة النظرية لموضوع الدراسة وهو يدور حول النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة التي تناولت التطوير التنظيمي وأداء العاملين.

**الفصل الثالث** تمحور حول متغير التطوير التنظيمي ويضم تسع عناصر تمثلت في الأساليب الدافعة للتطوير التنظيمي وأهميته وأهدافه وأيضا خصائصه ومراحله بالإضافة إلى محاوره وأساليبه.

كما تطرقنا كذلك في هذا الفصل إلى مجالات ومعوقات التطوير التنظيمي.

**الفصل الرابع** تمحور حول متغير الأداء ويندرج ضمنه تسع عناصر كذلك كانت أولها عناصر ومحددات الأداء، معايير وأبعاده، مستوياته ومقاييسه مرورا بالعوامل المؤثرة فيه وإجراءات تحسينه، وهي الأخير تطرقنا لعملية تقييم الأداء، كما أشرنا إلى معوقات تقييم الأداء.

- أما الجانب الميداني فينقسم إلى فصلين:

- **الفصل الخامس:** جاء تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة والذي شمل مجالات الدراسة المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني، وأيضاً تناول المنهج المعتمد عليه وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة، الإستمارة والمقابلة، وكذلك الوثائق والسجلات، وأخيراً الأساليب المعتمد عليها وهي الأسلوب الكمي والكيفي.

- **الفصل السادس:** تمحور حول عرض البيانات وتحليل النتائج حيث شمل عرض وتفسير البيانات والنتائج العامة للدراسة بالإضافة إلى مناقشة نتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وأخيراً خلصنا إلى صياغة خاتمة تم تحديد فيها ما تم التوصل إليه من خلال مجموعة من المراجع كما دعمنا هذه المذكرة بمجموعة من الملاحق والأشكال التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

---

# الجانب النظري

---

# الفصل الأول

## تحديد موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل



### تمهيد:

يعتبر الإطار النظري للدراسة خطوة أساسية ومهمة في البحث الاجتماعي والفصل الأول يعد بمثابة القاعدة الصلبة التي يبنى عليها موضوع الدراسة، حيث يمكننا من خلاله الإحاطة بأهم جوانب دراستنا وخصوصا الجوانب المنهجية والمفاهيمية والمتمثلة في إشكالية البحث وفرضياته بالإضافة إلي أسباب اختيار الموضوع وإبراز أهميته وأهدافه ثم تحديد المفاهيم بإضافة الدراسات السابقة التي تزودنا بأفكار إضافية عن موضوع التطوير التنظيمي وكذلك موضوع الأداء الوظيفي مما يساعدنا على مواصلة هذه الدراسة وإشباع فضولنا العلمي الذي دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر المنظمات هيئات مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها، فهي في حالة أخذ وعطاء مع هذه البيئة، فالمنظمات على اختلاف مجالاتها تواجه تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر وذلك نظراً للتطورات السريعة التي يشهدها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من أجل تحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها، واستمرارها، فإن كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تتطلب نوع من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنباً إلى جنب مع تطور الأفراد.

لذا أصبح موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع الهامة التي لقت اهتمام العديد من الباحثين في علم الاجتماع بصفة عامة وعلم الاجتماع العمل والتنظيم بصفة خاصة باعتباره قضية محورية وملحة لجميع المنظمات بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها، فهو عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل بالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لأحداث التطوير، حيث أن رفع مستوى التنظيم ونجاحه يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة فتلبية احتياجات الأفراد من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها.

فالتطوير التنظيمي يهدف إلى معرفة الطرق والوسائل التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية والعمل على توفير الظروف المناسبة لذلك.

لذا يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من المواضيع الهامة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ذلك لان نجاحها مرتبط بوجود أفراد قادرين علي بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة وفاعلية.

فقد أصبح موضوع التطوير التنظيمي للعامل وأدائه يعد المؤشر الذي يحدد مدى نجاح أو فشل أي مؤسسة وعامل مهم لاستمرارها من أجل تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وبين أساليب ونظم الأداء.

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، فهو نشاط يعكس مدى الجهود المبذولة من طرف العمال ومدى تماشيها مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

والمؤسسة الجزائرية تصب جل اهتماماتها لتحسين وزيادة فعاليتها وذلك انطلاقا من التفعيل الجيد والسليم لمواردها المختلفة خاصة البشرية ومنها على اعتبار أنها المحرك الأهم والفعال للتنظيمات على اختلافها.

ولهذا جاءت دراستنا لمعرفة واقع التطوير التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمنتجات العازلة.

وعليه قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل التطوير التنظيمي دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يساهم التكوين في رفع كفاءة العاملين؟

2- هل تساهم التكنولوجيا في زيادة الإنتاج؟

3- هل تؤدي الإجراءات التنظيمية إلى الالتزام العاملين؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

البحث العلمي بحث هادف وموجه وهو بذلك يتطلب خطة وتصميم محكمين وهذا لا يأتي إلا عندما يضع الباحث تخمينات معقولة للحل الممكن لمشكلة بحثه والمتمثلة في فروض الدراسة وتعرف الفروض بأنها:

"عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة وموضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها.

كما أنها عبارة عن إجابة احتمالية للسؤال المطروح في إشكالية البحث ويخضع الاختيار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية<sup>(1)</sup>.

وقد قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية لدراستنا على النحو التالي:

للتطوير التنظيمي دور في تحسين أداء العاملين.

واندرجت تحت هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي:

1- يساهم التكوين في رفع كفاءة العاملين.

2- تساهم التكنولوجيا في زيادة الإنتاج.

3- تؤدي الإجراءات التنظيمية إلى التزام العاملين.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من كون موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع الهامة التي تحظى باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، ولهذا وقع اختيارنا على موضوع التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي باعتباره من المواضيع التي شغلت بال الباحثين والمفكرين إذ تعد دراستنا هذه إضافة إلى الدراسات العلمية التي اهتمت بهذا الموضوع ومن المأمول أن تساعد هذه الدراسة في تكملة ما أغفلت عنه الدراسات التي تم تناوله في هذا المجال بالإضافة إلى تقديم تحليلا علميا لواقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بحيث يتم التعرف على الجوانب القوية لدعمها وتعزيزها والتعرف على الجوانب الضعيفة لعلاجها.

والذي زاد اهتمامنا أكثر بهذا الموضوع هو اتساع مجال البحث في موضوع التطوير التنظيمي وتعدد المناهج والأطروحات النظرية له وكذا الاختلاف والتباين بين المنظرين لها.

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، ط1، الجزائر، 2008،

#### رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

وقع اختيارنا على هذا الموضوع لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

##### • الأسباب الذاتية:

- وقع الاختيار على هذا الموضوع نظراً لأهميته خصوصاً في ظل التحولات السريعة وأيضاً كون كفاءة أداء أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء عمالها.
- الرغبة في الحصول على تفسيرات مقنعة حول موضوع التطوير التنظيمي وأداء العاملين.
- توظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات وكيفية توظيفها فيما يخدم البحث.
- الميل الشخصي لدراسة موضوع التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- ارتباط هذا الموضوع بمجال دراستي وتخصصي.

##### • الأسباب الموضوعية:

- قلة البحوث وندرة الدراسات المشابهة للموضوع خاصة ما تعلق بمتغير التطوير التنظيمي في حدود علمنا.
- القيمة العلمية للموضوع وما يمكن أن يضيفه من معلومات ونتائج بحث.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث وذلك بإمكانية النزول للميدان لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها.
- إبراز قيمة وأهمية التطوير التنظيمي بالنسبة للمورد البشري في مجال العمل.
- التعرف على واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

### خامسا: أهداف الدراسة

لكل بحث أو دراسة علمية أهداف محددة وواضحة وتكون مرتبطة بموضوع البحث، ولموضوع دراستنا مجموعة من الأهداف نسعى للوصول إليها وتحقيقها من خلال هذه الدراسة وهي كالآتي:

- دراسة مستوى التطوير التنظيمي السائد في المؤسسة ومستوى أداء العاملين.
- دراسة اختبارات الأداء وتحليلها من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة.
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة وهذا يمثل حجر الأساس في عملية الارتقاء بالمؤسسة وضمان استمرارها.
- الرغبة في الوصول إلى مدى صحة الفرضيات المطروحة.
- الكشف عن قدرة التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين.

### سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر المفاهيم الخلفية التي ينطلق منها الباحث في بحثه فهي بمثابة الأرضية الصلبة وهذه خطوة أساسية في منهجية البحث العلمي من أجل معرفة جوهر الظاهرة محل الدراسة وإزالة الغموض عنها وتبسيطها للقارئ ولهذا حاولنا ضبط أهم المفاهيم التي سوف نتطرق إليها في دراستنا وتتمثل في:

الدور، التطوير، التنظيم، التطوير التنظيمي، الأداء، العامل، المؤسسة.

#### 1- الدور:

أ- لغة: يستخدم الدور في علم الاجتماع في وضع ما، سواء كان وضعاً اجتماعياً، أو ثقافياً... إلخ، والدور يحدد مكانة داخل جماعة.

يفهم أن الدور وضع اجتماعي يتميز بمجموعة من الصفات والأنشطة. (1)

ب- اصطلاحاً: نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون، كما يعتنقها الفرد نفسه (2)

كذلك الدور: "مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف تفاعل اجتماعي.

ومنه من صرح بأنه "مجموعة من الخدمات إذا تعلق الأمر بالجماعة ومجموعة من الدوافع إذا تعلق الأمر بالقدر" (3)

والدور "هو نمط منظم من المعايير فيما يختص بسلوك فرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة، والدور شيء مستقل عن الفرد الذي يقوم بهذا الفعل، فالفرد بشر أما الدور فهو يحدد السلوك أو يعبر عن الأفعال ويحدد الأقوال" (4)

هو "عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يتوقع من الفرد الذي يشغل وظيفة معينة تأديتها" (5)

#### - التعريف الإجرائي:

الدور مجموعة من الخدمات التي يؤديها الفرد في وظيفة معينة ومن خلاله يتم تحديد مكانته داخل الجماعة.

(1) فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص120.

(2) محمد عاطف غيت: قاموس علم اجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص390.

(3) لقصير رزيقة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، قسنطينة، 2007، ص29.

(4) جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي: مفاهيم السياسة في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص113.

(5) حسين عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص194.

2- التطوير:

- مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني value والذي أخرج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل".<sup>(1)</sup>
- "هو العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم الآزمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو بصورة تتناسب مع الفروق الزمانية والمكانية التي تعيش فيها".<sup>(2)</sup>
- ويعرف أيضا بأنه "إستراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه".<sup>(3)</sup>
- والتطوير هو أحد مهام التوظيف ويتهم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها".<sup>(4)</sup>
- يعرف التطوير كمصطلح في إدارة الموارد البشرية بأنه "إستراتيجية التعمير وتحسين إدارة الموارد البشرية وتشغيل المنظمة بهدف زيادة إنتاجها وزيادة العائد على الاستثمار"<sup>(5)</sup>
- **التعريف الإجرائي:**
- "نشاط هادف من خلال عمليات مخططة وناجحة بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية من أجل الارتقاء نحو الأفضل.

<sup>(1)</sup>الغالي طاهر محسن منصور وآخرون: **التطوير التنظيمي**، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، دس، ص21.

<sup>(2)</sup> هلال محمد عبد الغني حسن: **الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية**، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1، مصر، 2009، ص153.

<sup>(3)</sup> ريم بنت عمر منصور الشريف: **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين أداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد والإدارة تخصص الإدارة العامة، السعودية، 2003، ص14.

<sup>(4)</sup> سمير الشوبكي: **المعجم الإداري**، دار أسامة، ط1، الأردن، 2006، ص101.

<sup>(5)</sup> سعيد أحمد الجبالي: **تصميم نظم التدريب والتطوير**، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2004، ص65.



3- التنظيم:

- "التنظيم: وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية بالخطة التي توصل إلى الهدف، وهنا يتضح أن عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الإضافية لتحديد الموارد الآزمة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الأفراد من حيث السلطة المركزية"<sup>(1)</sup>

- "التنظيم عند تالكون بارسونز يعرف التنظيمات على أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة".<sup>(2)</sup>

- "التنظيم هو العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة بشكل منظم للوصول إلى أهدافها بفعالية، وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف منسقة وموضحة خطوط الاتصال بينها".<sup>(3)</sup>

- يرى ريتشاد هال بأن "التنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم نفسه وعلى المجتمع".<sup>(4)</sup>

- ويعرف كذلك بأنه "الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد وتحديد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة".<sup>(5)</sup>

(1) زيد منير عبوي: الإدارة والاتجاهات المعاصرة، دار دجلة، ط1، الأردن، 2007، ص64.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص23.

(3) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997، ص120.

(4) لوكنيا الهاشمي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005، ص59.

(5) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، ط2، الأردن، 2008، ص22.

- التعريف الإجرائي:

التنظيم عبارة عن اتحاد مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة بعدما تم تجميع أوجه النشاط اللازمة لذلك.

4- التطوير التنظيمي:

يعرف بأنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا".<sup>(1)</sup>

- يعرف **وندل فرنش wendell french** التطوير التنظيمي بأنه "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية".<sup>(2)</sup>

- تعريف **ريتشارد.Richard.B**: جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".<sup>(3)</sup>

- يعرف **التطور التنظيمي**: "هو نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به بالتركيز على فعالية جماعات العمل وذلك بمعاونة من عنصر خارجي بدور إدارة التغيير الذي يروج الأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم".<sup>(4)</sup>

(1) بلال خلف السكارنة: **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص24.

(2) سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب: **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سرفيس الاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص525.

(3) موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي** - أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل، ط1، عمان، 1999، ص49.

(4) علي السلمي: **تطوير الفكر الإداري**، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص252.

- يعرف بيتش: "بأنه عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات وبيئة المنظمة، وأنظمتها باستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقية".<sup>(1)</sup>

- يعرف التطوير التنظيمي: "عبارة عن مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنشأة بغية الارتقاء بمستوى المنظمة بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة من تشجيعها وانطلاق في وضع استراتيجيات المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها المستهدفة".<sup>(2)</sup>

- ويعرف هو "العملية التي تقوم بها المنشأة حتى يتسنى لها التحرك في الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنشأة".<sup>(3)</sup>

- التعريف الإجرائي:

هو عملية هادفة ومستمرة تهتم بإعداد الموظفين وإعطائهم مسؤوليات جديدة، لإنجازها من أجل إحداث تغييرات تقنية إجرائية تنظيمية وسلوكية لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى بهدف التجديد والارتقاء.

---

(1) القحطاني محمد بن دليم: تطوير إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، 2008، ص200.

(2) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 2007، ص40.

(3) مختار حسن محمد أحمد محمد: إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق وللتوريدات، ط1، القاهرة، 2010، ص49.

5- الأداء:

أ- لغة: يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء أي قام به، ويقال بلغ الدين بمعنى قضاؤه، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء، أوصله إليه. (1)

ب- اصطلاحا: "الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المختلفة المستقرة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة عمله والمحدد الأبعاد ثلاث هي: كمية الفعل ونوعيته ونمطه". (2)

- وتعرفه راوية حسن "الأداء على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد". (3)

- أما على السلمي فيعرف الأداء "الإنجاز الذي يتحقق مما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهنى". (4)

- ويعرف أحمد زكي بدوي: "الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب". (5)

- تعريف نيكولاس: والذي عرف الأداء Performance أنه نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد. أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك. (6)

(1) العايد أحمد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، توزيع لابوس، 1989، ص857.

(2) محمد عاطف حجازي: المنظمات العامة، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص203.

(3) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2001، ص210.

(4) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص267.

(5) أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1986، ص310.

(6) عبد البارئ إبراهيم ذرة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية والتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص15.

- يعرفه علماء الاجتماع بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية، ويمكن أن يقاس أداء الفرد عليه وهذه الأبعاد هي أهمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء. (1)

- التعريف الإجرائي:

هو محصلة المجهود الذي يبذله العامل سواء كان هذا المجهود فكريا أو عضليا مقابل أجر يتلقاه من جراء هذا العمل الذي يكون إنتاجي أو خدماتي من كل الجنسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

### 6- العامل:

أ- لغة: العامل هو كل من يعمل بيده، ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وعمله وماله. (2)

ب- اصطلاحا: العامل في علم الاجتماع: "هو كل من يباشر العملية الإنتاجية باختلاف مركزه السوسيولوجي والمهني أي كل من يتواجد داخل الورشة. (3)

- يعرف زكي بدوي: بأنه كل ذكر أو أنثى يؤديان أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهم مهما كان نوعه، في خدمة صاحب العمل بحسب سلطته أو إشرافه. (4)

- يعرف الأداء "أنه ذلك الإنسان الذي يميل كي يكسب قوته" (5)

(1) عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص25.

(2) علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص554.

(3) عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، مصر، 1984، ص12.

(4) أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص89.

(5) سليمان علي عيسى: الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة لبنان، لبنان، 1994، ص6.

- التعريف الإجرائي:

العامل هو كل فرد يؤدي أعمال مهما كانت نوعها مقابل الحصول علي اجر في خدمة صاحب العمل تحت إشرافه وإدارته سواء كان جهدا عضليا أو فكريا

7- المؤسسة:

أ- لغة: أن كلمة مؤسسة عندما نبحت عن أصلها في الواقع هي ترجمة لكلمة *entreprise*

أما في اللغة العربية، واستنادا إلى قاموس العربي الموردة فهي كلمة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسس، مؤسسة. (1)

- وحسب القاموس العربي "الشامل" فالمؤسسة وجمعها مؤسسة تعني جمعية أو معهد أسس لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية. (2)

ب- اصطلاحا:

يعرف مؤيد سعيد السالم المؤسسة هي: "وحدة اجتماعية هادفة إنما تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود معينة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة" (3)

- يعرف **M.ruchy**: "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي" (4)

(1) روجي البعلبكي: المورد قاموس عربي-إنجليزي، دار العلوم، بيروت، 1994، ص67.

(2) عيسى موني: قاموس الممتاز، دار العلوم، ط2، الجزائر، 2001، ص181.

(3) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط2، الجزائر، ص28.

(4) مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص24.

- يعرفها **Brilman** "المؤسسة كمنظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزود بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات، وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحسية مميزات غير قابلة للتغيير بسرعة وبسهولة"<sup>(1)</sup>

- التعريف الإجرائي:

هي وحدة اجتماعية تجمع فيها العناصر البشرية والمادية بشكل منسق في حدود واضحة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

سابعاً: الدراسة السابقة

- الدراسة الأولى: دراسة محمد قبلان أن فطیح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على ضباط الشرطة المنطقة الشرقية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية، سنة 2008.<sup>(2)</sup>

قدم البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، حيث انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي لشرطة المنطقة الشرقية من وجهة نظر العاملين بها، وحاجة الأجهزة الأمنية لتفعيل وتوظيف تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي وصولاً لغاية تتمثل في تحقيق كفاءة فاعلية الأجهزة لتمكين من استيعاب التقنية الحديثة وأداء مهامها بكفاءة عالية والارتقاء بخدماتها لمستويات متميزة وذلك انطلاقاً من التساؤل الرئيسي:

ما دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية؟

(1) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 25.

(2) محمد قبلان آل فطیح: دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مدى فهم ضباط شرطة المنطقة الشرقية لمزايا الإدارة الإلكترونية؟
- 2- ما مدى فهم ضباط شرطة المنطقة الشرقية لمزايا التطوير التنظيمي؟
- 3- ما مدى الأخذ بأساليب التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية؟
- 4- ما دور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية؟
- 5- ما أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي.

أهداف الدراسة: تناول الباحث مجموعة من الأهداف تمثلت في:

- 1- معرفة ضباط الشرطة شرطة المنطقة الشرقية بمزايا الإدارة الإلكترونية ومزايا التطوير التنظيمي.
- 2- معرفة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشرطة المنطقة الشرقية.
- 3- معرفة مدى الأخذ بأساليب التطوير بشرطة المنطقة الشرقية.
- 4- معرفة دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية.
- 5- معرفة أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي.

منهج الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي.

أدوات البحث:

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بشرطة المنطقة الشرقية وعددهم 365 ضابطاً.



نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- أن المزايا التي تترتب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشرطة المنطقة الشرقية تتمثل في توفير المعلومات الكترونيا لجميع المستويات الإدارية، تنمية المهارات وقدرات العاملين التقنية وضوح الاختصاصات للعاملين، توفير الوقت، الجهد والتكلفة التوافق مع المستجدات التكنولوجية، السرعة والدقة في إنجاز العمل، توفر نضام أمني لحماية البيانات والمعلومات وأكد من المنازعات والصراعات بين العاملين.

2- إن أهم المزايا التي تترتب عن تحقيق التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية تتمثل استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات التنظيمية، الشمولية في تطوير جميع مكونات المنظمة الإلامم بالأساليب الإدارية الحديثة تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة تنمية السلوك الإيجابي للعاملين، المشاركة في صنع اتخاذ القرار، منح الصلاحيات اللازمة لأداء العمل، تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتحفيز الإبداع والتميز.

3- أن الإدارة الإلكترونية تسهم بدرجة عالية جدًا في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنطقة الشرقية.

4- أن العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي يتمثل أهمها في ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في التطوير التنظيمي عدم دعم الإدارة العليا لتفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، نقص الكوادر المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات قصور التشريعات الحالية عن تلبية المتطلبات اللازمة لتنظيم العمل الإلكتروني.

**الدراسة الثانية:** دراسة البشرى، علي بن هادي بن معيض، دور الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي لتجربة الدوريات الأمنية دراسة ميدانية على شرطة المنطقة الشرقية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى وصف الوضع الراهن لدور الحاسب الآلي في تجربة برنامج الدوريات الأمنية التطويري في المنطقة الشرقية المطبقة لهذه التجربة، وقد تكونت عينة الدراسة من (500) فرد خصص منهم (30) فرد لمركز المعلومات الوطني، باعتباره المشرف العام على الحاسب الآلي في وزارة

الداخلية عموما بما فيها المنطقة الشرقية و(470) فرد من شرطة المنطقة الشرقية، واعتمدت الدراسة على تصميم استبانة محكمة بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن هناك مساهمة من الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي الجديد في برنامج الدوريات الأمنية في شرطة المنطقة الشرقية.

وأن الحاسب الآلي له إيجابيات تتمثل في تحسين الأداء الذي شمل ارتفاع الأداء في تسجيل الحوادث وحصرها وحصر المطلوبين للعدالة وأصحاب السوابق وأظهرت الدراسة كذلك أن أخطر السلبيات هي الفيروسات المدمرة للمعلومات والحاجة إلى نماذج دقيقة عند تعبئة الحاسب ثم الحاجة إلى بيئة عمل مناسبة مكيمة لتسهيل العمل.

كما بينت الدراسة أن هناك تأثيرا إيجابيا لدى القيادات في التوجيه نحو استخدام الحاسب الآلي بالأمن العام وتوظيف التقنية والاستفادة منها في أداء العمل الإداري، بيد أن ما أوضحتها النتائج من معوقات قد تحد من الوصول إلى الهدف من الاستفادة القصوى من هذه التقنية التي أصبحت لغة العصر والتي لا مناص من الأخذ بها لتحسين وتطوير أداة الأجهزة الحكومية.

**الدراسة الثالثة:** دراسة سومية سعاد، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الأغواط DML تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أن موضوع التطوير التنظيمي يلقي الضوء على جميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة التنظيم والمورد البشري بها.

- أن موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع الحساسة التي تتطلب الاهتمام والرعاية وهذا راجع لأثره البالغ على الفرد وفاعلية المنظمة في آن واحد.

- فهم وتفسير طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي والفعالية التنظيمية وقد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي:

ما هي طبيعة العلاقة التي تربط التطوير التنظيمي بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ولمعالجة هذا الموضوع اعتمدت الباحثة على التساؤلات الفرعية التالية:

\* تحقيق الأهداف (مؤشر الفعالية التنظيمية) يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي ودرجة استجابة المتغيرات الموضوعية في تحديد المراكز، الوظائف والأدوار بشكل لا يدع مجالاً للذاتية (مؤشر التطوير التنظيمي) فما هي درجة استجابة المنظمة لهذا المتغير؟

- ما هي درجة استجابة المنظمة محل الدراسة لهذه العلاقة الارتباطية بين هذين المؤشرين (الفعالية التنظيمية والتطوير التنظيمي).

- فما هي درجة سعي المنظمة محل الدراسة إلى إدراك مختلف الحاجات وتوفير التكنولوجيا اللازمة للعمل (مؤشر التطوير التنظيمي).

\* منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي.

\* عينة الدراسة: تمثلت في العينة الطبقية التناسبية، وقدّر مجتمع الدراسة بـ 397 عاملاً ومنه فالعينة كانت 68 مفردة بنسبة 20%.

\* توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- اعتمدت مؤسسة سونطراك على تطبيق برنامج التطوير التنظيمي وذلك من خلال القيام بإدخال تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي والزيادة في مستويات أداء وكفاءة المورد البشري العلمية والعملية عن طريق برامج التكوين والتدريب في المعاهد المختصة والجامعات داخل وخارج الوطن.<sup>(1)</sup>

**الدراسة الرابعة:** دراسة سومر أديب ناصر، وهي دراسة أكاديمية ميدانية قام بها "سومر أديب ناصر" وهي عبارة عن بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، موسوم بأنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، تضمنت الدراسة 6 فصول، ثلاثة منها تطرقت

(1) سومية سعال: التطوير التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، الأغواط، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم، الديناميكية الاجتماعية والمجتمع، قسم علم اجتماع، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2013.

لمتغير الأجر وفصل واحد تطرق لأداء الأفراد وفصلين للجانب الميداني للدراسة، هدف البحث للإجابة عن التساؤلات التالية: (1)

- هل هناك تدني في مستويات الأجر الحالية؟
- هل مستويات الأجر الحالية قادر على تحفيز الأفراد أم لا؟
- هل يؤدي تدني مستويات الأجر الحالية إلى تخفيض إنتاجية الأفراد؟
- هل يؤدي تدني مستويات الأجر الحالية إلى زيادة معدل دوران العمل والغياب عنه؟
- هل ستؤدي زيادة الأجر الحالية إلى تحسين أداء الأفراد؟
- أيهما يحفز أكثر التعويضات النقدية أم التعويضات الغير نقدية؟
- هل ستؤدي التعويضات الحالية إلى زيادة الأجر أداء الأفراد؟

### • فرضيات الدراسة:

- أن مستويات الأجر الحالية غير قادرة على تحفيز الأفراد وتحسين أدائهم.

- لا تساعد التعويضات الحالية على تحسين أداء الأفراد.

• **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ما تعلق بالجانب النظري كما

اعتمدت على منهج المسح الإحصائي في الجانب الميداني من الدراسة.

• **عينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من القطاع العام الصناعي السوري، أما عينة الدراسة فتم تمثيلها

بشركات الغزل والنسيج في الساحل السوري وهي الشركة العامة للخياط القطنية، شركة جبيلية للغزل

شركة النسيج اللاذقية ومعمل غزل جبيلة الجديد، وشملت العينة 234 عاملاً موزعة على الشركات

الأربع المذكورة

---

(1) سومر أديب ناصر: أنظمة الأجر وأثرها على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال،

كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.

### • نتائج الدراسة: تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستويات الأجور الحالية لا تلبى حاجيات العامل السوري بشكل كامل وهناك عوامل أخرى تحفز العاملين بدلا من الأجور.

- زيادة الأجور في الشركات متفاوت ومرهون بالقدرة الإنتاجية للمؤسسة وزيادته إلى زيادة الإنتاجية.

الدراسة الخامسة: دراسة جيلح صالح 2006، دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"<sup>(1)</sup> دراسة حالة مجتمع صيدال بالجزائر العاصمة، وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن للقيادة أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟ وندرجت تحته أسئلة فرعية هي:

1- هل يعطي القادة الإداريون في مجتمع صيدال الاهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت؟

2- ما هي السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين لصيدال حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المجتمع بكفاءة في ظل البيئة الحالية؟

وقد وضعت الدراسة فرضيات هي:

- استطاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.

- تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المؤسسة.

- الإدارية دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

---

(1) الصالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.

- يعتمد القادة الإداريين في مجمع صيدال على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

وقد اعتمد الباحث الإجابة عن التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لمعرفة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، ولقد اختار الباحث عينة قصدية وهي مجمع صيدال، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد.

- فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة، من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات.

- الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين، حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفاعلية وكفاءة، خاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي.

- التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة بالمرؤوسين.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

أما النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية التي تقرر بالعلاقة القائمة بين المشاركة والرضا، فقد دلت الشواهد الإحصائية أن أغلبية الأفراد أكدوا أنه لا توجد تشجيع الأفكار الجديدة في مركبهم، وأن القرارات تتخذ من طرف المدير إضافة إلى عدم مشاركتهم في الاجتماعات الدورية للمركب.

كما أنه يوجد تعطيل في انتقال المعلومة عبر مختلف الاتجاهات، زيادة على ذلك فقد بين لنا أغلب أفراد العينة عدم رضاهم وذلك من خلال المؤشرات التالية: الشعور بالانتماء، الشعور بالسعادة، علاقات التعاون والصداقة، ومن خلال ذلك اتضح الصدق الامبريقي للفرضية الثانية، بالتحقق من صحة الفرضيتين تبين لنا صدق الفرضية العامة التي مفادها أن هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مركب المواد البلاستيكية ومعدلات التماسك الاجتماعي.

الدراسة السادسة: دراسة بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة  
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالجلفة، 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- عرض الإطار النظري لموضوع التطوير التنظيمي الذي لم يلق الاهتمام الكبير في الأبحاث  
الأكاديمية في الجزائر.

2- بيان مساهمة التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمات.

3- التعرف على البرامج المسطرة من قبل المؤسسة الجزائرية لمواكبة التغيرات الراهنة من جهة  
وتحسين العاملين بها من جهة أخرى ومدى تطابقها مع مفهوم التطوير التنظيمي.

وقد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي:

كيف يساهم التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة؟

ولمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحث على التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالتطوير التنظيمي وأهدافه؟

2- ما هي مداخل التطوير التنظيمي وما عوامل نجاحه؟

3- ما هي المناهج والأدوات التي يعتمدها التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين؟

4- ما هو واقع عوامل تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية على ضوء مفهوم التطوير التنظيمي؟

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تمثلت في العينة العشوائية المقصودة تكونت من 20 فرد من أصل 70 فردا من مجتمع  
البحث على مختلف المستويات الإدارية.

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- تعمل مؤسسة سونلغاز على بلورة إستراتيجية لتطويرها وتكيفها مع متطلبات البيئة الخارجية.
- لا تأخذ إستراتيجية التطوير المعتمد من قبل المؤسسة بقيم ومعتقدات الأفراد.
- تلقي هذه الإستراتيجية الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- أهداف هذه الإستراتيجية واضحة إلى حد ما.
- يتم اشتراك العاملين في بلورة هذه الإستراتيجية من خلال النقابة باعتبارها ممثلا للعمال (شريك اجتماعي).
- الإستراتيجية التطويرية مصممة في جعلها من قبل الإدارة العليا، المركزية والمستشار الخارجي (شركة الكهرباء الكندية).<sup>(1)</sup>

### ثامنا: صعوبات الدراسة

- كل باحث عند قيامه ببحث علمي يواجه صعوبات مختلفة تكون بمثابة عائق أما إجراء دراسته بالشكل الذي يرغب فيه ومن بين الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا هذه ما يلي:
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز هذه المذكرة.
  - قلة المراجع المتعلقة بمتغير التطوير التنظيمي.
  - صعوبة التعامل مع بعض المبحوثين وعدم تجاوبهم معنا.

---

<sup>(1)</sup> بن العايب بلقاسم: دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالجلفة-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2010.



### خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بالإحاطة بأهم جوانب دراستنا والمتمثلة في إشكالية البحث وفرضياته بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وكذلك المفاهيم الأساسية التي تحتويها دراستنا وصولاً إلى الدراسات السابقة التي زودتنا بأفكار إضافية عن موضوع التطوير التنظيمي والأداء وأخيراً إبراز الصعوبات التي واجهتنا مما فتح المجال أمامنا لمواصلة هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتنا وإشباع فضولنا العلمي الذي دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع.

# الفصل الثاني

## المقاربة النظرية للدراسة

### تمهيد

#### أولاً: النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي

- 1- نظرية التدريب المعلمي
- 2- نظرية البحث المسحي والتغذية العكسية
- 3- نظرية التقنية الاجتماعية
- 4- نظرية جودة حياة العامل
- 5- نظرية إدارة الجودة الشاملة
- 6- نظرية الإدارة الإستراتيجية
- 7- نظرية الثقافة التنظيمية

#### ثانياً: النظريات المفسرة للأداء

- 1- نظرية الإدارة العلمية
- 2- نظرية البيروقراطية
- 3- نظرية العلاقات الإنسانية
- 4- نظرية العدالة

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

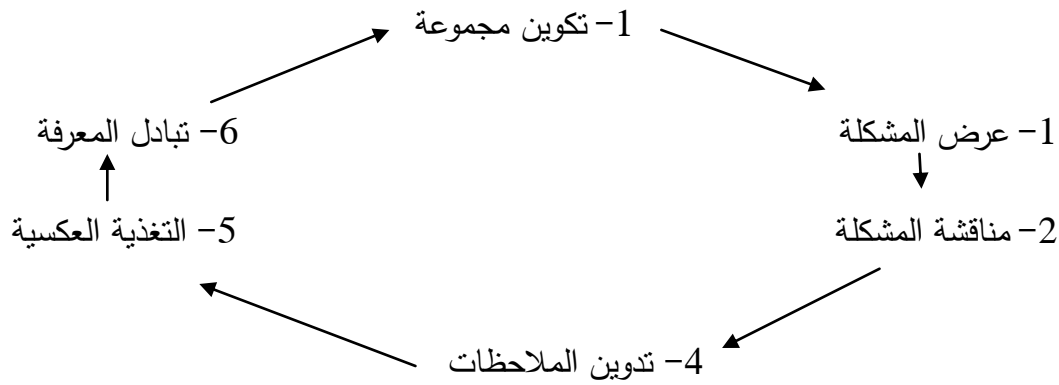
يعتبر التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي من القضايا الهامة التي أولتها الدراسات السوسيولوجية عناية كبيرة لذلك فقد تعددت الدراسات والنظريات التي تناولت هذين المتغيرين وتعدد المنطلقات الإيديولوجية للباحثين وتعدد التصنيفات النظرية وبالنظر إلى هذا التعدد سنحاول في هذا الفصل عرض المساهمات النظرية لهذا الموضوع.

أولاً: النظريات المفسرة للتطور التنظيمي

1- نظرية التدريب المعلمي:

ويقصد به تكوين مجموعة تدريب تتكون من بعض الأفراد مع قائد لهم مع بعض الملاحظين، ويتم مناقشة موضوع ما أو مشكلة معينة في المنظمة بغرض استعراض وجهات نظر المشاركين في المجموعة، وبناء فهم مشترك حول المشكلة ولتغطية هذه المشكلة بجوانبها المختلفة، وبناء حساسية للتعامل بين أفراد هذه المجموعة (لذلك يسمى هذا التدريب بتدريب الحساسية)، وتتم آلية التدريب المعلمي بستة خطوات هي: تكوين مجموعة التدريب، عرض المشكلة، مناقشة المشكلة، تدوين الملاحظات، التغذية العكسية، تبادل المعرفة.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (01): يوضح خطوات التدريب المعلمي حسب نظرية التدريب المعلمي.



المصدر: أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص105.

وتمثلت أهم إسهامات نظرية التدريب المعلمي فيما يلي: (2)

- اكتشاف المشاكل وأبعادها.

(1) محمد بن عبد الله الفضيلة: التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، البحرين، 2007، ص17.

(2) أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص105.

- ظهور مصطلح "OD" لأول مرة والذي يعني تطوير يشمل جميع أنحاء المنظمة.
- تقوية التفاعل بين كل مستويات الإدارة.
- ظهور مصطلح التدخلات أو أساليب العلاج والتطوير التنظيمي.
- ضرورة التدريب أثناء العمل وتطبيق الأفكار خلال الممارسة.

## 2- نظرية البحث المسحي والتغذية العكسية:

وتشير هذه النظرية إلى ضرورة التعرف على اتجاهات العاملين ورأيهم في القضايا التي تهمهم مثل رضاهم عن العمل.

وقد قدم "رنسيس ليكرت" أسلوبه في قياس الاتجاهات ويستخدم هذا الأسلوب في قياس كافة خطوات وعناصر التطوير التنظيمي من التشخيص في التنفيذ إلى التقييم.<sup>(1)</sup>

أما التغذية العكسية فتشير إلى تزويد المسؤولين عن التطوير التنظيمي (سواء كانوا مديرين أو أفراد) بمعلومات ونتائج بغرض مناقشتها والتوصل إلى قرارات وتصرفات، وتتم التغذية العكسية بعدة طرق مثل: من المستشار الإدارة العليا، ومن الإدارة العليا إلى العاملين.

## 3- نظرية التقنية الاجتماعية:

ظهرت النظريات الثلاث السابقة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نفس الوقت ظهر اتجاه مماثل في إنجلترا يفكر بنفس الأسلوب وكيفية تطوير المنظمات، إلا أن التركيز في هذه النظرية كان على التفاعل بين العناصر التالية:<sup>(2)</sup>

الإدارة، العمال، التكنولوجيا، والبيئة الداخلية والخارجية.

ومن أهم مزايا نظرية التقنية الاجتماعية ما يلي:

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 105.

(2) مرجع نفسه، ص 100-110.

- منح العاملين درجات أعلى من السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تصميم جماعات عمل شبه مستقلة أو بدون قادة.
- الاهتمام بتدريب العاملين.
- المشاركة في الإدارة والأرباح.

#### 4- نظرية جودة حياة العمل:

مع انتقال أفكار المدرسة التكنواجتماعية إلى أمريكا ومع ضغوط نقابات العمل بدأت الكثير من المنظمات تهتم بكيفية ربط إدارة المنظمات بالعمال (ومن يمثلهم من نقابات) وبدأت مدرسة جودة حياة العمل في الظهور وهي تركز على كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم والسلطة والجماعات وتدقق إجراءات العمل، وساعات العمل، وخصائص العمل ذاته.

ومن أهم الأساليب التي يمكن أن تحقق بها جودة العمل ما يلي: (1)

- إثراء في الوظيفة بشكل يتيح مزيد من الحرية والسيطرة والمعلومات والأهمية المتنوعة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- مشاركة العاملين في مجالس الإدارات.
- استخدام جدول العمل المرن.
- استخدام جماعات العمل المستقلة.
- استخدام حلقات الجودة.
- تقديم مزيد من المعلومات.

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 105.

- استخدام أنظمة متقدمة من الحوافز.

- تقديم خدمات وظيفية للعاملين وتحقيق الأمان الوظيفي.

### 5- نظرية إدارة الجودة الشاملة:

ترى هذه النظرية أن الالتزام بالجودة الشاملة هي الطريق إلى تحقيق التطوير التنظيمي، حيث تركز على جودة كل الوظائف والأعمال والأنشطة في المنظمة على مختلف المستويات بدءاً بالمدخلات، مروراً بالعمليات وانتهاءً بالمنتجات وكل منظمة تسعى إلى الجودة الشاملة فهي قادرة على التطوير التنظيمي فيها من خلال السعي إلى الإسهام في تحقيق أهدافه من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاث اتجاهات تشمل (المالكين، العملاء، الموظفين) فتنطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوفرة من بشرية ومادية وتكنولوجيا يحقق الرضا، وهذا الرضا يترتب عليه الحصول على الولاء تجاه المنظمة الأمر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الأرباح مما ينعكس على شكل رضا المالكين، ويعني هذا زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين، ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي: (1)

- ضرورة التحسين المستمر في السلع والخدمات والإجراءات.

- رفض العيوب والأخطاء.

- تحسين العملية الإنتاجية لمنع الأخطاء والعيوب.

- ضرورة مراجعة أنظمة الإنتاج والعمل.

- التدريب في كل مراحل العمل.

- خلق قيادة تهتم بالجودة.

- ضرورة التنسيق بين وحدات العمل.

(1) زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 167.

- يجب أن تكون الأهداف عملية.
- يجب أن تتوافق كافة أنظمة الإدارة مع الجودة الشاملة.

## 6- نظرية الإدارة الإستراتيجية:

ترى هذه النظرية أن استخدام الإدارة الإستراتيجية هو سبيل آمن لتحقيق التطوير التنظيمي، فالإدارة الإستراتيجية هي نظام لتصميم رؤية ورسالة وأهداف وخطط المنظمة وتنفيذها ومتابعة نجاحها وتمر الإدارة الإستراتيجية بالخطوات التالية: (1)

- تحديد رسالة المنظمة والتي توضح مجال عمل المنظمة، وكيف تحققه، ومن تخدم، ولماذا.
- تحديد رؤية المنظمة وطموحها في السنوات القليلة.
- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.
- دراسة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات البيئية.
- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
- تصميم الإستراتيجيات الخاصة بتطوير المنظمة وتحركاتها الرئيسية.
- تصميم الخطة المحققة للإستراتيجيات.
- تنفيذ الخطط.
- متابعة وتقييم وتعديل ما تم تنفيذه.

---

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 116.



## 7- نظرية الثقافة التنظيمية:

ترى هذه النظرية أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن تغيير في أنماط السلوك والقيم والتصرفات والمعايير الحالية إلى شكل أفضل، وعليه فإن التطوير التنظيمي يمر بالخطوات التالية:

- التعرف على الثقافة التنظيمية الحالية.
- التعرف على الثقافة المرغوبة.
- التعرف على الفرق أو الفجوة.
- وضع خطة لسد الفجوة.
- التنفيذ.
- المتابعة والتقييم.

## ثانياً: النظريات المفسرة للأداء

### 1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" من أبرز ممثلي هذا الاتجاه حيث أعطى مجموعة من التصورات تسهل تسيير العملية الإنتاجية،<sup>(1)</sup> حيث توصل من خلال التجارب التي قام بها في مصنع الصلب إلى اكتشاف الطريقة المثلى التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج وهي الطريقة المناسبة لأداء كل عامل والاستفادة أكثر من الكفاءات والمهارات مع محاولة تطويرها، وكذا توصل إلى تقسيم العمل تقسيماً دقيقاً حتى تسهل عملية استغلال تلك القدرات ومعرفة الكمية الصحية لإنتاج كل عامل عن طريق الاختبار المناسب للأفراد وإعدادهم للعمل وتدريبهم على ما يتعلق بالأعمال إضافة إلى تركيزه على نظام الرقابة والإشراف لما له

(1) علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص8.

من ضرورة للوصول إلى الأداء الأمثل للعامل، كما أكد ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع مستوى الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

إنه من غير الممكن تجاهل إسهامات "تaylor" باعتبارها من المحاولات الأولى لتنظيم العمل بطريقة عملية لزيادة مستوى الإنتاج داخل المؤسسات، لكن بالرغم من هذا فقد وجهت لهذه النظرية الانتقادات عديدة حول اعتباره للعامل أنه مجرد آلة يقوم بمجموعة من الأنشطة بحيث يجب أن يشتغل بأقصى حد للوصول إلى الإنتاج المطلوب وهذا ما جعل العمال يشعرون بالاستغلال ويقومون بالتمرد عن طريق التغيب وتعطيل الآلات....إلخ.

وكذا شجع العمل الفردي متجاوزا أهمية العمل الجماعي بالإضافة إلى تصوره بأن الهدف الأول والأخير من العمل هو اكتساب الخبرات وتحقيق الذات.<sup>(2)</sup>

## 2- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية لصاحبها "ماكس فيبر" والذي حاول صياغة نظرية في التنظيم من خلال تنظيمه لأشكال الإدارة والكيفية التي تفرض بها السلطة حيث ميز ثلاث أنواع من السلطة:

- **السلطة التقليدية:** تنسب بأن شرعية القادة السياسيين الإداريين تنبع من أصول تقليدية مثل: الوراثة، الجاه، النسب أما أداء الإدارة في هذه المرحلة فيكون بدائيا وغير كفي.<sup>(3)</sup>

- **السلطة الكاريزمية:** تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بأن السلطة تكون فيها لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد مما يؤدي إلى وجود إدارة جيدة نوعا ما، ولكن المشكلة الرئيسية للدول والمجتمعات في هذه المرحلة هي عدم وجود مؤسسة إذ أنه وما إن يختفي مثل هؤلاء القادة حتى يعود مستوى الإدارة إلى مستوى متدني من حيث الكفاءة والدقة.

(1) زهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص ص 32، 33.

(2) بدر حامد أحمد: السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، ، 1962، ص ص 18، 19.

(3) عبد الرحمان عبد الله محمد: علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحية-، دار النهضة العربية للطباعة، ط1، بيروت، 1980، ص 112.

- السلطة القانونية: يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين فتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بمرحلة "البيروقراطية والكفاءة والإنجاز والدقة في العمل".<sup>(1)</sup>

وقد حدد فيبر عدة صفات أو خصائص جوهرية للبيروقراطية وهي:<sup>(2)</sup>

- تقسيم وتوزيع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات التنظيمية.

- لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية وبحيث ينظم العمل بصورة عامة.

- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء الاختبارات الخاصة ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إدارة الناخبين.

- لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث ما لها من سلطات وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي.

- تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة.

فبالرغم من الإسهامات التي قدمتها هذه (الإدارة) النظرية في تنظيم العمل وما تميزت به من إيجابيات فهي لا تخلو من الانتقادات ومن بين ما وجه إليها أنها لم تهتم بالإنتاجية بقدر اهتمامها بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد إضافة للجانب الإنساني.

كما أن "فيبر" قد اعتمد على العلاقات الوظيفية بين الأفراد واعتماد بعض الشروط في المتقدمين الجدد في العمل كالشهادة والأقدمية، وهذا تقاديا للمحاباة والمحسوبية كما سعى إلى تنظيم العمل من خلال وضع هيكل الوظائف على شكل هرمي وهذا حتى يدرك كل فرد حقوقه وواجباته وبالتالي ستكون

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط4، عمان، الأردن، 2005، ص ص79، 80.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص ص 39، 40.

السرعة في تنفيذ العمل بكل وضوح ودقة، كما رأى أن الحكام من حقهم استخدام كل ما لديهم من قوة وسلطة والتي تضمن لهم المحافظة على المجتمع أو المؤسسة.

### 3- نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل لاتجاه الإدارة العلمية والتكوين الإداري وأن من أبرز ممثليها "إلتون مايو" والذي عرف بتجارب هاوتورن سنة 1827 والتي استغرقت 5 سنوات، تهتم هذه النظرية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة هدفها هو الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل ظروف مناسبة.<sup>(1)</sup>

تنطوي العلاقات الإنسانية على عدد من المبادئ والعناصر هي:

- تركز على الأفراد أكثر مما تركز على الجوانب المادية في الأداء.
- الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من أفراد العاملين بالمنشأة بصرف النظر على المركز الوظيفي الذي يشغله.
- إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية.
- وضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم.
- المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.

وتسعى حركة العلاقات الإنسانية إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل والنضال النقابي والصراع الصناعي أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل، وقد اشتهر منظري

(1) ناخي السيد عبدة: الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، دار الفكر العربي، ص ص152، 153.

العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته والتأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر التي تحكم سلوك العمال. (1)

ورغم الإسهامات التي قدمتها هذه النظرية إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات من بينها أنها لم تستطيع تفسير التنظيم تفسيراً كاملاً وهذا لأنها اهتمت بالجانب البشري فقط داخل العمل، وكذا صورت جماعات العمل على أنها متحدة دائماً تعيش وتعمل في تعاون وبهذا نفت تماماً فكرة الصراع الذي من غير الممكن أن ينعقد خاصة بين العمال وأصحاب العمل وما يتعلق بتعارض المصالح كما أنها أيضاً صورت الصراع في العمل بشكل سلبي تماماً علماً بأنه يكون إيجابياً. (2)

#### 4- نظرية العدالة:

تمثل هذه النظرية "Adams" والذي يؤكد أن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة بحيث تسمح هذه النظرية للفرد بقياس درجة العدالة في المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مقارنة مع أمثاله في نفس المستوى والظروف.

وتتضح هذه النظرية من خلال النمط القيادي والأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية موزعة بالتساوي بينهم.

بالرغم من الإسهامات التي قدمتها هذه النظرية في رفع الروح المعنوية للعمال إلا أن ما يؤخذ عليها هو اهتمام العمال موجه فقط للمقارنة فيما بينهم فيما يخص ما يحصلون عليه من امتيازات وهذا ما قد يفقده التركيز على عملهم أكثر كذلك قد تولد صراعات في حالة ما إذا تحصل عامل على مكافآت أكثر من عامل آخر. (3)

(1) طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 101.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 112.

(3) عبد الحافظ العوامة عمر: الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 1990، ص 32.

خلاصة الفصل:

تعتبر المقارنة النظرية من أهم مواضيع البحث العلمي لأن لها دور بارز في تناول الموضوع وتفسيره وتوضيح الرؤى للموضوع المدروس، وبذلك نكون قد ألممنا بجميع جوانبه، وقد حاولنا في هذا الفصل إبراز مختلف النظريات بنوعها التي ترتبط بموضوع التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي والتي كل منها على تفسيرها للموضوع.

# الفصل الثالث

## التطوير التنظيمي

### تمهيد

أولاً: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي

ثالثاً: أهداف التطوير التنظيمي

رابعاً: خصائص التطوير التنظيمي

خامساً: مراحل التطوير التنظيمي

سادساً: محاور التطوير التنظيمي

سابعاً: أساليب التطوير التنظيمي

ثامناً: مجالات التطوير التنظيمي

تاسعاً: معوقات التطوير التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن أغلب التنظيمات المعاصرة اليوم تواجه تحديات اقتصادية ما يجعلها تلجأ إلى التطوير التنظيمي كأسلوب للتفاعل والتكيف والتوافق مع المستجدات البيئية الداخلية والخارجية وهو ما يكفل لها زيادة كفاءة الأداء الوظيفي والفعالية في استخدام الموارد المالية والبشرية ويحسن قدرتها على حل مشكلاتها ومواجهة التغيرات بحكمة دون ارتباك في أنشطتها وهو بذلك يحافظ على بقاء المنظمة ونموها وازدهارها ويحقق لها النجاح.

ومن أجل الإلمام أكثر بالجوانب المتعلقة بالتطوير، سوف نحاول في هذا الفصل استعراض أهم النقاط فيه من خلال توضيح أسباب اللجوء إلى التطوير التنظيمي وأهدافه، وأهم خصائصه، إضافة إلى عناصر أخرى سنأتي على ذكرها في هذا الفصل.



### أولاً: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطوير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء المنظمة وفي أسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها، ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية.<sup>(1)</sup>

**1- التغييرات الخارجية:** وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمن هذه التغييرات أو المشاكل الخارجية ما يلي:

- زيادة حد المنافسة في السوق.
- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة.
- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل: التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية.
- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال.

**2- التغييرات الداخلية:** تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها، ومن أمثلة ذلك:

- تغييرات في الآلات والمنتجات والإنتاج.
- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

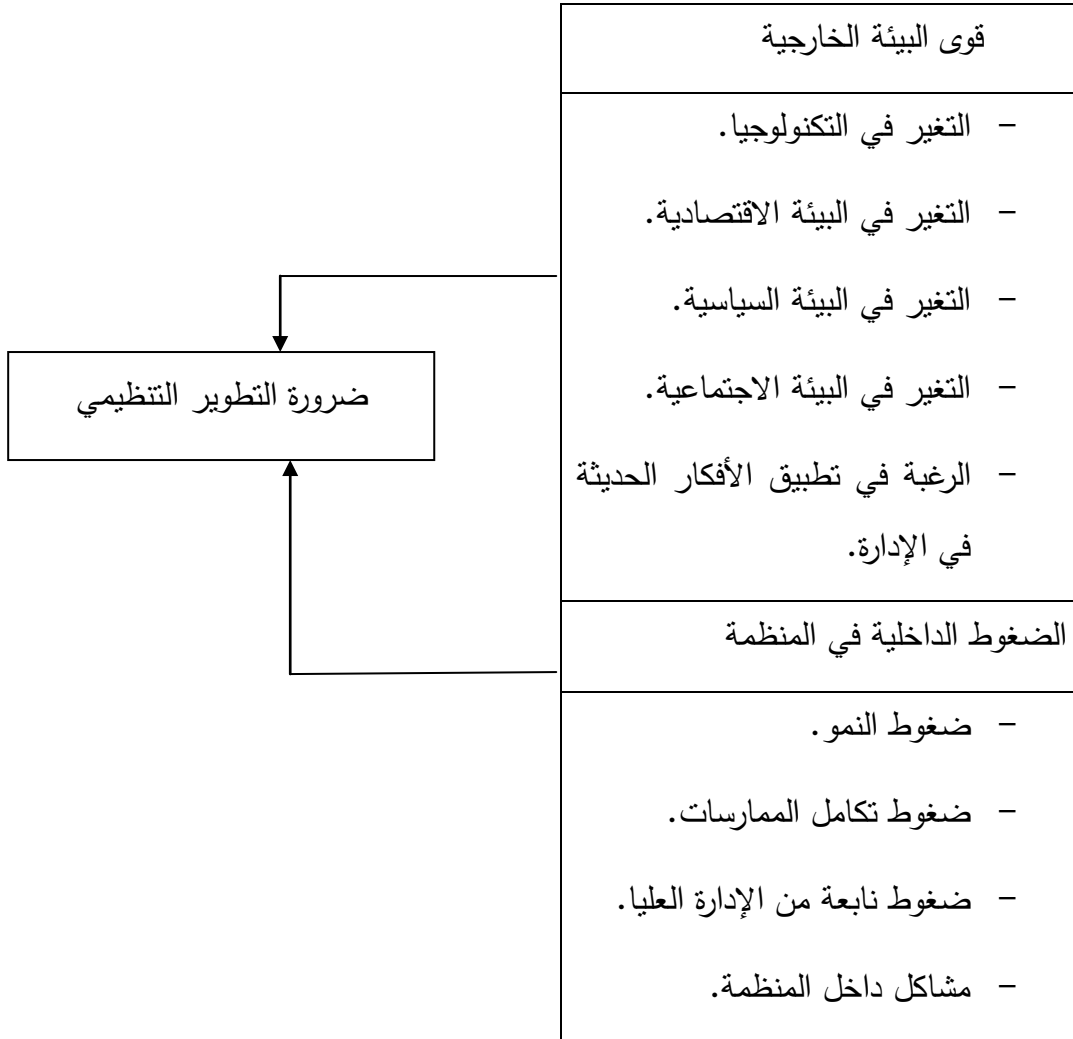
(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، ط8، الإسكندرية، 2002، ص436.

- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

وهكذا يمكن القول أن التطوير التنظيمي لا يحدث هكذا فقط بل لعدة أسباب ومتغيرات تدفعه إلى التطوير، حيث تظهر الحاجة إلى التطوير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة عمل التنظيم وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها وعندما تواجه مشكلات داخل المنظمة وأيضا وجود دوافع خارجية.

ويوضح أحمد ماهر دافع التطوير التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): يوضح الدوافع التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر: تطوير المنظمات، دار الجامعية، مصر، 2007، ص58.

ومن أهم الأسباب الداعية إلى التطور التنظيمي والتي جاءت على ذكرها أغلب الأدبيات الإدارية نذكر: (1)

- التطوير الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل ذلك أن أساليب العمل تتطور باستمرار، لذلك تقوم التنظيمات دورياً بإجراءات تطويرية تستطيع مواكبة المستجدات فتعمل على إجراء دورات تدريبية لزيادة قدرات ومهارات العاملين وإحداث تغييرات سلوكية في اتجاهاتهم ونظرتهم للعمل.
- تغيير نظرة الجمهور وتوقعاته من التنظيمات، لذلك أملت هذه التغييرات على الإدارة إعادة تدريب موظفيها بحيث تغير فهمهم ونظرتهم للجمهور بشكل يقدم الأجهزة التي يعملون بها.
- تطوير العاملين وزيادة مستوى طموحهم وحاجاتهم فالعاملون لديهم طموحات متجددة وحاجات متنوعة جعلت الإدارة تبحث عن الوسيلة المناسبة لمساعدة العاملين على التكيف.
- تطوير المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية ما جعل هذا التطور لصالح العمل والعاملين.
- زيادة المنافسة بين التنظيمات المعاصرة مما أدى إلى محاولة البحث عن بدائل يمكن من خلالها تحسين قدرة وفاعلية التنظيمات.
- انحراف التنظيمات في تطبيقاتها وممارستها عن السياسات والإجراءات المحددة لها.
- تعاظم الشكاوى وتزايد النقد الموجه للتنظيم سواء من داخله أو من خارجه.
- ظهور مشكلات حادة سواء على الصعيد الأفراد أو الجماعات أو الأقسام الإدارية أو التنظيم بأكمله.

### ثانياً - أهمية التطوير التنظيمي

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي: (2)

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، ط4، الأردن، 2000، ص164.

(2) محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005، ص31.

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع كفاءة الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.
- تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها والقدرة على الابتكار.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاوزه المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

أي أن التطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر في المنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة.

### ثالثا- أهداف التطوير التنظيمي:

- تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعا لاختلاف نوع المشكلات في المنظمات وهناك أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي: (1)
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
  - زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.
  - مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
  - تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
  - الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

(1) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005، ص349.

- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- يساهم التطوير التنظيمي في إشاعة جو من الثقة بين الأفراد عبر مختلف المستويات التنظيمية السائدة كما يساهم في إيجاد آفاق الانفتاح من المناخ التنظيمي بحيث يمكن العاملين من المساهمة في معالجة المشاكل بشكل واضح وصريح بدلا من أسلوب تجنب المشكلات. (1)
- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذواتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم.
- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد. (2)
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بددينامية الجماعة.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها. (3)

#### رابعا: خصائص التطوير التنظيمي

إن من أهم خصائص التطوير التنظيمي هي أنه:

- عملية تفاعلية مستمرة: يقصد بالتفاعلية هنا أن عملية التطوير التنظيمي تتضمن سلسلة من الأفعال وردود الأفعال إلى ما يعكسها التغيير المستمر للتنظيم مع ما يرافق هذا التغيير من تغذية راجعة، أما الاستمرارية فتشير إلى عملية التطوير ليست عملية آنية تحدث مرة واحدة وإنما عملية مستمرة، وأن

(1) خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، 2002، ص183.

(2) بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص27.

(3) محمد الصيرفي: السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية-، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2006، ص447.

- عملية التغيير لا تتوقف أبدا وإنما تتكون من مجموعة من الأحداث المترابطة التي تتحرك بمرور الزمن نحو بلوغ هدف معين. (1)
- عملية إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمنظمة، والكشف عن أوجه القصور والصراع الكامنة فيها ومعالجتها.
- لا يتم بصورة عشوائية بل أسلوب علمي وجهد مخطط ومدرس ينطلق من تشخيص المشكلة بدقة.
- هو إستراتيجية شاملة تستهدف أساس تطوير المنظمة ككل، بمعنى زيادة الفعالية التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي العام للمنظمة. (2)
- ويشير "نيوس تروم" وديفز (neystrom et davis) إلى الخصائص التالية للتطوير التنظيمي والمتمثلة في:
- القيم الإنسانية: يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية ومعتقداته وإيجابياته حول إمكانية ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد والتأكيد على ضرورة اتخاذ الفرصة للفرد وانه المناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون والاتصال والثقة المتبادلة بين الأفراد.
- التأكيد على عملية حل المشكلات: تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلا من مناقشتها ونظريتها.
- التغذية الراجعة: يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم ليبينون عليها قراراتهم.
- الإتجاه الموقفي/الشرطي: يتصف التطوير بالمرونة ومواقع العملية حيث تكيف إستراتيجية ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة. (3)

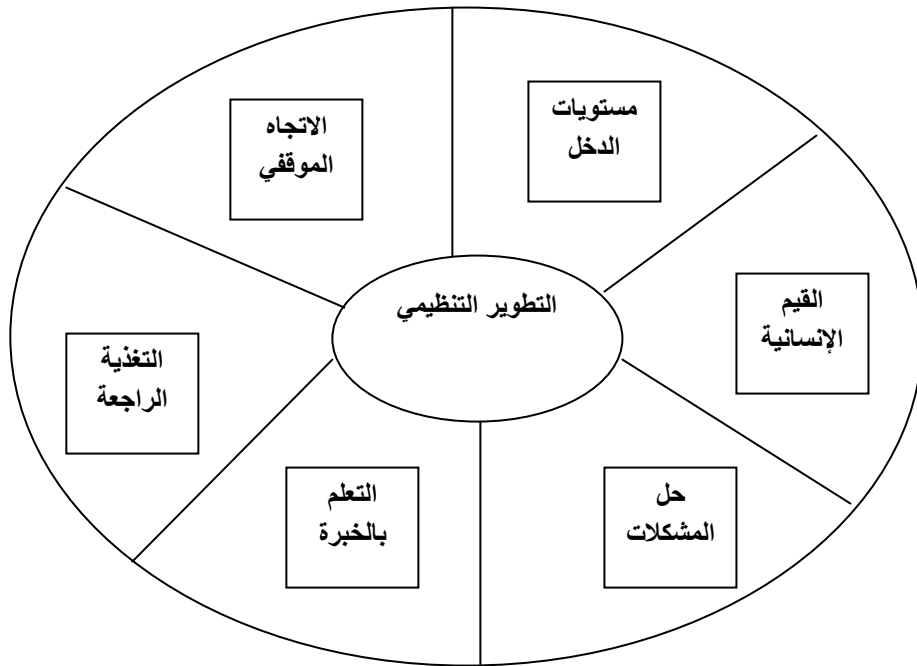
(1) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية- دراسات حديثة-، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2006، ص220.

(2) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص ص 43، 44.

(3) بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص29.

- التعليم على طريقة الخبرة/التجربة: ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.
- التدخل/ التغيير على مستويات عديدة: إن الهدف من جهود التطوير التنظيمي هو بناء منظمة أكثر فعالية وأن المنظمة ستستمر في التعلم والتكيف والتحسين، وإن تطوير المنظمة يمكن أن يحدث من خلال الاعتراف بأن المشكلات يمكن أن تحدث على مستوى الفرد، وبين الأفراد والجماعات وبين الجماعات والمنظمات. (1)

الشكل رقم (3) يوضح نموذج "تيوس تروم" و"ديفز" لخصائص التطوير التنظيمي:



المصدر: بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 30.

#### خامسا: مراحل التطوير التنظيمي

تعتبر عملية التطوير التنظيمي عملية معقدة وقد يستغرق البرنامج سنة أو أكثر كما تتم هذه البرامج عبر عدة مراحل تشير إليها كما يلي:

(1) مرجع نفسه، ص 30.

**1- مرحلة التشخيص:** وهي المرحلة الأولى وتعتبر الأهم في عملية التطوير التنظيمي لأنها تتعلق بحالة المنظمة مدى استعدادها لممارسة التطوير التنظيمي حيث ينطلق من استعدادها معرفة الأفراد والجماعات والمنظمة ككل معرفة دقيقة، ويتم التأكد في هذه المرحلة على الوعي الفردي والجماعي من خلال سلسلة تحليل لجوانب عديدة في المنظمة، كمعرفة أدوات ومسؤوليات كل فرد بالمنظمة، الموقع الشخصي بالنسبة لكل فرد، المشاكل والمعوقات التي تتعرض للعمل، أو من خلال مقابلات مع المدراء حيث يتم معرفة الاستراتيجيات والمراحل والهيكل، كما يتم فحص أنشطة الاتصال والتحفيز وغيرها من الأنظمة الفرعية في المنظمة. (1)

**2- وضع خطة التطوير:** توضح هذه المرحلة الخطة التي سوف يسير عليها التطوير التنظيمي والتي تتضمن بصفة رئيسية الهدف من التطوير والأساليب التي ستتبع والإدارات والأقسام والأفراد التي سيجري عليها برنامج التطوير والقيم والسياسات التي سيشملها التطوير والتوقيت الذي سيبدأ البرنامج فيه والجدول الزمني لمراحله المختلفة وتاريخ الانتهاء منه والنتائج التي ينتظر ان تحقق منه والتكاليف التي ستحملها المنظمة والأماكن التي سيتم فيها التطوير داخل المنظمة وخارجها ومجموعة الخبراء والمستشارين الذين تستعين بهم المنظمة في تخطيط برامج التطوير ومتابعة الجهاز الإداري الذي سيتابع التنفيذ الي غير ذلك من المسائل ذات العلاقة. (2)

**3- التهيئة لقبول التطوير ورعايته:** إن عملية وضع الخطط لابد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم فالإنسان يقاوم التغيير وإن كان يتوقعه، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لان الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي وفي ضوء

(1) طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة -مدخل للعمليات-، الطبعة العربية، دار اليازوري، 2010، ص ص 162، 163.

(2) علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للإستثمارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1998، ص ص 539، 540.



ما تقدم فإن عملية تهيئة خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية: (1)

- **التنوير بحكمة التغيير:** لا شك أن العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمي هو مصلحة العمل وهو نقطة الالتقاء بين العامل والمنظمة، فالعامل يريد للمنظمة البقاء والنمو والمنظمة تريد من العامل الولاء والالتزام بمصلحة العمل، فلا بد أن يكون ذلك واضحا في عملية التطوير التنظيمي، إذن الحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعاية التنفيذ.

- **المشاركة:** إن مبدأ مشاركة أصحاب العلاقة وأطراف الفعل في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ، والمشاركة هنا تعني الاشتراك والمساهمة في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ.

- **الاتصال الفعال:** يأخذ مفهوم الاتصال أبعادا قد تبدوا متنوعة وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة فنظم الاتصال تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير التنظيمي الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومة وديناميكية عملية الاتصال بحيث تتم بصفة روتينية وغير روتينية.

- **التدريب:** يساعد التدريب على قبول التطوير ورعاية تنفيذه ومتابعته، وهو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية والتغييرات في النظم أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل وكل محور من هذه المحاور يعبر عن احتياج تدريبي يمهد إلى قبول التغيير ويدرب على تنفيذه.

**4- تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي:** يتحدد التدخل للتطوير التنظيمي من خلال بعدين أساسيين هما: الوقت والمدى، فالوقت يتعلق بالميعاد الذي سبق اختياره لبدأ التنفيذ لبرنامج التطوير، والمدى يتعلق بمدى التغيير الذي سيتم تنفيذه وغالبا يتم تنفيذ أسلوب التدخل على عدد صغير من الوحدات في شكل مراحل

(1) خالصة فتح الله: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص82.

متعاقبة قصد اختيار مصداقية البرنامج وزيادة فعالية، كما يجدر الإشارة على أن عملية التنفيذ تنطوي على تحديد الفجوة والاختلافات بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام قصد اتخاذ خطوات من شأنها تبني السلوك التنظيمي الجديد، إذ تعرف بمرحلة تبني أنماط ثقافية جديدة يتصور أنها كفيلة بإشباع الاحتياجات ويتم تلقين الأفراد الأساليب والممارسات الجديدة التي تؤدي إلى تعديل السلوكيات وفق المتطلبات التي حددتها المنظمة. (1)

**5- التقييم والمتابعة:** تمثل هذه المرحلة أهم المراحل اللازمة للتأكد من بداية جهود التطوير التنظيمي بطريقة جدية ولضمان استمرارية نفس الحماس الذي يظهر في العادة عند بداية هذا النوع من الجهود المخططة. (2)

### سادسا: محاور التطوير التنظيمي

لكي يحقق التطوير التنظيمي أهدافه لا بد أن يطبق على محاور محددة مسبقا وتكمن المحاور الرئيسية في عملية التطوير فيما يلي:

**1- الأفراد:** إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي (العاملون، المدراء، والرؤساء) ويمكن تطويرهم في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تطويرها لتلائم متطلبات وأدوار التنظيم، ومن الجوانب التي على الإدارة تطويرها في الأفراد دوافعهم، قدراتهم، اتجاهاتهم، مواقفهم، تنمية شخصياتهم، تعزيز فرصهم في اتخاذ القرارات لكي يساعدوا التنظيم على أداء دوره وتحقيق أهدافه.

**2- الجماعات:** لا يمكن للفرد القيام بمعظم الأعمال بمعزل عن الآخرين فمعظم الأعمال والوظائف تتطلب احتكاك مستمر وعلاقات متداخلة بين الأفراد لهذا فإن التطوير التنظيمي يهتم بمشكلات الجماعة خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد جماعة العمل، فيسعى التطوير التنظيمي إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد بحل النزاعات المتواجدة داخل الجماعة (فرق العمل).

(1) المرجع السابق، ص 82.

(2) محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص88.

3- الإدارة والأقسام: تعمل الجماعات داخل حدود تنظيمية تعرف بالإدارات والأقسام التي تحدد لها أهداف تصبوا إلى تحقيقها واختصاصات معينة تمارسها في إطار من الأهداف.

4- التنظيم: ويتمثل التنظيم نفسه في بعدين أساسيين هما:

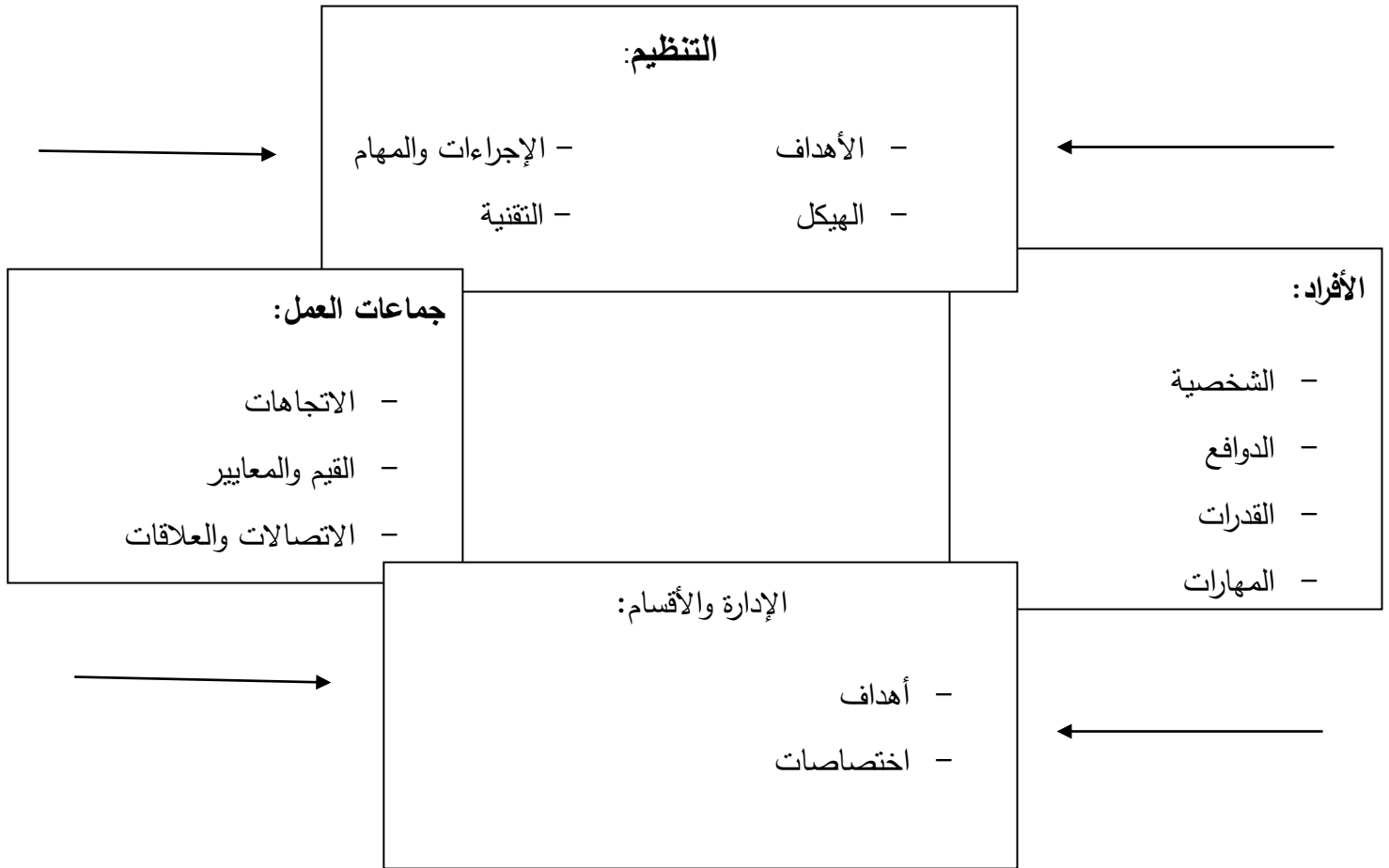
أ- الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساما أو إدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات.

ب- العمليات التنظيمية المختلفة: وتشمل عدة عمليات مثل اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقة بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات والإجراءات وغيرها.

كما يهتم التطوير التنظيمي بتحسين التفاعل الذي يتم بين التنظيم وبيئته الخارجية، والشكل التالي يبين أهم محاور التطوير التنظيمي: (1)

(1) سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص ص 537، 538.

الشكل (4) يوضح محاور التطوير التنظيمي.



المصدر: سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، ص 538.

سابعاً: أساليب التطوير التنظيمي

### 1\_ أسلوب تدريب الحساسية:

يتضمن تدريب الحساسية مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال أو خطة أو هيكل أو تركيز في عمل شيء معين تسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية وتتكون عادة من (10-15) فرداً

تترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل الأنماط السلوكية، ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي: (1)

- زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية.
- زيادة الحساسية بسلوك الآخرين.
- التعرف على أنواع العمليات التي تسهل التفاعل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.
- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر للسلوك الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.
- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة تزيد من فعالية النواتج.

## 2- أسلوب بناء الفريق:

إن أسلوب بناء الفريق يعد من أكثر الأساليب قبولا لدى خبراء الإدارة العليا فهم يعتقدون أن هذا البرنامج يساعد الأفراد على العمل بطريقة أكثر فعالية مع بعضهم البعض، وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين هما: (2)

الأول: لزيادة إنتاجية الجماعة فإن على الأفراد أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة، لا بد من اتساع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

(1) عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي - دراسة سلوك الأفراد والجماعات -، دار الوفاء، ط1، عمان، 2000، ص269.

(2) راوية حسن: مرجع سابق، ص 198.

إن الإستراتيجية العامة لطريقة بناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق لمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعور الإحباط لدى الأفراد، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها مما يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل.

### 3- أسلوب الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف من أساليب التطوير التنظيمي وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين.

وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مبدأ المشاركة بين العاملين في وضع وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة، وكيفية القياس وأسلوب التنفيذ والمتابعة والمراقبة الذاتية ويؤدي تطبيق الإدارة بالأهداف إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي، ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دورا كبيرا في نجاح جهود التطوير التنظيمي، وقد حددوا المراحل التي يمر بها أسلوب الإدارة بالأهداف بوضع الأولويات وتقويم جميع القرارات في مختلف الأنشطة، ثم وضع وتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد المالية والبشرية ثم وضع معايير قياس الأداء وأخيرا استقبال التغذية المرتدة.

وتعتبر الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب شيوعا في استخدام عملية التطوير الهيكلي للتنظيم، وهي وسيلة تتطلب اشتراك الموظفين المساعدين في صنع أهداف العمل، فكما هو معلوم، يقوم المديرون في كثير من المنظمات بوضع الأهداف دون مشاركة من الموظفين، إلا أنه في حالة مواجهة المنظمة

لظروف ومتغيرات صعبة، فإن الأمر يتطلب مشاركة الموظفين ومساهماتهم في وضع وتحديد الأهداف.<sup>(1)</sup>

وعله يمكن القول بأن هذا الأسلوب يساهم في تغيير اتجاهات الموظفين ومهاراتهم وكذا عادات العمل.

(1) أحمد أحمد إبراهيم: التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص ص 23، 24.

#### 4- أسلوب الشبكة الإدارية:

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الخاصة بالتطوير التنظيمي وهو يقوم على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما: (1)

زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، وهذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات من خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي مع إخضاع التجربة بعد تطبيقها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها، ويتكون هذا البرنامج من ستة مراحل أساسية تتمثل في ما يلي:

- القيام بتقديم المفاهيم والأنماط الإدارية المختلفة للأفراد المشاركين في برامج التدريب.
- مرحلة تنمية العلاقات التفاعلية بين الجماعات المختلفة.
- مرحلة تكوين فرق العمل.
- مرحلة تنمية نموذج إستراتيجي أمثل.
- مرحلة وضع النموذج الإستراتيجي الأمثل موضع التطبيق.
- مرحلة تقييم الاختيار الإستراتيجي.

(1) عواطف بنت إبراهيم بن علي آل مكي: المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية، 2011، 24.

### ثامنا: مجالات التطوير التنظيمي

- تتلخص المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التطوير التنظيمي في المجالات التالية: (1)
- الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة.
  - السياسات والقواعد الحاكمة للعمل: يتطلب التغيير في ظروف العمل وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.
  - الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة: ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قديمة قائمة أو تغيير وتطوير العمل أو الأنشطة الحالية.
  - الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرض للتغيير، حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات بالهياكل التنظيمية، والوحدات التنظيمية ودمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وسلامته مع التغيرات الجديدة.
  - التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال، أو تكون تغيرات أساسية تشمل المنظمة ككل.
  - نظم العمل: قد يتطلب التغيير في ظروف العمل وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

(1) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص392.



### تاسعا: معوقات التطوير التنظيمي

إن الاستفادة من التطوير التنظيمي تحتم تقييم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي في أداء دورها، بغرض اكتشاف المعوقات التي تحول دون ذلك، وتأثيرها السلبي على نتائج عملية التطوير التنظيمي، فكثيرا ما تظهر مشكلات تختص بالتنظيم أو الأفراد أو جماعات العمل، أو الموارد والإمكانات، وتشكل عقبات تحد من فعالية برامج التطوير وتختلف تلك المعوقات في طبيعتها وانعكاساتها السلبية على مساعي التطوير وهي كالآتي: (1)

#### 1- المعوقات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- غياب التناسق والمتابعة لجهود التطوير التنظيمي للأفراد والجماعات والتنظيم.
- عدم تشجيع نزعة الابتكار والتجديد.
- إغفال أهمية تحديد وتصميم الوظائف والأعمال.
- عدم الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة.
- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير.
- غياب العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا، وبين المستويات الإدارية الأخرى.

#### 2- المعوقات السلوكية: وتتمثل فيما يلي:

- إغفال القيادة لأهمية توفير مناخ تنظيمي مناسب لإحداث التطوير في الأفراد والتنظيم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لهم.
- مقاومة التطوير وعدم الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية.

(1) عواطف بنت إبراهيم بن علي آل مكي: مرجع سابق، ص 135.

- الفجوة والاختلاف بين السلوك الفعلي والسلوك المتوقع لإدارة المؤسسة وبين المبادئ والقيم والمثل التي يؤمن بها الأفراد.
- عدم إحساس العاملين بأهمية الوقت أثناء القيام بالعمل.
- عدم تناسب إمكانيات العاملين مع متطلبات الوظيفة في برامج التطوير التنظيمي.
- تقادم المعارف العلمية لدى العاملين واختلاف وجهة نظرهم فيها يتعلق بالتطوير التنظيمي.

### 3- المعوقات التقنية: وتتمثل في: (1)

- قلة الاهتمام بتزويد المؤسسة بالتقنية الحديثة والتي تساهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة.
- ضعف القدرة على مواكبة التطوير التقني الحديث بسبب التكلفة الباهظة لأجهزة الحاسبات الآلية والبرامج ذات الجودة العالية.
- عدم توافر التقنيات اللازمة ذات الصلة بالتطوير التنظيمي.
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة إما لعدم توافرها أو لعدم قدرة الموظفين على التعامل معها بسبب عدم توافر التدريب المناسب للكوادر البشرية في هذا المجال.
- التطوير المستمر في الأجهزة والمعدات يؤدي إلى عدم القدرة على مسايرة هذا التطور سواء من حيث الإمكانيات المادية، والمعنوية.

### 4- المعوقات الاجتماعية: وتتمثل في:

- تأثير العادات الاجتماعية على برامج سيرورة التطوير التنظيمي.
- السرية المطلقة خاصة في مؤسسات القطاع العام تؤدي إلى إعاقة جهود التطوير التنظيمي.
- كثرة الصراعات بين العاملين داخل المؤسسة.

(1) المرجع السابق، ص 135.

- عدم الثقة بقدرات وخبرات المستشارين والاختصاصيين.
- ضعف العلاقة بين المؤسسة والجهات الأخرى التي تتعامل معها بسبب اختلاف معايير وقيم الأفراد عن معايير وقيم المنظمات.
- ضعف التفاعل بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> مرجع سابق، ص 136.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل من الأسباب الدافعة للتطور التنظيمي، أهميته، أهدافه، خصائصه، مروراً بمراحله، ومحاوره، أساليبه، مجالاته، وأخيراً معوقاته، نستخلص أن نجاح أي تنظيم يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، فالتطوير التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة والتي تسعى إلى تحسين أداء التنظيم، وبالرغم من الجهود المتوالية في تحقيق التطوير التنظيمي، إلا أنه قد يواجه عقبات ومعوقات تقف عائقاً أمام تجسيده، وعليه لا بد من مقاومة هذه المعوقات وتجاوزها من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

# الفصل الرابع

## الأداء

تمهيد

أولاً: عناصر ومحددات الأداء

ثانياً: معايير وأبعاد الأداء

ثالثاً: مستويات ومقاييس الأداء

رابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء

خامساً: إجراءات تحسين الأداء

سادساً: عملية تقييم الأداء وأهميتها

سابعاً: عناصر تقييم الأداء وأهدافها

ثامناً: خطوات وطرق تقييم الأداء

تاسعاً: معوقات تقييم الأداء

خلاصة الفصل

## تمهيد:

أثار موضوع الأداء اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وخصوصا في مجال الإدارة حيث شهد بحوث مستمرة ودراسات كثيرة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها التي يتم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة، ولأن الفرد هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء اقتصادي أو خدماتي، وتبرز أهمية الأداء للعاملين من خلال نتائجه فإن كان أداءهم جيد أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول مناقشة متغير الأداء وأهم العناصر المرتبطة به وعملية تقييم الأداء بشيء من التفصيل.

## أولاً: عناصر ومحددات الأداء

### 1-1 عناصر الأداء:

هناك مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن التحدث عن وجود الأداء الفعلي، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمة ويمكن إبرازها فيما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل: المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.<sup>(1)</sup>

- نوعية العمل: ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- المثابر 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 المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>(2)</sup>

ولقد حدد "عبد الباري إبراهيم درة" عناصر الأداء فيما يلي:

- **كفاءات الموظف:** والمقصود بها ما يتميز به الموظف من معلومات ومهارات وخبرات بمعنى خصائصه الأساسية التي تنعكس على أدائه إيجابياً.

(1) عبد الملك عبد الله حسن: المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، 1414هـ، ص21.

(2) ماجدة العطية: سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعات-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص25.

- **متطلبات الوظيفة:** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات والمجالات التي ترتبط بالوظيفة.

- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية تؤثر على الأداء كهيكل التنظيم وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة وعوامل خارجية كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية.<sup>(1)</sup>

## 1-2 محددات الأداء:

وتتقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميها المحددات الداخلية، والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميها المحددات الخارجية أما هذه المحددات فهي على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

### 1-2-1 المحددات الداخلية:

**1- الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل تثبته سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

**2- القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو السمات الشخصية، كالقدرات والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من

<sup>(1)</sup> عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحنى نظمي-، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص261.

<sup>(2)</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص113.



يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

**3- إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجيه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به و يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

**1-2-2 المحددات الخارجية:** يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

**1- متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

**2- البيئة التنظيمية:** ويشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشكل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيت دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.

**3- البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات وبيد الجهود أكثر من المعلم المقيم وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملاءه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل المكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجاباً في حال ارتفاعها. (1)

(1) المرجع السابق، ص 114.

## ثانياً: معايير وأبعاد الأداء

### 1-2 معايير الأداء الفعال

هناك مجموعة من المعايير لقياس الأداء وهي كالآتي: (1)

#### 1- التوافق الإستراتيجي **strategic congruence**: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام

إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة، ويؤكد التوافق الإستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

#### 2- الصلاحية **validity**: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات

العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا تكون معيباً أو فاسداً بمعنى أنه يجب أن تعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العملية.

#### 3- الاعتمادية **Reliability**: وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك

الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريباً منه لأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للقياس، وتعتبر هامة.

#### 4- القبول **Acceptability**: ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون

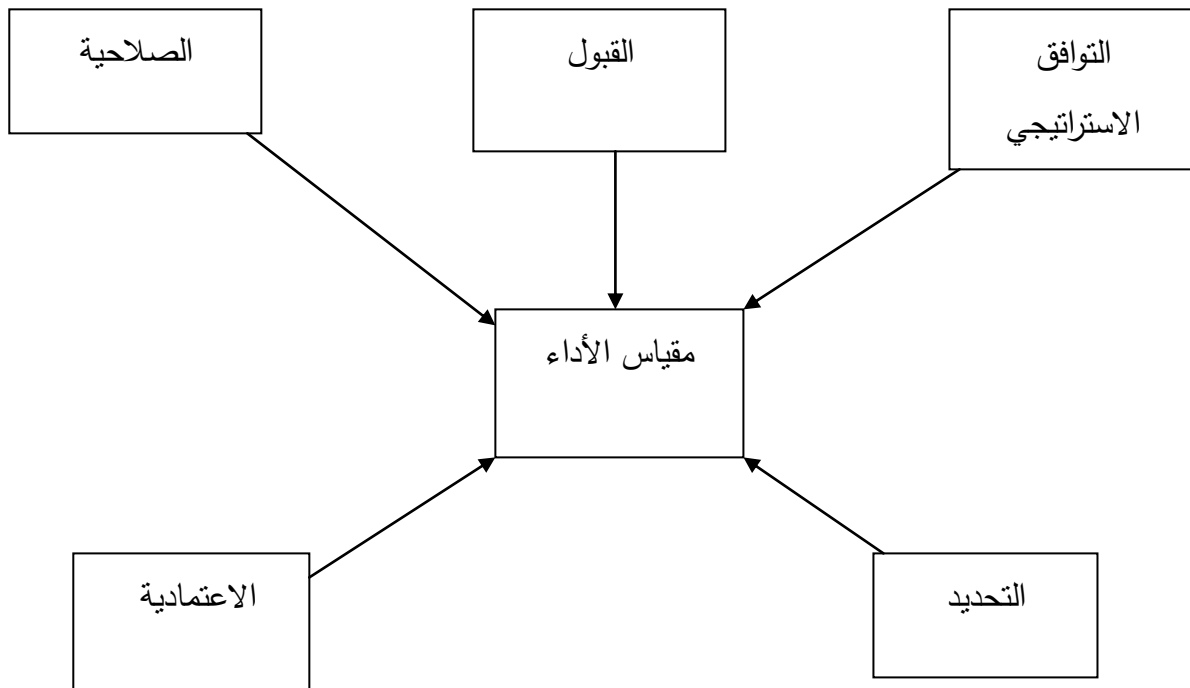
المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به والواقع أنه توجد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود

(1) سماح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، الأردن، 2011، ص223.

درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

**5- التحديد specificity:** ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه. (1)

شكل ( 5 ) متطلبات مقياس الأداء الفعال.



المصدر: سامح عبد المطلب : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، الأردن، 2011، ص 224.

(1) المرجع السابق، ص224.

## 2-2- أبعاد الأداء:

إن الأداء موضوع جد واسع وله أبعاد متعددة تشمل ما يلي:

### 1- البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج من المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية".<sup>(1)</sup>

ونستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

### 2- البعد الاجتماعي:

"يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات.... إلخ".<sup>(2)</sup>

(1) الشيخ الداوي : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 2007، ص219.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص109.

### ثالثاً: مستويات ومقاييس الأداء

#### 3-1 - مستويات الأداء:

عند البدء بالنظر في تنمية الأداء في أي منظمة فإنه يتم التركيز على ثلاث مستويات من الأداء

هي:

#### 1- مستوى المنظمة: Organizatoinal level

هو أعلى مستوى في المنظمة وهو ذلك المستوى الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب، وهو ذلك المستوى من الأداء الذي يتطابق مع محيط العمل الخارجي الخاص، فالمدیر التنفيذي العام أو أعلى مسؤول في المنظمة هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويديره، وهو ذلك الشخص الذي يدير الأعمال كافة ومن مسؤوليته أيضاً التأكيد من أن باقي مستويات الأداء وتتطابق وتتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل، ويمثل هذا المستوى كينونة ووجود الأعمال والتي تشمل وتحتوي باقي مستويات الأداء وتعتبر الإطار العام لها، يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية، مثل: التخطيط والتنظيم ووضع السياسات وتحديد العمليات...إلخ.

يشكل هذا المستوى حلقة وصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منها تحقيق هذه الحاجات.

أما أهم متطلبات الأداء التي يحددها هذا المستوى ويعرفها فهي: مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة والتي يجب أن تصل للعملاء.

#### 2- مستوى العمليات: process level

عند النظر إلى قلب أي تنظيم يمكن لأي شخص أن يلاحظ ذلك العدد الضخم من العمليات والوظائف المتداخلة والتي عن طريقها يتم انجاز العمال.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مرجع سابق، ص ص 91، 92.

ولتنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة فإنه تصبح هناك حاجة إلى مستوى ثان من الأداء هو مستوى العمليات والذي ينتج مخرجات المنظمة الرئيسية، ملاحظين أن هذا المستوى من الأداء/ العمليات يمكن أن ينتشر خارج الإطار الإقليمي للمنظمة داخل أو خارجها، فقد يكون هناك حالة مثل عطاء شبكة اتصالات تربط أكثر من دولة أو جيل على شركة محلية حيث يتم وضع التصاميم الأولية/ عمليات في مصر مثلاً: وتضييع بعض المواد في اليابان عمليات وتركيبها في أكثر من بلد.

كما يمكن أن تكون هذه العمليات حكومية أو وزارة في أكثر من مدينة وقرية في بلد واحد، كما يمكن أن تكون العمليات مراحل وخطوات، لكنها في النهاية تبقى ذلك الجزء من الأداء الذي ينتج مخرجات التنظيم مهما كانت، سواء كانت سلعة أو خدمة.

- إذا كان مستوى المنظمة يمثل what من مستويات الأداء فإن مستوى العمليات يمثل كيفية تنفيذ الأعمال وإنتاج المخرجات والإطار العملي للأداء.how.

### 3- مستوى الوظيفة/ المنفذ للعمل: job /performer (1)

"حتى هذه النقطة تم التعريف على مستويين من مستويات الأداء، مستوى وحدات العمل الذي يحدد what ومستوى العمليات الذي يحدد how، وكلا المستويين لم يتطرقا إلى من who؟ ملاحظين أن كلاهما يتشكل من أجزاء غير إنسانية بحيث يمكن تعريفها دون مراعاة أي عامل إنساني، بينما يتشكل المستويين الآخرا من الأداء "الأفراد ومجموعات العمل".

يتم الحصول على مخرجات المنظمة بواسطة العمليات وإدارتها يتم من قبل أفراد ذوي وظائف و فرق عمل يمثلون المستوى الثالث "مستوى الأفراد Individuals" بحيث تكون قاعدة ومرجعية أدائهم مرتكزة العمليات التي أساسا تعتمد على مستوى المنظمة بحيث تتوفر لدينا أعمال لتنفيذ خطوات العمليات مباشرة، ووظائف أخرى تدعم وتساند هذه الوظائف مباشرة مما يسهل عملها ويحقق لها احتياجاتها.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري-المفهوم والأساليب والنماذج-، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص ص101،102.

وبعدها تتوافر وظائف للمدراء والتنفيذيين الذين يسهلون عمل الأفراد ويساعدوهم على تحقيق مستوى أداء معين ينسجم ويتوافق على مستوى أداء المنظمة والعمليات نفسها.

### 3-2- مقاييس الأداء:

العناصر: تمثل العناصر مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفة بشكل جيد وفعال.

وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة عناصر غير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب من عملية القياس من العناصر الملموسة، ومن الأمثلة على العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن الأمثلة على العناصر غير الملموسة الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.<sup>(1)</sup>

**المعدلات:** وهي عبارة عن مميزات يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من حيث ثلاث جوانب:

- **معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الواجبات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.
- **معدلات نوعية:** وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.
- **معدلات كمية ونوعية:** هذا المعدل من الكم والنوع بالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

### خصائص مقاييس الأداء:

**الصدق:** يقصد به هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.

**الثبات:** هو الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط1، عمان، 2007، ص149.

القدرة على التمييز: نعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح بمعنى التدخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

##### 4-1- العوامل المتعلقة بالبيئة:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعذار، إلا أنها حقيقية موجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعامل مع الآخرين ونطاق الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات حتى الحظ العاكر والصدفة يمكن أن تكون عائقاً للأداء، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي بذله الفرد في العمل كذلك النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى العاملين لذا فإن أهم مسؤوليات الإدارة هي: (1)

توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين، توفير بيئة ملائمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

##### 4-2- العوامل المتعلقة بالعامل:

- الحوافز: قد تكون مادية أو غير مادية.
- فرص النمو.
- عواقب واضحة للأداء السيء.

(1) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 211.



• المعلومات:

- تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل.
- نصف المتوقع من الأداء.
- تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة متكررة من الأداء.

• الموارد:

- وهي أدوات ومواد ووقت صممت لتحقيق حاجات الأداء.
- يجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة.
- يجب أن يكون عدد العاملين كافيا.
- توفير عمليات المنظمة.

4-3- العوامل المتعلقة بالمنظمة:

• الدوافع:

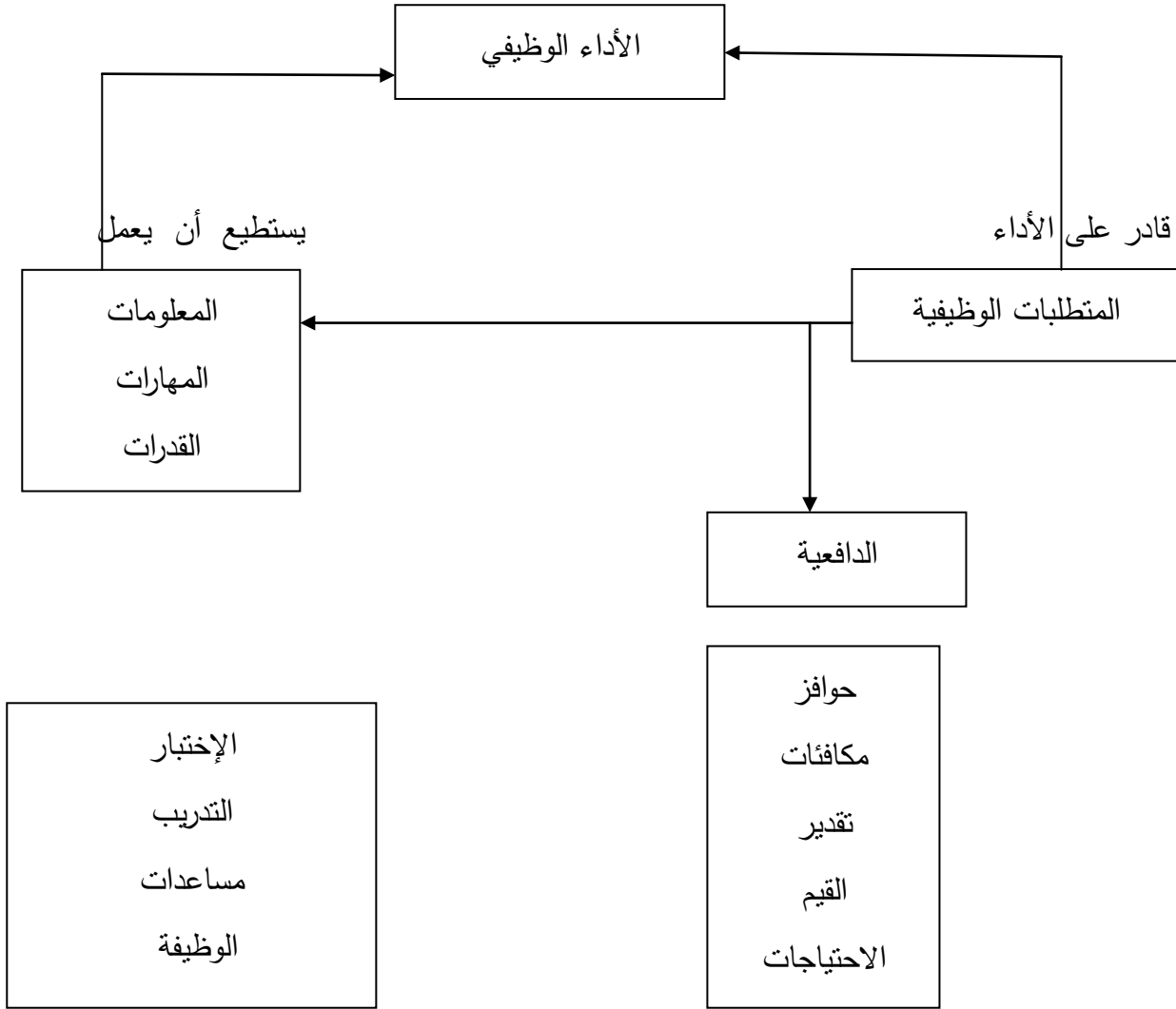
- تقديرا لرغبة العاملين في العمل على الحوافز المتوفرة.
- تقدير لدافع العاملين.
- استقطاب عاملين ذوي قدرات تتماشى مع ظروف العمل وحقائقه.

• المعارف:

- تدريب مصمم بطريقة منهجية يلبي متطلبات العاملين ذوي الأداء المثالي.
- فرص التدريب.
- القدرات.
- عمليات اختيار جيدة للعاملين.
- جدولة مرنة تلبي قدرات العاملين المتقدمة.

- وجود توافق بين العاملين ووظائفهم. (1)

الشكل رقم ( 6 ) العوامل التي تؤثر على أداء العاملين.



المصدر: الدحلة عبد الرؤوف فيصل: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001،

ص123.

(1) عبد البارئ إبراهيم الذرة: مرجع سابق، ص69.

### خامسا: إجراءات تحسين الأداء

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

#### 5-1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب دو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل الفعالية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية الموارد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب، إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

#### 5-2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006، ص 157، 158.

### 5-3- الاتصالات المباشرة:

الاتصال بين المشرفين والعمال له أهمية في تحسين الأداء وكسر الحواجز المعروفة بين الإدارة والعمال وهذا وفق خطة تتضمن تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه وبالتالي تكون هناك مناقشات دائمة حول الأوضاع وتواصل دائم وبناء علاقات إنسانية التي من شأنها تحسين أداء العمال وتزيد من رغبتهم وارتياحهم في العمل وتفريغ كل طاقاتهم للوصول إلى العمل الفعال. (1)

### سادسا: تقييم الأداء وأهميته

#### 6-1- تعريف تقييم الأداء

« يعني الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجزه العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو إستحقاق... (ممتاز جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً)» (2)

« يعرف كذلك بأنه قياس الأداء الفعلي ومقارنته المستهدفة حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقيق الأهداف و ثم مدى نجاح حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة» (3)

« هو عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف أن وجد وتدعيم جوانب القوة كذلك ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته ومعايير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أدائه» (4)

(1) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 253.

(2) حنيفي علي الجوانب النظرية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 272.

(3) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لعنوا الطبعه والنشر، ط1، إسكندرية، 2007، ص 270.

(4) محمد فالح صالح: إدارة البشرية، دار الحامد، ط1، عمان، 2003، ص 137.

« ويقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤولية أكبر.»<sup>(1)</sup>

ويعرف كذلك " بأنه قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدراته وإستعداداته للتقدم"<sup>(2)</sup>

## 6-2 أهمية تقييم الأداء:<sup>(3)</sup>

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وإن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية على أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتنضج أهمية التقييم من خلال ما يلي:

- 1- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- 2- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاسها السلبية والإيجابية على الإنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- 3- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- 4- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيار مهما وإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين بحاجة للانتقال لوظائف أخرى تتوافق مع قدراتهم.

<sup>(1)</sup> أنيس عبد الباسط: إدارة البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص50.

<sup>(2)</sup> محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 294.

<sup>(3)</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، - مدخل إستراتيجي متكامل-، دار الورق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006 ص ص 227، 228.

- 5- إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع المنجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده بذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
- 6- يشكل فرصة العاملين لتدارك، أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية تسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضها جزئية.
- 7- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين كما يفيد في خفض معدل دوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- 8- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف)
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقديم نشاطهم، إلى الإلتزام بتنفيذ المهام فهذا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا. (1)

(1) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 139.

## سابعاً: عناصر تقييم الأداء وأهميته

### 7-1 عناصر تقييم الأداء:

أن تقييم كفاءة الأداء عملية ليست سهلة كما يتصور البعض ولكنها عملية تتضمن العديد من العناصر والإجراءات التكاملية والمعتمدة على بعضها البعض وهي تتمثل في العناصر والإجراءات التالية:

- وضع معايير التقييم
- تحديد الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء
- تحديد مصادر جمع بيانات تقريرية لتقييم كفاءة الأداء
- تحليل تقارير تقييم كفاءة الأداء
- مناقشة تقارير تقييم الأداء.
- تحديد مدة تقييم الأداء. (1)

### 7-2 أهداف تقييم الأداء:

#### أهداف التقييم على مستوى المنظمة:

- من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:
- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد على التقويم الموضوعي في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكاوى العاملين واهتمامها بالمحابات وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية. (2)

(1) أنيس عبد الباسط: مرجع سابق، ص 265.

(2) محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص 209.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تأملهم للتقييم.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقويم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإدارة.
- تحديد تكاليف للعمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد. (1)

#### أهداف التقييم على مستوى المديرين:

- إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم أداء مرؤوسهم والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو وسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطلب المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير على أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية: (2)
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة فرصة مناقشة مشاكل العمل مع أي منهم الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

(1) سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 139.

(2) محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 95.



### أهداف التقييم على مستوى المرؤوسين:

- لعل أبرز الأهداف التي يسعى المرؤوسين إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي:
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم مما يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب عملية بصورة مستمرة. (1)

### ثامنا: خطوات وطرق تقييم الأداء

#### 8-1 خطوات تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء جزء من الأداء حيث يتطلب التزام المدراء لتحسين الأداء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل شرطان ملازمان لعمل إدارة الأداء فإن عملية تقسيم الأداء تمر بأربعة مراحل هي: (2)

- **مرحلة تحديد الأهداف:** تعني الأهداف المراد الوصول إليها من البرنامج التقييمي، هل هي لتقدير العلاوات أو الترقيات أو من أجل تنمية وتطوير الأداء، فوضع الأهداف تعتبر من الأمور الجاذبية والموجهة لأداء الفرد التي تجعله يعمل على تقديم الأداء الأفضل والأحسن.

- **مرحلة تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء:** البعد هو جانب من جوانب الأداء يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرد في أدائه لعمله كجودة الأداء، كمية الأداء وسلوكيات العمل وهذه الأبعاد يجب إختيارها بدقة وبعناية كبيرة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى وراءها المؤسسات فاختيار الأبعاد تتطلب

(1) عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي -، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص 105.

(2) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2007، ص 212.

مجموعة من الخصائص كأن تكون واضحة محددة وقابلة للقياس، خاضعة لسيطرة الفرد وتساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **مرحلة قياس الأداء الفعلي للعاملين:** تتطلب هذه المرحلة جمع معلومات من معدات الأداء الفعلية للعاملين بحيث تكون المعلومات دقيقة وذات علاقة بعمل الشخص وتغطي كافة المدة الزمنية التي يجري على أساسها عملية التقييم. (1)

- **مرحلة التقييم:** أي مفارقة الفعلي للعاملين بمعدل قياس لأداء من أجل تحديد مكان القوة والضعف لدى الأفراد ويهدف التقييم بالدرجة الأولى إلى تحسين أداء العامل من خلال حثه بطريقة إيجابية وغير إنتقادية يدل على المزيد من الجهد والمثابرة لإكثار من النقاط الإيجابية والتقليل من النقاط السلبية. (2)

#### 8-2- طرق تقييم الأداء:

8-2-1- **طرق التقييم التقليدية:** وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها ووضع مقاييس تقييم الأداء كما يلي: (3)

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء، وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين بالتسلسل، حيث يقوم بإعداد قائمة بأسماء العاملين منه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء مع ذكر اسمه في أعلى القائمة، ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل.

- **طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل فجميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيقوم بتقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث و الرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

(1) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: مرجع سابق، ص 240.

(2) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 163.

(3) يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص ص، 243، 244.

- **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات الأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع على فرد وفقا لدرجة أدائه لذلك فإن كل فرد من أفراد العاملين إما يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية.

- **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى أداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات.

- **طريقة قوائم المراجعة:** عن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة " أ " الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير المقيم إما نعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عمل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

- **طريقة المراجعة الميدانية:** تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية جراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم وأخذ بيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضهم على المدراء لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها، ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية.

- **طريقة الإختيار الإجباري:** ويمثل الهدف الأساسي من هذه الطريقة إلى تقليل عامل التحفيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها وهذه التقييمات من الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 130.

- **طريقة المواقف الحرجة:** حيث يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل لكل مرؤوسين يضم ما بين أحدهما يمثل نقاط القوة والأخر يمثل نقاط الضعف، ويدون وبصورة دورية في جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء أن كانت سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضعه أن يراعي ترتيب هذه البيانات حسب درجة ارتباطها بكل العوامل السابقة وبذلك يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه.

- **طريقة المقالة:** وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة كمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء.

#### 8-2-2- طرق تقييم الأداء الحديثة:

- **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:**

وهي من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج حيث أن كل صفة من الصفات المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقة التدرج البياني والمواقف الحرجة ويتم تفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز وجيد أو ضعيف مما يساعد المقيمين في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (1-5) مقياس حيث أن كل مقياس عموديا يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر دليل موقع الفرد فيه.

- **طريقة التقييم السري:**

حيث تقوم المنظمة بتقييم الفرد العامل من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه، ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه ويطلب من كل طرف تقييم العامل أن يتم العملية بشكل سري لتعبئة النماذج دون

إطلاع الغير، ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم بنتائجها.

**- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:**

لقد طور هذا المقياس العيوب والمأخذ المترتبة على طريقة المقاييس السلوكية المتدرج ولا يختلف هذا المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل.

**- طريقة الإدارة بالأهداف:**

وتعتبر أنها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء، فإذا ما تدني مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عند إذن توضع هذه الإدارة الأداء إلى نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع أهداف ما هي إلا نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع أهداف المنظمة العامة وتنتهي بالعودة إلى هذه الخطوة.<sup>(1)</sup>

**تاسعا: معوقات تقييم الأداء**

تواجه عملية تقويم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها بالآتي:<sup>(2)</sup>

**- التجهيزات الشخصية:** إن تحيز المقيم الأداء له أثر سلبي على عملية التقييم، فقد يكون هذا التحيز لأسباب متعددة مثل القرابة، الصداقة، المستوى التعليمي، وغيرها من المصادر التي تجعل عملية التقييم بعيدة كل البعد عن الموضوعية.

(1) المرجع السابق، ص 248.

(2) عمر بوصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2003، ص 371.

- **التشدد أو التساهل:** أن بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسهم وإعطائهم تقديرات عالية، بغض النظر عن أدائهم وهذا من منطلق الإنسانية في حين يحصل على تقديرات منخفضة وهذا يرجع إلى سوء العلاقة بينهم وبين رئيسهم.

- **الأولية والحدثة:** تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ ينظر الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة من أحدث مستوى الأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم حقيقة، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغييرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلاً لأداء.

- **تأثير الهالة:** تظهر تلك المشكلة بسبب تأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم وقد تظهر النتائج الإيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة وذلك لأن العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل بعدالة ودقة والتقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم. (1)

- **النزعة المركزية:** ويشير ذلك إلى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسهم وذلك بأن يختاروا غالباً المعدلات المتوسطة اعتقاد منهم أن ذلك أفضل.

- **خطأ الاختلاف والتباعد:** تبني بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه وتحيزه أو تحامله عليهم لأنهم يختلفون معه في الفهم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد. (2)

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص 213، 214.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص ص، 170، 171.

خلاصة الفصل:

يمكننا القول أن موضوع الأداء وتقييمه من أهم ركائز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ذلك إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، وعليه نجد أن الأداء يمثل الترجمة العلمية والفعلية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة وهو يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشمل أهم أهداف المؤسسة ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل تحقيق نتائج إيجابية.

---

# الجانب الميداني

---



# الفصل الخامس

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: عينة الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب معالجة البيانات

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية جانباً هاماً لاختبار المعلومات الموجودة في الجانب النظري فالقيمة العلمية لأي بحث علمي لا تقاس بمقدار أو كمية التراث النظري حول المشكلة موضوع البحث، بل تتعداه إلى نزول الباحث إلى الميدان محل الدراسة، فالدراسة الميدانية تساعد الباحث على جمع البيانات والمعلومات والمعطيات وتحليلها بطريقة منهجية، والميدان هو الجانب الذي بواسطته يمكن للباحث التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي قام بصياغتها منذ بداية الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

1- **المجال الجغرافي:** ويقصد بالمجال الجغرافي النطاق التي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وقد تمت دراستنا الميدانية في المؤسسة الوطنية للفلين والمنتجات العازلة.

- **التعريف بالمؤسسة:**

المؤسسة الوطنية للفلين والمنتجات العازلة إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات.

- **لمحة عن المؤسسة الوطنية للفلين:**

أنشئت المؤسسة الوطنية للفلين (S.N.L) بمقتضى الأمر 67/ بتاريخ 1967/09/09م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1972/10/03م تم تحويل هذه الخيرة إلى شركة وطنية للفلين والخشب (S.N.L.B) وبموجب الأمر 105/83 المؤرخ في 1983/01/29م إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (E.N.L) حيث تم مقرها في الجزائر العاصمة إلى جيجل.

- وبعد صدور القوانين 88/01-88-03-99/04 المؤرخة في 1983/01/12 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حولت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حولت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16 حيث قدر رأس مالها ب 20.000.000 مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 حيث قدر رأس مالها إلى 50.000.000، وفي عام 1994م تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة سوء الأوضاع الأمنية، وفي تاريخ 2000/06/05 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساس للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (spo/G.L.A) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر ب 50.000.000.000 دج، وفي 2000/07/01 بعقد موثق إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.000.000 دج والذي تم رفعه إلى 157.350.000.000 دج في 2001/01/31، وإلى 351.175.000.000 في 2007/12/30 وفي 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي أصبحت تابعة إلى مجمع "S.O.D.I.A.F"

وتعتبر المؤسسة الكاتمية للفلين حاليا احدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين (E.N.L) سابقا، حيث يوجد مقرها غرب مدينة جيجل بالقرب من الطريق الوطني رقم 45 الرابط بين ولايتي جيجل وبجاية، وتتربع على مساحة تقدر بـ 4,6 هكتار وتتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا بـ 10,642م<sup>2</sup> تتوزع كما يلي:

- ورشة لإنتاج الفلين الممتدة مساحتها تقدر بـ 5,374م<sup>2</sup>

- ورشة المنتجات مساحتها تقدر بـ 1,800 م<sup>2</sup>

- ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ 750 م<sup>2</sup>

- المخزن مساحتها تقدر بـ 1,130 م<sup>2</sup>

- الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر بـ 786 م<sup>2</sup>

- مرافق أخرى مساحتها تقدر بـ 802 م<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياة وغير مغطاة تقدر بـ 8,350 م<sup>3</sup> تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27000 قنطار.

## 2- المجال البشري:

فيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178، وأصبح سنة 1997 حوالي 151، وسنة 2001 ما يقارب 148 عامل ليصل إلى 120 عامل في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحاطة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، ليلبغ عددهم سنة 2016 ما يعادل 86 عامل موزعين على مختلف المصالح، مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 13 عامل والباقي عبارة عن عمال مؤقتين أي 37 عامل ويدوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يوميا من الساعة الثامنة صباحا إلى منتصف النهار ومن الواحدة زوالا إلى الرابعة مساء.

وفيما يلي جدول رقم (1) يبين توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة

عدد العمال	المصالح
05	الإدارة
06	مديرية التمويل
05	مديرية الإدارة العامة
06	مديرية التجارة
05	مديرية المحاسبة والمالية
14	مصلحة الأمن والنظافة
07	مصلحة الصيانة
18	مصلحة إنتاج الفلين
15	مصلحة إنتاج المواد العازلة
05	فرع واد العنب
86	المجموع

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة، أمانة عامة وأربع مديريات تابعة لها، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية.

العرض التفصيلي لمكونات الهيكل التنظيمي:

- أ- الرئيس المدير العام: يعتبر المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم العلاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتحاد القرارات، كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق السوق الوطنية والأجنبية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.
- الأمانة العامة: هي الوسيط بين المدير والعمال وهي نقطة عبور المعلومات بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ومن مهامها تمديد أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والجانب.
- عون مدير العام، مراقبة التسيير والإعلام الآلي: حديثة النشأة تحتوي على رئيس المصلحة وهو المشرف الوحيد على جميع أجهزة الإعلام الآلي الموجودة في مختلف المصالح، من بين مهامها صيانة الأجهزة والبرامج ومعالجة التقارير الشهرية للنشاط.
- مصلحة المراجعة الداخلية: وهي مصلحة حديثة النشأة وهي هيئة مستقلة داخل تنظيم المؤسسة، مسؤول عنها رئيس المصلحة الممثل في المراجع الداخلي للمؤسسة وظيفتها التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها والسهر على حسن التسيير والتطبيق للسياسات والإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.
- المخبر: من بين المصالح الهامة في المؤسسة يعمل بالتنسيق على مصلحة الإنتاج ويعمل على إقامة التجارب والتحليل ومراقبة المادة الولية إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقة المعايير المعمول بها دولياً.
- مديرية المالية والمحاسبة: من مهامها تحضير الميزانية الافتتاحية والختامية للمؤسسة تتكون هذه المديرية من: رئيس مصلحة المالية والمحاسبة، أمين الخزينة، رئيس مصلحة تسيير المخزن.
- مديرية الإدارة العامة: تنقسم إلى: مصلحة تسيير المستخدمين (الإشراف على الحضور والغياب، العمليات الخاصة، قائمة الجور، الاتصال بمصالح الضمان الاجتماعي، منح تحفيزات للعمال).
- مصلحة النزاعات: تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة.

- مصلحة الأمن والنظافة: تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية، حماية وحراسة الأموال ليلا ونهارا، السهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- مديرية التجارة: تتضمن دائرة البيع والتحصيل، دائرة دراسة السوق وقسم البيع، هذا الأخير يتولى تصريف وتسويق الإنتاج للزبائن.
- مديرية التموين: تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة حيث يقوم رئيسها بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات، وتضم هذه المديرية: مصلحة الشراء وحضيرة السيارات وتتضمن قسم الشراء وقسم التخزين والقسم المتعلق بحضيرة السيارات.
- المديرية التقنية: تنقسم إلى ثلاث أقسام:
- مصلحة إنتاج الفلين: يرأسها رئيس مصلحة الإنتاج إذ يعمل على مراقبة عملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالانضباط والدقة والإتقان لتسليم المنتج في الوقت المحدد بالنوعية والجودة المناسبة.
- مصلحة إنتاج المواد العازلة: تنتج منتجين.
- مصلحة الصيانة: تهتم بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها واستمرارية عملية الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال، من أجل الدقة والحصول على نوعية جديدة.

### 3- المجال الزمني:

- هو المدة المستغرقة في الدراسة الميدانية حيث استغرقت دراستنا الميدانية في المؤسسة الوطنية من 20 مارس إلى 25 أبريل 2016م وقسمت إلى أربع مراحل متتالية:
- المرحلة الأولى: كانت في 20 مارس 2016 وهي أول زيارة للمؤسسة وكانت بهدف طلب الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تمت الموافقة على طلبنا كما تحصلنا على بعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسة.
  - المرحلة الثانية: في 30 أبريل 2016م كانت بهدف إجراء المقابلة مع رئيس العمال كما قمنا بتسجيل بعض الملاحظات من خلال الجولة الاستطلاعية التي قمنا بها.

- المرحلة الثالثة: في 18 أبريل 2016م أين قمنا بتوزيع الاستمارات على العمال.
- المرحلة الرابعة: في 25 أبريل 2016م أين قمنا بجمع الاستمارات التي قمنا بتوزيعها على مختلف فئات العمال.

### ثانيا: عينة الدراسة

يستخدم الباحث العينة عندما لا يستطيع دراسة جميع وحدات مجتمع البحث لكبر حجم المجتمع الكلي أو بسبب التكلفة الباهظة ويشترط أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وتعرف بأنها: "مجموعة الوحدات المختارة في مجتمع الدراسة وذلك بتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع.<sup>(1)</sup>

كما تعرف بأنها: "عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا ويسجل من خلال هذا التعامل البيانات الأولية المطلوبة ويشترط في هذا العدد أن يكون ممثلا لمجتمع البحث في الخصائص والسميات التي يوصف من خلالها المجتمع الكلي.<sup>(2)</sup>

- وتعتبر مرحلة تحديد العينة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وبالتالي طبيعة الموضوع المتناول هي التي تفرض على الباحث أسلوبا معيناً لاختيار العينة، وعليه قمنا باختيار العينة العشوائية الطبقيّة، وقمنا بتقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات واخترنا عينة من كل طبقة بشكل عشوائي:

وقد اخترنا 52% من مجتمع الدراسة وقمنا بحساب عينة الدراسة كالتالي:

$$\text{عينة الدراسة} = \frac{\text{العدد الإجمالي للعاملين} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

$$\text{ومنه: } 45 \approx \frac{52 \times 86}{100}$$

- وقمنا باختيار عينات الدراسة من كل قسم ومصحة في المؤسسة كالتالي:

(1) محمد مسلم: منهجية البحث العلمي- دليل طلاب العلوم الاجتماعية والإنسانية- دار الغرب للنشر والتوزيع، 2002، ص12.

(2) محمد زيان محمد: منهج البحث العلمي وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص83.



جدول رقم (2) يوضح توزيع العمال والعينة المختارة من كل مصلحة:

عدد العمال	المصالح
2	الإدارة
3	مديرية التمويل
2	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية التجارة
2	مديرية المحاسبة والمالية
6	مصلحة الأمن والنظافة
5	مصلحة الصيانة
12	مصلحة إنتاج الفلين
7	مصلحة إنتاج المواد العازلة
3	فرع واد العنب
45	المجموع

### ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة

تختلف الطرق التي نستخدمها في جميع البحوث للوصول إلى الحقيقة باختلاف الموضوع المدروس، ويعتبر المنهج الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، ولأجل أن تكون الدراسة علمية لا بد أن تمر عبر منهج علمي ويتوفر في مجال العلوم الاجتماعية عدد من المناهج، ما يسمح للباحث باختيار المنهج

المناسب الذي يساعده على دراسة ظاهرته، "والمنهج هو مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتائج علمية"<sup>(1)</sup>

ويعرف كذلك بأنه "أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"<sup>(2)</sup>

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره، لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع، وحتى يتمكن الباحث من دراسة موضوعية دراسة علمية فإن تحديد المنهج المتبع في البحث يعتبر خطوة هامة وضرورية ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا ارتأينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب والأكثر ملائمة لموضوع "التطوير التنظيمي وتحسين أداء العاملين" وعليه يعرف المنهج الوصفي على أنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة وموضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة."<sup>(3)</sup>

وقد اعتمدنا عليه لأسباب نذكر منها:

- كون المنهج لا يكتفي بمجرد الوصف بل يتعداه إلى التحليل والتفسير ومن ثم الفهم، وهذا من خلال استنتاج البيانات التي تم جمعها أو إعطائها تفسيرات سوسولوجية من شأنها أن تساعد في الإجابة عن تساؤلاتنا.

- أنه يسمح باستخدام العديد من أدوات البحث والتي يمكن من خلالها الحصول على إجابات عن تساؤلات الدراسة.

(1) موريس أنجريس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص98.

(2) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غيم: مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق-، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص33.

(3) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 1999، ص46.

### رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية في عملية البحث ويتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المطلوبة من الواقع الاجتماعي المحسوس "ويتم تحديد الأداة أو الأدوات اللازمة لجمع البيانات في مرحلة تصميم البحث في ضوء الأهداف والبيانات المتاحة ومدى ملائمة هذه الأدوات لدراسة المشكلة موضوع الدراسة".<sup>(1)</sup>

**1- الملاحظة:** "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين".<sup>(2)</sup>

كما أنها تعتبر من أقدم الطرق والأساليب المستخدمة في دراسة سلوك الأفراد والمجتمعات والأكثر شيوعاً في الدراسات النفسية والاجتماعية، حيث تسمح الملاحظة بمشاهدة تعابير الوجه وردات الفعل ومن شأنها أن تعين الباحث في بحثه.<sup>(3)</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة البسيطة من خلال الزيارات التي قمنا بها إلى المؤسسة حيث تمكنا من ملاحظة بعض الخصائص والسمات التي تميز مجتمع البحث ونذكر على سبيل المثال:

- وجود آلات مخصصة تستخدم في تحويل الفلين من مادة خام إلى مادة قابلة للاستعمال.
- وجود لوحات مخصصة تحتوي على ملصقات حيث يتمكن العاملون من خلالها الإطلاع على مختلف الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة.
- كما لاحظنا كذلك أن العمال يقومون بمسائلة بعضهم البعض أثناء استخدام الآلات خصوصاً العمال الجدد.
- أن المؤسسة تدير بنظام يتميز بالتنسيق والانسجام.

<sup>(1)</sup> طلعت إبراهيم لطفى: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص85.

<sup>(2)</sup> أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005، ص203.

<sup>(3)</sup> النبيل سعيد: مناهج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، الأردن، 2007، ص167.

2- المقابلة:

المقابلة لا تقل أهمية عن الملاحظة خاصة في الدراسات السوسولوجية، فالباحث يقوم بالمقابلة لمحاولة إثارة الجوانب ذات أهمية وهي تعتبر من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات والأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية، وهذا يعود إلى سهولة تطبيقها وينظر للمقابلة على أنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين للحصول على بيانات أو معلومات بهدف استخدامها في بحث علمي أو الاستفادة منها في التشخيص والعلاج أو التوجيه." (1)

- وفي معناها البسيط فإن المقابلة هي تلك العملية التي تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة. (2)

وقد اعتمدنا على أداة المقابلة مع رئيس العمال والذي قام بالإجابة على أسئلتنا بكل صراحة وشفافية وقد كانت أسئلة المقابلة على النحو التالي:

- س1: على أي أساس يتم اختياركم للعمال؟.
- س2: هل تتوفر مؤسستكم على مصلحة معينة يتم فيها تدريب العمال؟.
- س3: كيف تتم عملية تكوين العمال؟.
- س4: هل تواجهون صعوبة أثناء تقديمكم للبرامج التكوينية؟.
- س5: كيف هو تقييمكم للعمال بعد مشاركتهم في التكوين؟.
- س6: هل البرنامج التكويني المنتبع في المؤسسة يحسن من كفاءة أداء العامل؟.
- س7: هل الآلات والوسائل الموجودة في المؤسسة تحسن في كفاءة أداء العامل؟.
- س8: هل ترى أن الآلات المعتمد عليها تزيد من الإنتاج؟.

(1) علي عجوة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، مصر، 2001، ص71.

(2) منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص76.

3- الاستمارة:

- تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات، وأكثرها شيوعاً في البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك إلى الميزة التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أم التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها إحصائياً.
- وينظر للاستمارة على أنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى الاستبيان يطلب من المبحوث الإجابة عنها مباشرة وقد ترسل من طرف البريد وتسمى الاستبيان البريدي.<sup>(1)</sup>
- كما تعرف كذلك بأنها: "مجموعة من الأسئلة المقننة مغلقة أو مفتوحة توجه إلى مبحوثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة واتجاه معين أو موقف معين، حيث تدور الأسئلة حول موضوع الدراسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة."<sup>(2)</sup>
- وقد قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة ثم عرضناها على الأستاذ المشرف حيث قدم لنا ملاحظات حولها مع إعطاء بعض الاقتراحات بغرض التعديل فيها.
- وبعد عرضها على الأساتذة المحكمين والأخذ باقتراحاتهم وبالتنسيق معهم تمت الصياغة النهائية للاستمارة وقد تضمنت أربع محاور رئيسية وذلك حسب ما تطلبه موضوع الدراسة وهي:
- المحور الأول: يضم البيانات للمبحوثين حيث تنحصر أسئلته بين السؤال الأول والسؤال السادس.
- المحور الثاني: يضم مجموعة من الأسئلة حول التكوين وكفاءات العاملين وتتنوع الأسئلة من 7 إلى 13.
- المحور الثالث: يضم مجموعة من الأسئلة حول التكنولوجيا وزيادة الإنتاج وتتنوع أسئلته من 14 إلى 20.

(1) خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسر للنشر، ط1، الجزائر، 2008، ص130.

(2) عبد الله عامر الهاملي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قار يونس، ط1، ليبيا، 2003، ص141.

- المحور الرابع: يضم مجموعة الأسئلة حول الإجراءات التنظيمية والالتزام وتوزع أسئلته من 21 إلى 28.

#### صدق وثبات الاستمارة:

حتى تكون النتائج المتحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات في الدراسة الاجتماعية ذات فائدة، ينبغي التأكد من سلامة وصحة شروطها السيكومترية (الصدق والثبات) وعليه قمنا بعرض الاستمارة على خمس محكمين من الأساتذة وذلك للتحقق من مدى صدق عبارات الاستمارة والملحق رقم ( 03 ) يبين أسماء الأساتذة المحكمين ودرجتهم العلمية، وكانت معظم ملاحظاتهم لصالح الاستمارة فقد تم الاعتراض على سؤالين لأنهما لا يخدمان الفرضيات فقمنا بحذفهما ليصبح عدد أسئلة الإستمارة من 30 إلى 28 سؤال ويعد التحكيم تم حساب صدق الاستمارة بتطبيق معادلة لوشي لصدق المحتوى:

$$\text{معادلة لوشي} = \frac{N1-N2}{N}$$

N1: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (تقيس)

N2: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (لا تقيس)

N: العدد الكلي للبنود.

وعليه جاء صدق محتوى الاستمارة كالاتي:

$$\frac{18.4}{24} = 0,76$$

ومنه 0,76 أكبر من 0,60 إذ يمكن القول بأن الاستمارة صادقة.

4- الوثائق والسجلات: تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية، ويشترط عدم تكرار في جميع البيانات فإما أن تكون البيانات المجمع من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة والمقابلة

- والملاحظة أو لبعضهم فقط وظيفتها تكملية في التحليل والتفسير والتعليل وأما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى. (1)
- كما لها كذلك أهمية بالغة في تبيان التغييرات الطارئة على موضوع الدراسة. (2)
  - وقد تحصلنا على مجموعة من الوثائق والسجلات أثناء قيامنا بالزيارات الميدانية والتي تضمنت بيانات حول الجانب التاريخي للمؤسسة محل الدراسة
  - بيانات عن أقسام ومصالح المؤسسة.
  - بيانات متعلقة بالعدد الإجمالي لمجتمع الدراسة وتوزيعهم على أقسام المؤسسة.
  - بيانات عن الموقع الجغرافي للمؤسسة ومساحتها، وكذلك الهيكل التنظيمي.

#### خامسا: أساليب معالجة البيانات

يعتمد معظم الباحثين في مختلف الدراسات التي يقومون بها على نوعين من أساليب التحليل للمعطيات هما الأسلوب الكمي والكيفي، فالتحليل الكمي يقتصر على الأرقام والتكرارات في التعبير عن الظاهرة أو الواقع، لكن هذا النوع يبقى قاصرا إذا لم يتم تدعيمه بالتحليل الكيفي وخاصة في الدراسات الاجتماعية.

وعليه اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

#### الأسلوب الكيفي:

تم الاعتماد على الأسلوب الكيفي في سرد الجانب النظري وربطها بالمعطيات التي تحصلنا عليها من خلال تحليل وتفسير البيانات الواردة في الجداول وذلك بهدف معرفة مدى صدق فرضيات الدراسة.

(1) رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 223.

(2) محمد زيان حمدان: البحث العلمي في التربية والعلوم، دار التربية الحديثة، 2001، ص 51.

الأسلوب الكمي:

وتم من خلاله التعبير عن المعطيات المتحصل عليها من خلال الاستمارة في أرقام أي تكميم الأجوبة ، حيث تم حساب عدد الإجابات حسب الأسئلة وكذلك تم حساب نسبتها المئوية وتمثيلها في جداول.



خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية لموضوع دراستنا، حيث قمنا بتوضيح أهم المراحل التي مرت بها الدراسة، ففي البداية قمنا بالتحدث عن مجالات الدراسة (المجال الجغرافي والبشري والزمني) معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي لما يتضمنه من وصف وتحليل للمشكلة المدروسة، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات البحثية من ملاحظة ومقابلة واستمارة من أجل جمع البيانات والمعطيات اللازمة، وكذلك الوثائق والسجلات وأساليب تحليل المعلومات وهما الأسلوب الكيفي والكمي.

# الفصل السادس

## عرض البيانات وتحليل النتائج

تمهيد

أولاً: تحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

خامساً: التوصيات والاقتراحات

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

في هذا الفصل سنحاول جمع وتفرغ، تحليل وتفسير البيانات وذلك من خلال جمع البيانات التي تم الحصول عليها من مؤسسة الفلين وتبويبها في جداول قصد تحليلها وتفسيرها، وذلك بغية التحقق من صدق فرضيات الدراسة ومقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة والوصول إلى النتائج العامة للدراسة.

## أولاً: تحليل بيانات الدراسة

جدول رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
77,78%	35	ذكر
22,22%	10	أنثى
100%	45	المجموع

من خلال الجدول رقم (3) نجد أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 77,78% من مجموع أفراد العينة، بالمقابل نجد نسبة الإناث 22,22% من مجموع أفراد العينة، وهذا يعود إلى طبيعة العمل السائد داخل المؤسسة في ورشة الإنتاج التي تتلاءم أكثر مع الرجال لأنها تتطلب جهد وقوة عضلية وقوة تحمل عالية ما لا نجده عند الإناث.

الجدول رقم (4) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
4,44%	2	أقل من 20 سنة
48,89%	22	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
31,11%	14	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
15,56%	7	أكثر من 40 سنة
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن الفئة الأعلى هي الفئة النشيطة من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة والتي قدرت بـ 48,89%، ثم تليها فئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وهي 31,11% ثم فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 15,56%، وأخيراً فئة أقل من 20 سنة بنسبة 4,44%، ونستنتج من ذلك أن الفئة الغالبة تتراوح ما بين 20 إلى 40 سنة ذلك لأن المؤسسة تتمسك بموارد ذوي الكفاءة والخبرة والقادرة على التحصيل والعطاء.

## جدول رقم (5) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	19	42,22%
متزوج	21	46,67%
أرمل	3	6,67%
مطلق	2	4,44%
المجموع	45	100%

من خلال الشواهد الموجودة في الجدول رقم (5) والمتعلق بالحالة العائلية لأفراد العينة نجد أن أغلب أفراد العينة متزوجين وتقدر نسبتهم بـ 46,67% تليها فئة العزاب والتي تقدر بـ 42,22%، أما فيما يخص نسبة الأرمال قدرت بـ 6,67% والمطلقين بـ 4,44% وهي نسبة ضعيفة.

وعليه يمكن القول أن ارتفاع نسبة المتزوجين تعود إلي أن الشخص المتزوج تلحقه أعباء خاصة بالمعيشة وإعالة الأسرة والتكف بحاجياتها الضرورية وزيادة علي ذلك الرغبة في الارتقاء إلي مناصب أعلى مما ينتج عن تحسن في الوضعية الاقتصادية والاجتماعية فالمتزوج تكون احتياجاته دافعا لبقائه في العمل على غرار الفئات الأخرى التي تكون احتياجاتهم اقل.

## جدول رقم (6) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بدون مستوى	5	11,11%
ابتدائي	5	11,11%
متوسط	9	20%
ثانوي	10	22,22%
جامعي	16	35,56%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول رقم (6) لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي نجد أن أعلى نسبة في المستوى التعليمي تقدر بـ 35,56% وتمثلها فئة الجامعيين ثم تليها نسبة 22,22% ذات المستوى الثانوي، ثم فئة

المستوي المتوسط بنسبة 20% وباقي أفراد العينة تمثلها فئة الابتدائي وبدون مستوى وبنسبة متعادلة تقدر بـ 11,11%

هذه المؤشرات دليل على أن المؤسسة تحرص على أن اختيار موظفيه ذلك لان طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب وجود موظفين يمتلكون معارف ومهارات تمكنهم من التوافق مع الوظائف التي يشغلونها كما أن المستوي التعليمي الجامعي يساعد على تأدية المهام بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة.

**جدول رقم (7) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل**

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	40%
من 5 سنوات إلى 10	16	35,56%
من 10 سنوات فما فوق	11	24,44%
المجموع	45	100%

توضح بيانات الجدول رقم (7) المتعلق بالأقدمية في العمل أن فئة أقل من 5 سنوات تمثل أعلى نسبة تقدر بـ 40% ثم تليها فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 35,56% وأخيرا فئة من 10 سنوات فما فوق بنسبة 24,44%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستقطب موارد جديدة من أجل الاستفادة من مؤهلاتها وإعطاء حيوية ونشاط في العمل والمؤسسة.

**جدول رقم (8) يوضح توزيع المبحوثين حسب نمط العقد**

نمط العقد	التكرار	النسبة المئوية
دائم	29	35,56%
مؤقت	16	64,44%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) لتوزيع العينة حسب نمط العقد أن أغلب أفراد العينة يشتغلون في مناصب مؤقتة بنسبة 64,44% أما نسبة فئة العمال الدائمين فتقدر بـ 35,56% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحرص على توظيف عمال جدد تخضعهم إلى التدريب قبل جعلهم دائمين في مناصبهم.

1- عرض وتحليل البيانات الفرضية الأولى:

جدول رقم (9) يوضح مدى توفير المؤسسة على البرامج التدريبية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا <sup>2</sup>
نعم	36	%80	22,5	16,2
لا	9	%20	22,5	
المجموع	45	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 2 - 1$$

الملاحظ من الجدول رقم (9) المتعلق بمدى توفر المؤسسة على برنامج تدريبية أين كانت معظم الإجابات العاملين بنعم حيث بلغت نسبتهم %80، في حين بلغت نسبة العاملين الذين يرون أن المؤسسة لا توفر البرامج التدريبية بـ %20 وباختبار علاقة توفر المؤسسة على برامج تدريبية على المبحوثين باستخدام كا<sup>2</sup> تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والمقدرة 16,2 أكبر من الجدولية وهي دالة لمستوى 0,05 ودرجة حرية (1).

ومن خلال هذه النسب المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تسعى بشكل كبير إلى توفير البرامج التدريبية وذلك من أجل زيادة كفاءة العاملين وأيضا من أجل تزويدهم بخبرات جديدة لكي تتناسب مع تطورات العمل.

جدول رقم (10) يوضح خضوع العاملين للتكوين بالمؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة	Fe	كا <sup>2</sup>	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسب	Fe	كا <sup>2</sup>
نعم	34	75,56 %	22,5	11,7 %4	المشرفين	17	50%	11,33	7,81
					الإدارة المتخصصة	13	38,2 %4	11,33	
					خبراء من خارج المؤسسة	04	11,7 %6	11,33	
لا	11	24,44 %	22,5		/	/			
المجموع	45	100%				34	100 %		

$$DF= K-1$$

$$=2- 1$$

توضح الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن 75,56% من العمال خضعوا إلى التكوين من قبل المؤسسة وأغلب العاملين تلقوا التكوين من طرف المشرفين بنسبة 50% بالدرجة الأولى لتأتي في الدرجة الثانية الإدارة المتخصصة بنسبة 38,24% وفي الدرجة الثالثة خبراء من خارج المؤسسة 11,76%.

وباختبار كا<sup>2</sup> بالنسبة للذين أجابوا بنعم بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 7,81 وهي دالة عند المستوى 0,05 عند درجة الحرية (2).

من خلال نفس الجدول تبين أن الذين لم يخضعوا للتكوين بالمؤسسة بلغت نسبتهم 24,44 وباختبار كا<sup>2</sup> فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 11,74 وهي دالة عند المستوى 0,05 وعند درجة الحرية (1).



من خلال هذه الأرقام نستخلص أن أغلب الأفراد العينة خضعوا للتكوين بالمؤسسة عن طرق المشرفين المباشرين وذلك لأن المؤسسة تحرص على تكوين العاملين بصفة مباشرة ودائما حتى تضمن سير العمل بصورة جيدة، ثم تليها الإدارة المتخصصة وهذا يدل على أن المؤسسة تخصص جهات معينة لتكوين العاملين أما الأفراد الذين تلقوا تكوين من خبراء خارج المؤسسة نسبتهم ضعيفة إذ تستعين المؤسسة بهم في حالات معينة كإدخال آلات معقدة أما الأفراد الذين لم يتلقوا تكوينًا بالمؤسسة كانت نسبتهم ضعيفة.

جدول رقم (11) يبين المتابعة الدائمة من قبل المشرف تدفع لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	Fe	كا <sup>2</sup>
نعم	44	%91,11	22,5	30,42
لا	1	%8,89		
المجموع	45	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 2 - 1$$

الملاحظ من خلال الأرقام الظاهرة على الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن المتابعة الدائمة من قبل المشرف تدفعهم إلى تصحيح الأخطاء والتحكم فيها وهذا ما أقرته النسبة المرتفعة %91,11 والذين أجابوا بنعم وبالنسبة للذين أجابوا بـ لا فكانت نسبتهم %8,89 أي أنهم يرون أن المتابعة الدائمة من قبل المشرف لا تدفعهم لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها وباختبار كا<sup>2</sup> لاختبار الدلالة فقد بلغت 30,42 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية (1).

جدول رقم (12) يوضح مدى الاستفادة من الدورات التكوينية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	Fe	كا <sup>2</sup>
التحكم في الوسائل التقنية	21	46,67%	11,25	12,85
انخفاض حوادث العمل	8	17,78%		
السرعة في إنجاز العمل	5	11,11%		
الدقة في أداء المهام	11	24,44%		
المجموع	45	100%		

$$DF = K - 1$$

$$= 4 - 1$$

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (12) المتعلق بمدى الاستفادة من الدورات التدريبية وجدنا أن أعلى نسبة وهي 46,67% من العمال يرون أن الدورات التكوينية ساعدتهم في التحكم في الوسائل التقنية أي ما يعادل 21 عامل من عينات العمال في حين هناك نسبة 24,44% تمثل العمال الذين يرون أن الدورات التكوينية ساعدتهم في دقة أداء المهام أي ما يعادل 11 عامل من عينة البحث ونجد نسبة انخفاض حوادث العمل تمثل 17,78% من عينة البحث أي ما يعادل 8 عمال، في حين تمثل نسبة 11,11% للذين يرون أن الدورات التكوينية ساعدتهم في سرعة إنجاز العمل وباختبار كا<sup>2</sup> لاختبار الدلالة الإحصائية فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 12,85 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة وعند مستوى 0,05 ودرجة الحرية (3) وهذا يعني أنها ذات دلالة إحصائية.

ونستخلص من هذه المعطيات أن أغلبية العمال يرون أن الدورات التكوينية ساعدتهم في التحكم في الوسائل التقنية والدقة في أداء المهام وهذا راجع إلى الاستفادة من الدورات التكوينية في حين هناك أقلية من العمال يرون الدورات التكوينية ساعدتهم في انخفاض حوادث العمل والسرعة في إنجاز العمل.

جدول رقم (13) يوضح نقص الدورات التكوينية يؤثر في سير العملية الإنتاجية

الإحتمالات	التكرار	النسبة	Fe	كا <sup>2</sup>	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسب	Fe	كا <sup>2</sup>
نعم	39	%86,66	22,5	%24,2	توفيق كلي للعملية الإنتاجية	15	%38,33	13	1,06
					رداءة نوعية المنتج	14	89'35 %	13	
					قلة الجودة	10	%25,64	13	
لا	06	%13,34	22,5		/	/			
المجموع	45	%100				39	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 2 - 1$$

من خلال المعطيات الملاحظة من الجدول أعلاه يتضح أن أغلب المبحوثين يرون أن نقص البرامج التكوينية يؤثر على سير العملية الإنتاجية حيث بلغت نسبتهم %86,66 في حين أن الذين يرون أن البرامج التكوينية لا تؤثر على سير العملية الإنتاجية قدرت نسبتهم %13,34 وباختبار كا<sup>2</sup> لعلاقة نقص البرامج التكوينية على تأثير سير العملية الإنتاجية فقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> المحسوبة 24,2 وهي دالة عند المستوى 0,05 عند درجة الحرية (1) أما بالنسبة للذين أجابوا بنعم يرون أن نقص البرامج التكوينية قد يؤدي إلى عراقيل تؤثر في سير العملية الإنتاجية أما عن التوقف الكلي للعملية الإنتاجية وقدرت نسبتهم %33,33 أما أجابوا نقص البرامج التكوينية يؤدي إلى رداءة نوعية المنتج بلغت نسبتهم %31,11 ثم تليها نسبة %22,22 تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن نقص البرامج التكوينية يؤثر على سير العملية الإنتاجية في قلة الجودة.

وباختبار كا<sup>2</sup> لعلاقة تأثير نقص البرامج التكوينية على سير العملية الإنتاجية نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 وبدرجة حرية (2) ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

ما يمكن استنتاجه من تحليل البيانات أن أغلبية المبحوثين يرون أن نقص البرامج التكوينية تؤثر على سير العملية الإنتاجية إما بالتوقف الكلي للعملية الإنتاجية أو رداءة المنتج وقلة الجودة ما يمكن القول أن الدورات التكوينية دور مهم بالنسبة للعمال اللذين أجادوا التحكم في سير العملية الإنتاجية وتفادي أي خسائر في الإنتاج.

جدول رقم (14) يبين أن لبرامج التكوين دور في زيادة التكيف مع منصب العمل

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	Fe	كا <sup>2</sup>
دائما	16	%35,56	15	7,58
أحيانا	22	%48,89		
أبدا	7	%15,55		
المجموع	45	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 3 - 1$$

من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول السابق يتضح لنا أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ أحيانا أن للبرنامج التكوين دور في زيادة التكيف مع منصب العمل و كانت نسبتهم %48,89 أما المجيبين بـ دائما فقد بلغت نسبتهم %35,56 في حين المجيبين بـ أبدا بلغت نسبتهم %15,55 وهي أقل قيمة.

وباختبار كا<sup>2</sup> للدلالة فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 7,58 وهي دالة عند المستوى 0,05 وعند درجة الحرية (2).

من خلال المعطيات السابقة نستخلص أن أغلبية العمال يرون البرامج التكوينية دور في زيادة التكيف مع منصب العمل ويمكن تفسير ذلك من خلال التكوين يؤدي إلى استقرار العاملين والرضا عن الأعمال التي يقومون بها كل هذه العوامل تؤدي إلى التكيف مع منصب العمل.

جدول رقم (15) يوضح ترتيب حسب أهمية البرنامج التدريبي بالمؤسسة

المجموع			المرتبة الثالثة			المرتبة الثانية			المرتبة الأولى			
ك <sup>2</sup>	النسبة المئوية	ك	النسبة المئوية	ك	المعدلة	النسبة المئوية	ك	المعدلة	النسبة المئوية	ك	المعدلة	
0,92	%100	91	%28,88	13	13	%40	36	18	%31,11	42	14	قلة الشكاوي
2,78	%100	94	%24,44	11	10	%42,22	38	19	%33,33	45	16	الشعور بالحماس
5,72	%100	83	%48,89	22	21	%17,77	16	8	%33,33	45	16	ضبط سلوك الفرد

$$DF = K - 1$$

$$= 3 - 1$$

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه نجد بأن ترتيب أهمية البرامج التدريبي بالمؤسسة مرتبة على أن أهميته تبدأ بمرحلة قلة الشكاوي لدى العمال فبعد البرنامج التدريبي يصبح العامل لا يشتكي من العمل وبذلك تكون أول صورة تظهر أثناء مرورها بالبرنامج التدريبي أما المرحلة الثانية فهي الشعور بالحماس أي بداية التفاعل والتعود على العمل وصولاً المرحلة الثالثة وهي ضبط سلوك الفرد والتعامل بشكل إيجابي مع العمل والالتزام فمن المبحوثين الذين أجابوا بقلة الشكاوي 31,11% وباختبار كا<sup>2</sup> للدلالة فقد بلغت مجموع كا<sup>2</sup> المحسوبة 0,92 وأكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية (2) أما المرتبة الثانية فكانت الشعور بالحماس بنسبة 42,22% وباختبار كا<sup>2</sup> للدلالة فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 2,78 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية (2) إذ كان ضبط سلوك الفرد في المرتبة الثالثة بنسبة 48,89% باختبار كا<sup>2</sup> للدلالة فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 5,72 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية (2).

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ تطابق لرأى المبحوثين حول ترتيب أهمية البرنامج التدريبي بالمؤسسة ما يعني أن هذه العبارة ذات دلالة.

عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

جدول رقم (16) يوضح استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة

الإحتمالات	التكرار	النسبة	Fe	كا <sup>2</sup>	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسب	Fe	كا <sup>2</sup>
نعم	42	%93,34	22,5		بسيطة	30	%71,42	21	7,7
					معقدة	12	%28,57		
لا	03	%6,66	22,5	%33,8	/	/	/		
المجموع	45	%100				39	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 2 - 1$$

توضح الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن 93,34% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تستخدم تكنولوجيا حديثة ويرون أن نوع هذه التكنولوجيا المستخدمة بسيطة حيث تقدر نسبتهم 71,42% لتأتي في الدرجة الثانية الأفراد الذين يرون أن التكنولوجيا المستخدمة معقدة بنسبة 28,57% وبالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 7,7% وهي دالة عند مستوى 0,05 وعند درجة الحرية (1) ومن خلال نفس الجدول تبين لنا أن الذين يرون أن المؤسسة لا تستخدم تكنولوجيا حديثة قد بلغت نسبتهم 6,66%.

وباختبار كا<sup>2</sup> فقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> المحسوبة 33,8 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى 0,05 ودرجة الحرية (1) ما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ومن خلال هذا الجدول نستخلص أن أغلب أفراد العاملين يرون أن المؤسسة تستخدم تكنولوجيا حديثة وأن أغلبية الأفراد يرونها تكنولوجيا بسيطة مقارنة مع العدد القليل الذين اعتبروها تكنولوجيا معقدة وهذا راجع إلى اختلاف مستوياتهم المعرفية حول التعامل واستخدام هذه التكنولوجيا.

جدول رقم (17) يوضح تحكم العاملين في التكنولوجيا

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	Fe	كا <sup>2</sup>
ضعيفة	4	%8,89	15	19,58
متوسطة	28	%62,22		
جيدة	13	%28,89		
المجموع	45	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 3 - 1$$

من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه المتعلق بمدى تحكم العاملين بالتكنولوجيا نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تحكمهم بالتكنولوجيا كانت متوسطة بنسبة %62,22 أما الذين أجابوا بجيدة فقد بلغت نسبتهم %28,89 في حين المجيبين بضعيفة بلغت نسبتهم %8,89 وهي أقل قيمة.

وباختبار كا<sup>2</sup> للدلالة فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 19,58 وهي دالة عند المستوى 0.05 وعند درجة الحرية (2) حيث يعتبر عن علاقة ذات دلالة إحصائية.

ومن خلال المعطيات السابقة نستخلص أن أغلبية العمال بالمؤسسة كان درجة تحكمهم في التكنولوجيا المستخدمة متوسطة وهذا راجع إلى التجديدات والتغيرات الحاصلة في مجال الآلة.

جدول رقم (18) يوضح الصعوبات التي واجهت العاملين في استخدام الآلة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة	Fe	كا <sup>2</sup>	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسب	Fe	كا <sup>2</sup>
نعم	11	%24,44	22,5	11,74	تعقد الآلة	5	%45,45	3,66	1,27
					نقص المهارة	4	%36,36	3,66	
					نقص المعلومات حول الآلة	2	%18,18	3,66	
لا	34	%75,56	22,5		/	/			
المجموع	45	%100	/			11	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 2 - 1$$

ما نلاحظه عن أرقام الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين لم يواجهوا صعوبات في استخدام التكنولوجيا حيث بلغت نسبتهم %75,56 في حين أن الذين يجدون صعوبة في التحكم في هذه التكنولوجيا فقد بلغت نسبتهم %24,44 وباختبار كا<sup>2</sup> فقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> المحسوبة 11,74 وهي دالة عند المستوى 0,05 وعند درجة الحرية (1) أما بالنسبة للذين أجابوا بنعم وبيروا أن الصعوبات التي تواجههم في استخدام التكنولوجيا تعود إلى مجموعة من الأسباب حيث نجد أن نسبة الذين أجابوا بسبب تعقد الآلة %45,45 أما الذين أرجعوا إلى نقص المهارة فقد بلغت نسبتهم %36,36 فيما تمثل نسبة %18,18 العمال الذين أجابوا بنقص المعلومات حول الآلة.

وما يمكن استنتاجه من تحليل البيانات أن أغلب المبحوثين لم يواجهوا صعوبات في استخدام التكنولوجيا وهذا راجع إلى الدورات التكوينية التي تلقوها حول استخدام هذه التكنولوجيا.

أما الذين يجدون صعوبة في استخدام التكنولوجيا يمكن إرجاع سبب ذلك إلى عدم استيعابهم للدورات التكوينية التي مروا بها في المؤسسة.



الجدول رقم (19) يوضح مساهمة التكنولوجيا في تحسين إنتاجية العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	Fe	كا <sup>2</sup>
كثير	28	%62,22	15	19,58
قليل	13	%28,89		
لم تحسن	04	%8,89		
المجموع	45	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 3 - 1$$

من خلال الأرقام المبينة في الجدول أعلاه ينضح لنا أن معظم المبحوثين يرون أن التكنولوجيا ساهمت في تحسين إنتاجية العمل بشكل كثير وهذا بنسبة %62,22 وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الأفراد الذين أجابوا بشكل قليل وهي %28,89 أما المبحوثين الذين أجابوا بأن التكنولوجيا لم تحسن في إنتاجية العمل فقد بلغت نسبتهم %8,89 وباختبار كا<sup>2</sup> لعلاقة مساهمة التكنولوجيا في إنتاجية العمل فقد بلغت نسبة الاختبار 19,59 وهي دالة عند المستوى 0,05 وعند درجة الحرية (2).

ومن خلال هذه الأرقام نستخلص أن أغلبية المبحوثين يرون أن التكنولوجيا ساهمت بشكل كبير في تحسين إنتاجية العمل.

جدول رقم (20) يوضح تغيير الآلات الموجودة في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة	Fe	كا <sup>2</sup>	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسب	Fe	كا <sup>2</sup>
نعم	38	%84,44	22,5	21,34	قدم الآلات	22	%57,89	12,66	14,26
					ظهور آلات أكثر تطورا	13	%34,21	12,66	
					أخرى تذكر	3	%7,89	12,66	
لا	07	%15,56	22,5		/	/			
المجموع	45	%100	/			38	%100		

$$DF = R - 1$$

$$= 2 - 1$$

من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها في الجدول يظهر لنا جليا أن المؤسسة تقوم بتغيير الآلات الموجودة بالمؤسسة حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم %84,44 أما الذين أجابوا لأن المؤسسة لا تقوم بتغيير الآلات الموجودة بها بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 21,34 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى 0,05 وعند درجة الحرية (1).

ما يعني أن هذه العبارة دالة أما بالنسبة للذين أجابوا بنعم يرون أن المؤسسة تقوم بتغيير الآلات الموجودة بها لمجموعة من العوامل حيث أغلب العمال راجعوا هذا التغيير إلى عامل قدم الآلات بنسبة %34,21 في حين تمثل نسبة %7,89 وهي فئة العمال الذين أرجعوا إلى عوامل كالمنافسة في السوق والرغبة في زيادة حدة المنافسة في السوق وبهدف زيادة المنتج.

وباختبار كا<sup>2</sup> وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية ما يعني أنها دالة عند المستوى 0,05 ودرجة الحرية (2).

المستخلص من كل هذه الأرقام أن العمال يرون أن المؤسسة تقوم بتغيير الآلات الموجودة فيها بسبب قدم الآلات أو ظهور آلات أكثر تطورا وهو ما أكدته النسب الموجودة في الجدول أعلاه.

الجدول رقم (21) يبين مدى الاستفادة من التغيرات التكنولوجية لبتى أحدثتها المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة	Fe	كا <sup>2</sup>	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسب	Fe	كا <sup>2</sup>
نعم	39	%86,67	22,5	24,2	اكتساب خبرات جديدة	13	%33,33	13	0,14
					سرعة في العمل	14	%35,90	13	
					زيادة الإنتاج	12	%30,77	13	
لا	06	%13,33	22,5		/	/			
المجموع	45	%100	/			39	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 2 - 1$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العمال استفادوا من التغيرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة حيث بلغت نسبتهم %86,67 وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع عدد العمال الذين أجابوا بلا والتي قدرت نسبتهم %13,33.

وباختبار كا<sup>2</sup> نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 24,2 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية عند مقارنتها عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية (1).

أما بالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد أكدوا استفادتهم من هذه التغيرات التكنولوجية في السرعة في العمل بنسبة %35,90 تليها نسبة %33,33 والتي تمثل اكتساب خبرات جديدة، في حين تمثل نسبة الاستفادة من زيادة الإنتاج %30,77.

وباختبار كا<sup>2</sup> وجدنا كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية وعند مستوى الدلالة 0,05 بدرجة الحرية (2) ما يعني أنها غير دالة.

وما يمكن استنتاجه من هذه المعطيات أن أغلبية المبحوثين يرون أن التغيرات التكنولوجية التي تدخلها المؤسسة مكنتهم من الاستفادة من مجموعة من الخبرات والمعارف أدت إلى سرعتهم في العمل والزيادة في الإنتاج.

جدول رقم (22) يوضح أخذ المؤسسة رغبة العاملين عند اقتناء الوسائل

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	Fe	كا <sup>2</sup>
نعم	29	%64,44	22,5	3,74
لا	16	%35,46		
المجموع	45	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 2 - 1$$

من الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة لا بأس بها من العمال أجابت بنعم حول أن المؤسسة تأخذ برأيهم عند اقتناء الوسائل وقدرت نسبتهم %64,44 أما البقية منهم فقد أجابوا بلا وهذا بنسبة %35,46.

وباختبار كا<sup>2</sup> والتي بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 3,74 وهي أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية (1) ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تأخذ برغبة العاملين عند اقتناء الوسائل.

عرض وتحليل البيانات الفرضية الثالثة:

جدول رقم (23) يوضح حرص المؤسسة على تنفيذ الإجراءات التنظيمية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	Fe	كا <sup>2</sup>
نعم	39	%86,67	22,5	24,2
لا	06	%13,33		
المجموع	45	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 2 - 1$$

من الملاحظ في هذا الجدول أن أغلب العاملين يرون أن المؤسسة تحرص على تنفيذ الإجراءات التنظيمية حيث بلغت نسبتهم 86,67% في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بلا 13,33% وباختبار علاقة حرص المؤسسة على تنفيذ الإجراءات التنظيمية باستخدام كا<sup>2</sup> إذ بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 24,2 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية (1).

وما يمكن القول من خلال النسب أن المؤسسة تحرص على تنفيذ الإجراءات التنظيمية من أجل ضمان السير الحسن للعمل والحفاظ على إنتاجية المؤسسة.

#### جدول (24) يوضح التزام العاملين باللوائح التنظيمية المعتمدة في المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	Fe	كا <sup>2</sup>
دائماً	29	64,44%	15	26,12
أحياناً	15	33,33%		
أبداً	01	2,22%		
المجموع	45	100%		

$$DF = K - 1$$

$$= 3 - 1$$

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يلتزمون باللوائح التنظيمية التي تعرضها المؤسسة حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بدائماً 64,44% ثم تليها نسبة 33,33% بالنسبة للذين أجابوا أحياناً، لتأتي نسبة 2,22% بالنسبة للأفراد الذين أجابوا أبداً، وباختبار علاقة التزام العاملين باللوائح التنظيمية المعتمدة في المؤسسة عن طريق استخدام كا<sup>2</sup> إذ بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 26,12 وهي دالة عند مستوى 0,05 ودرجة الحرية (2).

وعليه من خلال القيم المتحصل عليها نلاحظ أن أغلبية العمال يلتزمون باللوائح التنظيمية التي تفرضها المؤسسة كإحترام مواقيت العمل والخروج من العمل.

جدول رقم (25): يبين ترتيب الإلتزام بالقوانين من طرف العمال

المجموع			المرتبة الثالثة			المرتبة الثانية			المرتبة الأولى			
ك <sup>2</sup>	النسبة المئوية	ك	النسبة المئوية	ك	ك	النسبة المئوية	ك	ك	النسبة المئوية	ك	ك	
2,52	%100	10 1	%20	09	9	%35,55	32	16	%44,44	60	20	الرفع من كفاءتك
0,52	%100	86	%40	18	18	%28,88	26	13	%31,11	42	14	التقليل من الأخطاء
0,92	%100	85	%37,77	17	17	%35,56	32	16	%26,67	36	12	تحسين نوعية المنتج

$$DF = K - 1$$

$$= 3 - 1$$

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه نجد أن ترتيب الإلتزام بالقوانين من طرف العمال يأتي في المرحلة الأولى على الرفع من كفاءة العمال بنسبة %44,44 لالتزامهم بالقوانين والأوامر وباختبار كا<sup>2</sup> للدلالة بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 2,52 وهي أصغر من القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (2).

أما المرحلة الثانية فكان للتقليل من الأخطاء بنسبة %40 لخوفهم من العقوبات وباختبار كا<sup>2</sup> للدلالة بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 2,52 وهو أصغر من الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (2) وصولا إلى المرحلة الثالثة فكان لتحسين نوعية المنتج في المرتبة الثالثة بنسبة %37,77 لأن التزامهم يؤدي إلى العمل بالجودة المطلوبة وباختبار كا<sup>2</sup> للدلالة بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 0,92 وهي أصغر من القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (2).

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن العبارة غير دالة إحصائية.

جدول رقم (26) يوضح القوانين المؤسسة تدفع إلى الإلتزام بالدوام اليومي

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	Fe	كا <sup>2</sup>
دائما	25	%55,56	15	20,78
أحيانا	19	%42,22		
أبدا	01	%2,22		
المجموع	45	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 3 - 1$$

من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول المتعلق بأن قوانين المؤسسة تدفع إلى الإلتزام بالدوام اليومي يتضح لنا أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بدائما كانت نسبتهم %55,56 أما المجيبين بأحيانا فقد قدرت نسبتهم %42,22 تليها نسبة %2,22 والتي تمثل عدد الأفراد الذين يرون أن قوانين المؤسسة تدفع إلى الإلتزام اليومي وباختبار كا<sup>2</sup> للدلالة فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 20,78 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية (2).

ومن خلال المعطيات السابقة يمكن القول أن أغلب العاملين يلتزمون بالدوام اليومي بناء على القوانين التي تفرضها المؤسسة.

جدول رقم (27) يوضح قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	Fe	كا <sup>2</sup>
اتصالات شفوية	24	%53,33	11,25	30,1
اتصالات كتابية	03	%6,67		
ملصقات	16	%35,56		
اجتماعات	02	%4,44		
المجموع	45	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 4 - 1$$

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (27) المتعلق بقنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة يمكن القول اعتمادا على إجابات العاملين أن أكثر قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة هي الاتصالات الشفوية بنسبة 53,33% تليها المصفاة بنسبة 35,56% ثم تليها الاتصالات الكتابية بنسبة 6,67% في حين تمثل 4,44% نسبة الفئة التي أجابت عن الاجتماعات.

وبإجراء كا<sup>2</sup> لاختبار الدلالة فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 30,1 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية (3) ما يعني أن هذه العبارة ذات دلالة ما يمكن القول من خلال هذه المعطيات أن قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة هي الاتصالات الشفوية التي تكون بين رؤساء العمال والعمال وبين العمال أنفسهم.

جدول رقم (28) يوضح اعتماد المؤسسة على اللوائح والقوانين التنظيمية في تسهيل العمل

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	Fe	كا <sup>2</sup>
نعم	40	%88,89	22,5	27,22
لا	05	%11,11		
المجموع	45	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 2 - 1$$

من خلال المعطيات الملاحظة من الجدول المتعلق باعتماد المؤسسة على اللوائح والقوانين التنظيمية يساعد في تسهيل العمل نرى أن أغلبية العمال أجابوا بنعم حيث بلغت نسبتهم 88,89% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بعدد العمال الذين أجابوا عكس ذلك قدرت نسبتهم 11,11%.

وباختبار كا<sup>2</sup> فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 27,22 وهي دالة عند المستوى 0,05، عند درجة الحرية (1).

ما يمكن استنتاجه من خلال هذه العبارة أن أغلبية العاملين يرون أن اللوائح والقوانين التنظيمية له دور في تسهيل العمل.



جدول رقم (29) يوضح الصعوبات التي واجهت العاملين في التعامل مع الإجراءات

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	Fe	كا <sup>2</sup>
نعم	19	%42,22	22,5	1,08
لا	26	%47,78		
المجموع	45	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 2 - 1$$

من خلال هذه المعطيات الإحصائية الظاهرة في الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية العمال لم يواجهوا صعوبة في التعامل مع الإجراءات التي تفرضها المؤسسة إذ بلغت نسبتهم %57,78 فيما تمثل نسبة %42,22 العمال الذين واجهوا صعوبات في التعامل مع هذه الإجراءات.

وباختبار كا<sup>2</sup> ولاختبار الدلالة فقد بلغت 1,08 وهي غير دالة عند المستوى 0,05 وعند درجة الحرية (1).

وما يمكن قوله بناء على هذه النسب أن معظم العاملين لم يواجهوا صعوبات في التعامل مع الإجراءات التي تفرضها المؤسسة وهذا راجع ربما إلى مرونة الإجراءات وإمكانية تنفيذها.

جدول رقم (30) يوضح اعتراض العاملين على الإجراءات والقوانين

الإحتمالات	التكرار	النسبة	Fe	كا <sup>2</sup>	في حالة الإجابة بنعم كيف كان رد الإدارة	التكرار	النسب	Fe	كا <sup>2</sup>
نعم	25	%55,56	22,5	0,54	تجاهل الموقف	9	%36	8,33	0,31
					تعديل بعض القوانين	9	%36	8,33	
					استمرار العمل بشكل عادي	7	%28	8,33	
لا	20	%44.44	22,5		/	/			
المجموع	45	%100	/			25	%100		

$$DF = K - 1$$

$$= 2 - 1$$

من خلال المعطيات الملاحظة من الجدول أعلاه يتضح الجدول المتعلق باعتراض العاملين بالإجراءات والقوانين يمكن القول أن العاملين الذين اعترضوا على الإجراءات والقوانين قدرت نسبتهم %55,56 في حين قدرت نسبة العاملين الذين لم يعترضوا بـ %44,44.

وباختبار كا<sup>2</sup> فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 0,54 وهي أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (1) ما يعني أنها غير دالة.

أما بالنسبة للذين اعترضوا لهذه الإجراءات فكان رد فعل الإدارة تجاه هذه الإجراءات بتجاهل الموقف وتعديل بعض القوانين بنسبة %36 في حين كان رد فعل الإدارة في بعض القوانين بالإستمرار العمل بشكل عادي بنسبة %28 واختبار كا<sup>2</sup> لعلاقة رد فعل الإدارة تجاه هذا الإعتراض نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 وبدرجة الحرية (2) ما يعني أنها غير دالة.

وما يمكن استخلاصه من هذه المعطيات أن أغلب العاملين اعترضوا على الإجراءات والقوانين التي تتناسب مع مصالحهم في حين نرى أن العمال الذين لم يعترضوا على هذه الإجراءات كونها ضرورية وتساعدهم على الإنضباط والإستقرار في العمل.

### ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

#### • مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

جاءت النتائج التي تم جمعها عن الفرضية الأولى والتي مفادها أن التكوين يساهم في زيادة كفاءة العاملين.

- 80% من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة توفر لهم البرامج التدريبية مما أدى إلى تطوير العامل وزيادة كفاءته، وهذا ما أكدته اختبار (كا<sup>2</sup>) والذي بلغت قيمته 16,2 عند درجة الحرية (2) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 5,99 فهو دال إحصائيا.

- 75,56% من المبحوثين صرحوا بأنهم خضعوا للتكوين بالمؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتكوين العاملين وهذا ما أكدته اختبار (كا<sup>2</sup>) والذي بلغت قيمته 7,81 عند درجة الحرية (2) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 5,99 فهو دال إحصائيا.

- 91,11% من المبحوثين يرون أن المتابعة الدائمة من قبل المشرف تدفعهم إلى تصحيح الأخطاء والتحكم فيها، ذلك لأنهم يسعون دائما إلى الأخذ بنصائح وتوجيهات المشرف وهذا ما أكدته اختبار (كا<sup>2</sup>) والذي بلغت قيمته 30,42 عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 3,84 فهو دال إحصائيا.

- 46,67% من المبحوثين يرون أن الإستفادة الأكبر من الدورات التكوينية كانت في درجة تحكّمهم في الوسائل التقنية وهذا ما أكدته اختبار (كا<sup>2</sup>) والذي بلغت قيمته 12,85 عند درجة الحرية (3) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 7,81 فهو دال إحصائيا.

- 86,66% من المبحوثين يرون أن لنقص الدورات التكوينية تأثير في سير العملية الإنتاجية وهذا يتمثل في الدور الإيجابي والفعال الذي تلعبه الدورات التكوينية، وهذا ما أكدته اختبار (كا<sup>2</sup>) والذي بلغت قيمته 24,2 عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 3,84 فهو دال إحصائيا.

- **48,89%** من المبحوثين صرحوا بأن لبرنامج التكوين له دور أحيانا في زيادة تكيفهم مع منصب عملهم وهذا ما يفسر على إمكانية استقرار العاملين والتكيف مع المناصب العمل، وهذا ما أكدته اختبار  $\chi^2$  والذي بلغت قيمته 7,78 عند درجة الحرية (2) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 5,99 فهو دال إحصائيا.

- **48,89%** من المبحوثين صرحوا بأن ترتيب أهمية البرنامج التدريبي تكمن في ضبط سلوك الفرد، وهذا ما أكدته اختبار  $\chi^2$  والذي بلغت قيمته 9,42 عند درجة الحرية (2) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 5,99 فهو دال إحصائيا.

- بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها من أرقام ونسب عالية بالإضافة إلى قيامنا بحساب إختبار ( $\chi^2$ ) يتضح لنا أن المؤسسة تسعى لتوفير البرامج التكوينية للعاملين من أجل اكسابهم مهارات ومعلومات جديدة تتناسب من تطورات العمل، وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وزيادة كفاءة العاملين ومنه فالفرضية الأولى محققة بدرجة كبيرة.

• مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

تبين نتائج الفرضية الثانية التي مفادها أن التكنولوجيا تساهم في زيادة الإنتاج

- **93,34%** من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الحديثة وهذا راجع إلى التطورات التي تشهدها المؤسسات وهذا ما أكدته اختبار ( $\chi^2$ ) والذي بلغت قيمته 7,7 عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 3,84 فهو دال إحصائيا.

- **62,22%** من المبحوثين أقرروا بأن درجة تحكهم في التكنولوجيا نسبية وهذا راجع إلى إمكانية استخدام التكنولوجيا مبدئيا وهذا ما أكدته اختبار ( $\chi^2$ ) والذي بلغت قيمته 19,58 عند درجة الحرية (2) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 5,99 فهو دال إحصائيا.

- **75,56%** من المبحوثين صرحوا أنهم لم يواجهوا صعوبات في استخدام الآلة على اعتبار أنهم يمتلكون معلومات مسبقة، وهذا ما أكدته اختبار ( $\chi^2$ ) والذي بلغت قيمته 11,74 عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 3,84 فهو دال إحصائيا.

- **62,28%** من المبحوثين يؤكدون على أن التكنولوجيا تساهم بدرجة كبيرة في تحسين إنتاجية العمل بجودة عالية، وهذا ما أكدته اختبار ( $\chi^2$ ) والذي بلغت قيمته 19,58 عند درجة الحرية (2) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 5,99 فهو دال إحصائيا.

- **84,44%** من المبحوثين أقرروا بأن المؤسسة تقوم بتغيير الآلات لمسايرة التطور التكنولوجي وهذا ما أكدته اختبار (كا<sup>2</sup>) والذي بلغت قيمته 21,34 عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 3,84 فهو دال إحصائياً.

- **86,67%** من المبحوثين صرحوا بأنهم استفادوا من التغيرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة، وهذا ما أكدته اختبار (كا<sup>2</sup>) والذي بلغت قيمته 24,2 عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 3,84 فهو دال إحصائياً.

- **64,44%** من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تأخذ برغبتهم عند اقتناء الوسائل وذلك لتبادل الأفكار مع العمال لوجود علاقات جيدة بينهم، وهذا ما أكدته اختبار (كا<sup>2</sup>) والذي بلغت قيمته 3,74 عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 3,84 فهو دال إحصائياً.

بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من أرقام ونسب عالية بالإضافة قيامنا بحساب (كا<sup>2</sup>)، يتضح لنا أن المؤسسة تسعى لتوفير التكنولوجيا وذلك بهدف مسايرة التطورات السريعة التي تشهدها المؤسسة في مجال العملية الإنتاجية، ولذلك من أجل الحصول على المنتوجات بالكمية والجودة المطلوبة، وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا وزيادة الإنتاج ومنه فالفرضية الثانية محققة.

#### • مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

نتائج الفرضية الثالثة التي مفادها أن الإجراءات التنظيمية تزيد من التزام العاملين.

- **86,67%** من المبحوثين صرحوا على حرص المؤسسة على تنفيذ الإجراءات التنظيمية من أجل معرفة كل ما يتعلق بقوانين المؤسسة، وهذا ما أكدته اختبار كا<sup>2</sup> والذي بلغت قيمته 24,2 عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 3,84 فهو دال إحصائياً.

- **64,44%** من المبحوثين صرحوا بالتزامهم باللوائح التنظيمية المعتمدة في المؤسسة يكون بشكل دائم من أجل السير الحسن للعمل والمؤسسة، وهذا ما أكدته اختبار كا<sup>2</sup> والذي بلغت قيمته 26,12 عند درجة الحرية (2) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 5,99 فهو دال إحصائياً.

- **44,44%** من المبحوثين أقرروا أن الالتزام بالقوانين من طرف العمال يؤدي إلى الرفع من كفاءتهم، وهذا ما أكدته اختبار كا<sup>2</sup> والذي بلغت قيمته 3,96 عند درجة الحرية (2) ومستوى الدلالة 0,05 وهي صغر من قيمة الجدولية فهو غير دال إحصائياً.

- **55,66%** من المبحوثين صرحوا على أن قوانين المؤسسة تدفعهم دائما إلى الإلتزام بالدوام اليومي، وهذا ما أكده اختبار كا<sup>2</sup> والذي بلغت قيمته 20,78 عند درجة الحرية (2) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 5,99 فهي دال إحصائيا.

- **53,33%** من المبحوثين يرون بأن الاتصالات الشفوية هي أهم قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة، وهذا ما أكده اختبار كا<sup>2</sup> والذي بلغت قيمته 30,1 عند درجة الحرية (3) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 7,81 فهي دال إحصائيا.

- **88,89%** من المبحوثين أقرروا أن اعتماد المؤسسة على اللوائح والقوانين التنظيمية له دور في تسهيل العمل، وهذا ما أكده اختبار كا<sup>2</sup> والذي بلغت قيمته 27,22 عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أكبر من قيمة الجدولية 3,84 وهو دال إحصائيا.

- **47,78%** من المبحوثين أقرروا بأنهم لم يواجهوا صعوبات في التعامل مع الإجراءات ذلك لمرونة وفهم القوانين وإمكانية تطبيقها، وهذا ما أكده اختبار كا<sup>2</sup> والذي بلغت قيمته 1,08 عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أصغر من قيمة الجدولية 3,84 فهو غير دال إحصائيا.

- **55,56%** من المبحوثين صرحوا باعتراضهم على بعض الإجراءات والقوانين الذي أدى بالمؤسسة إلى تعديل بعض القوانين، وهذا ما أكده اختبار كا<sup>2</sup> والذي بلغت قيمته 0,54 عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أصغر من قيمة الجدولية 5,99 فهو غير دال.

- **44,44%** من المبحوثين صرحوا أن الإلتزام بالقوانين من طرف العمال يؤدي إلى الرفع من كفاءتهم وهذا ما أكده اختبار كا<sup>2</sup> والذي بلغت قيمته 3,96 عند درجة الحرية (2) ومستوى الدلالة 0,05 وهي أصغر من قيمة الجدولية فهو غير دال إحصائيا.

بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من أرقام ونسب عالية بالإضافة إلى قيامنا بحساب (كا<sup>2</sup>) يتضح لنا أن المؤسسة تحرص على تنفيذ الإجراءات والقوانين من أجل ضمان السير الحسن للعمل بالإضافة إلى أنها تساعد على ضبط سلوك العمال مما يزيد من استقرارهم في العمل وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات التنظيمية والإلتزام لدى العاملين ومنه فالفرضية الثالثة محققة نسبيا.

### ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعدما تطرقنا في القسم النظري لعرض بعض الدراسات المشابهة لموضوع التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين واستناداً إلى ذلك سوف نحاول التعرض إلى نختلف ما توصلت إليه هذه الدراسة ومقارنتها بالنتائج الدراسة الحالية.

#### نقاط التشابه:

- بالرجوع إلى دراسة حمد قیلان آل فطیح المعنونة "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية" نجد أنها تتفق مع دراستنا الحالية في أن التطوير التنظيمي يستخدم الأساليب العلمية والحديثة لتحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة التي تسعى بدورها إلى المساواة بين أهدافها وأهداف العاملين كما أنه يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق نوع من التوافق مع المستجدات التكنولوجية من أجل إنجاز العمل بسرعة ودقة.
- تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المعنونة ب دور الحاسب الآلي في التطوير لتجربة الدورات الأمنية والتي قام بها البشري علي بن هادي بن معيض في أن التطوير التنظيمي أصبح لغة العصر التي لا مناص من الأخذ بها إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تقف عائقاً دون الوصول الهدف المنشود وعليه لا بد من اجتبابها.
- تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المعنونة "التطوير التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية" والتي قامت بها سومية سعاد في أن التطوير التنظيمي يزيد من كفاءة العاملين وذلك عن طريق البرامج التكوينية المتبعة.
- تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المعنونة ب دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين والتي قام بها العايب بلقاسم في أن هناك علاقة واضحة بين التطوير التنظيمي وتحسين أداء العاملين بالمنظمة، ذلك وأن مستوى التطوير سائد بدرجة عالية.
- تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المعنونة أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين والتي قام بها سومر أديب ناصر أن مستوى الأداء يرتفع بارتفاع قدرة المؤسسة في تلبية حاجيات العمال والتي من شأنها أن تلهيهم عن أداء عملهم بمستوى المطلوب.

- كما تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المعنونة اثر القيادة الإدارية علي أداء العاملين والتي قام بها جيلح الصالح في البحث عن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

#### نقاط الاختلاف:

- هناك اختلافات كثيرة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من بينها:
- أن فرضيات الدراسة الحالية تختلف عن فرضيات الدراسة السابقة.
- أن أهداف الدراسة الحالية تختلف عن الأهداف التي تم التطرق إليها في الدراسات السابقة.
- أن الدراسة السابقة تختلف عن الدراسة الحالية من حيث مكان الدراسة حيث معظم الدراسات أجريت بمؤسسات أمنية أما دراستنا الحالية فقد أجريت في مؤسسة اقتصادية.

#### رابعاً: النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول موضوع التطوير التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين لدى عمال المؤسسة الوطنية للفلين والمنتجات العازلة، وفي محاولة منا لاختبار فرضيات الدراسة من أجل الوصول إلى الكشف عن قوة العلاقة بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، حيث تشير نتائج الفرضية الأولى إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين التكوين وزيادة كفاءة العاملين وذلك بالاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> والذي بلغت قيمته 16,2 وهذا ما تأكده إجابات المبحوثين حيث نجد 80% من العمال يؤكدون على أن المؤسسة توفر لها البرامج التدريبية مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم وأن 75,66% من العمال خضعوا لتكوين بالمؤسسة يعني أن المؤسسة تحرص على إخضاع العاملين للتدريب وذلك من أجل العمل وكذلك من أجل الرفع من كفاءة العمال وزيادة فاعلية العملية الإنتاجية.

وعليه فإن نتائج الفرضية الجزئية الأولى تشير إلى تحقق هذه الفرضية بدرجة كبيرة.

أما نتائج الفرضية الثانية فتشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا وزيادة الإنتاج عند مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما أكده اختبار كا<sup>2</sup> الذي بلغت قيمته 7,7 عند درجة الحرية 1، حيث نجد أن 93,54% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الحديثة وأن 65,20% من العمال أكدوا بأنهم على درجة معينة من التحكم في هذه التكنولوجيا وأن 75,56% من العمال لم يجدوا



صعوبة في استخدام الآلة الحديثة، ذلك لأنهم يمتلكون معلومات مسبقة حول هذه التكنولوجيا لأن المؤسسة قامت بتوجيههم وتقديم النصح لهم قبل اقتنائها للآلات حتى يستطيعوا التعامل معها وأن 62,22% من العمال وضحو مدى مساهمة التكنولوجيا في زيادة الإنتاج حيث أنها تساهم في اختصار الوقت والجهد كما تنتج كمية كبيرة وبجودة عالية، 84,44% من العمال أقرروا بأن المؤسسة تقوم بتغيير الآلات كلما ظهرت آلات حديثة، وذلك من أجل دعم المؤسسة بالإمكانيات اللازمة للعمل و86,62% من العمال أكدوا على استفادتهم من التغييرات التكنولوجية التي تحدثها المؤسسة حيث ساهم ذلك في اكتساب معارف ومعلومات جديدة مما يحقق تقدم وتطور ملحوظ في العمل.

وعليه فإن نتائج هذه الفرضية توضح بأنها محققة بدرجة عالية.

أما الفرضية الجزئية الثالثة فتشير نتائجها إلى وجود علاقة قوية بين الإجراءات التنظيمية والتزام العاملين بحيث كلما خضع العاملين لإجراءات والقوانين المطبقة من قبل مؤسساتهم كلما زاد التزامهم بالعمل أكثر فأكثر وهذا ما أكدته إختبار  $\chi^2$  ، والذي بلغت قيمته 24,2 عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0,05 كما نجد 86,67% من العمال يرون بأن المؤسسة تحرص على تنفيذ الإجراءات التنظيمية وأن 64,44% من العمال يلتزمون باللوائح التنظيمية المعتمدة في مؤسساتهم على اعتبار أنها تساهم في تنظيم العمل وأن 55,56% من العمال أكدوا بأن قوانين المؤسسة تدفعهم إلى الإلتزام بالادوام اليومي وأن 88,89% من المبحوثين أقرروا بأن المؤسسة تعتمد على اللوائح والقوانين التنظيمية لأن ذلك يساعد على السير الحسن للعمل كما يؤدي إلى تسهيل وتنظيم العملية الإنتاجية مما يعود بالإيجاب على المؤسسة وعليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة محققة.

وعليه بما أن الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالثة محققة فإنه يمكن القول بأن الفرضية العامة التي مفادها للتطوير التنظيمي دور في تحسين أداء العاملين قد تحققت بدرجة كبيرة حيث أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 وفق إختبار ( $\chi^2$ ) وهذا يعني أنه كلما اهتمت المؤسسة بالتطوير التنظيمي كلما ساعد ذلك في تحسين أداء عمالها وبالتالي مسابرة التطورات التكنولوجية الحاصلة.

خامسا: الإقتراحات والتوصيات

- ضرورة اختيار عناصر مخصصة ومؤهلة من ذوي الكفاءة والخبرة لوضع إستراتيجية التطوير التنظيمي.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي والاستفادة من التقنيات الحديثة التي تساهم في تسيير العمل بفاعلية.
- ضرورة الاهتمام بالتخطيط المسبق لإعداد برامج التطوير وتهيئة الاحتياجات الفنية والتقنية المناسبة.
- عند وضع البرامج التدريبية ينبغي الأخذ بعين الاعتبار أداء المشاركين في البرامج التدريبية حيث أن كثرة الأعداد تقلل من فرص التفاعل والمشاركة الإيجابية من جانب المتدربين.
- الاهتمام بإدخال اللغات الأجنبية المتنوعة ضمن البرنامج التدريبي بالقدر الذي يساعد المؤسسة بالتعامل مع نظراءها في الخارج.
- متابعة عملية تقييم الأداء لتحقيق درجة من فاعلية أداء الأفراد والوصول إلى الفاعلية المطلوبة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخدام النتائج العامة منها، وبعد مناقشة الفرضيات توصلنا إلى مجموعة من النتائج قمنا بمقارنتها مع نتائج الدراسة السابقة، حيث تحققت لنا كل الفرضيات الجزئية والفرضية العامة، وعلى إثر هذا قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات، وفي الأخير توصلت دراستنا إلى نتيجة عامة هي أن للتطوير التنظيمي دور في تحسين أداء العاملين.

الخاتمة

وفي نهاية هذه الدراسة يمكن القول بأن التطوير التنظيمي من أهم القضايا التي شغلت بال المنظرين والباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس السلوكي والتنظيمي، إذ يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية مؤسسة من أجل مساندة ومواكبة التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية، ومن ثم القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بمكوناتها المادية والمعنوية لتترك بصمتها على المؤسسة وتكسيبها سمة تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتضمن من خلالها ربط أداء الأفراد بهذه المؤسسة، ومن خلال هذا انطلقت دراستنا من هدف يتمحور حول إبراز علاقة التطوير التنظيمي بأداء العاملين، فكما هو معروف فإن لكل باحث أهداف وفرضيات توجه مسار بحثه وتبين له الأساليب والأدوات اللازمة لموضوع الدراسة وتحديد المنهج الأكثر ملاءمة لموضوعه أما دراستنا هذه انطلقت من أربع فرضيات تم اختبارها ميدانيا بالمؤسسة الوطنية للفلين فكانت نتائج هذه الفرضيات محققة بنسبة إيجابية وذلك نتيجة البحث الدقيق المناسب لموضوع البحث.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن التطوير التنظيمي لا يعد أمرا صعبا أو مستحيلا بل لا يتطلب سوى تضافر الجهود للمؤسسة والعاملين على حد سواء إضافة إلى وجود مستوى عالي من الوعي والفهم وتوفير مناخ مساعد على التطوير والإبداع.

وفي الأخير نأمل أن تكون دراستنا بداية لعرض وجهات نظر أخرى أكثر شمولية تعنى بالبحث العلمي من جهة ونثري علم الاجتماع التنظيم والعمل بدراسات أكثر توسعا من جهة أخرى.

---

# قائمة المراجع

---

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 3- أحمد أحمد إبراهيم: التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 4- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005.
- 5- أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية- دراسات حديثة، عالم الكتب الحديث-، ط1، الأردن، 2006.
- 6- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، ط8، الإسكندرية، 2002.
- 7- أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 8- أنيس عبد الباسط: إدارة البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.
- 9- بدر حامد أحمد: السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، 1962.
- 10- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 11- جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي: مفاهيم السياسة في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 12- هلال محمد عبد الغني حسن: الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1، مصر، 2009.
- 13- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 14- زهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 15- زيد منير عبوي: الإدارة والاتجاهات المعاصرة، دار دجلة، ط1، الأردن، 2007.

- 16- حنيفي علي : الجوانب النظرية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
- 17- حسين عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 18- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2007.
- 19- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة -مدخل للعمليات-، الطبعة العربية، دار اليازوري، 2010.
- 20- طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
- 21- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 22- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، - مدخل إستراتيجي متكامل-، دار الورق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 23- لوكنيا الهاشمي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005.
- 24- مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 25- ماجدة العطية: سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعات-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 26- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل، ط1، عمان، 1999.
- 27- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، ط2، الأردن، 2008.
- 28- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.



- 29- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطبعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007.
- 30- محمد مسلم: منهجية البحث العلمي- دليل طلاب العلوم الاجتماعية والإنسانية- دار الغرب للنشر والتوزيع، 2002.
- 31- محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 32- محمد عاطف حجازي: المنظمات العامة، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 33- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 1999.
- 34- محمد فالح صالح: إدارة البشرية، دار الحامد، ط1، عمان، 2003.
- 35- محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005.
- 36- محمد الصيرفي: السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية-، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2006.
- 37- محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007.
- 38- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007 .
- 39- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، ط4، الأردن، 2000.
- 40- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط4، عمان، الأردن، 2005.
- 41- محمد ريان حمدان: البحث العلمي في التربية والعلوم، دار التربية الحديثة، 2001.
- 42- محمد زيان محمد: منهج البحث العلمي وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
- 43- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005.
- 44- منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

- 45- مصطفى محمود أبو بكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 46- مختار حسن محمد أحمد محمد: **إدارة التغيير التنظيمي**، المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق وللتوريدات، ط1، القاهرة، 2010.
- 47- ناجي السيد عبدة: **الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية**، دار الفكر العربي.
- 48- ناصر دادي عدون: **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية، ط2، الجزائر.
- 49- النيل سعيد: **مناهج البحث العلمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، الأردن، 2007.
- 50- سماح عبد المطلب عامر: **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر، ط1، الأردن، 2011.
- 51- سهيلة محمد عباس: **إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006.
- 52- سليمان على عيسى: **الخدمة الاجتماعية العمالية**، مكتبة لبنان، لبنان، 1994.
- 53- سعيد أحمد الجبالي: **تصميم نظم التدريب والتطوير**، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2004.
- 54- سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب: **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سرفيس الاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- 55- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: **الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي-**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 56- عاشور أحمد صقر: **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 57- عبد البارئ إبراهيم ذرة: **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، منشورات المنظمة العربية والتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 58- عبد البارئ إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ: **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحنى نظمي-**، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2008.
- 59- عبد الوهاب أحمد جاد: **السلوك التنظيمي- دراسة سلوك الأفراد والجماعات-**، دار الوفاء، ط1، عمان، 2000.

- 60- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
- 61- عبد الله عامر الهاملي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قار يونس، ط1، ليبيا، 2003.
- 62- عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، مصر، 1984.
- 63- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 64- عبد الرحمان عبد الله محمد: علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحية-، دار النهضة العربية للطباعة، ط1، بيروت، 1980.
- 65- علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للإستثمارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1998.
- 66- علي عجوة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، مصر، 2001.
- 67- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 68- علي السلمي: تطوير الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.
- 69- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 70- علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة.
- 71- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2003.
- 72- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري-المفهوم والأساليب والنماذج-، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 73- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط1، عمان، 2007.
- 74- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 75- القحطاني محمد بن دليم: تطوير إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، 2008.
- 76- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2001.

- 77- رحي مصطفى عليان وعثمان محمد غيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق-**، دار الصفاء، الأردن، 2000.
- 78- رحي مصطفى عليان: **أسس الإدارة المعاصرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 79- رشيد زرواتي: **تدريبات على منهجة البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الهدى، ط1، الجزائر، 2008.
- 80- خالد حامد: **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جسور للنشر، ط1، الجزائر، 2008.
- 81- خالد عبد الرحيم الهيتي: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005.
- 82- خيضر كاظم محمود: **السلوك التنظيمي**، دار صفاء، عمان، 2002.
- 83- الغالي طاهر محسن منصور وآخرون: **التطوير التنظيمي**، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، ط1، عمان.

### ثانيا: القواميس والمعاجم

- 84- أحمد زكي بدوي: **معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، 1986.
- 85- حبيب الصحاف: **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين**، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997.
- 86- محمد عاطف غيت: **قاموس علم اجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 87- سمير الشوبكي: **المعجم الإداري**، دار أسامة، ط1، الأردن، 2006.
- 88- عيسى موني: **قاموس الممتاز**، دار العلوم، ط2، الجزائر، 2001.
- 89- علي بن هادية وآخرون: **القاموس الجديد للطلاب**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- 90- فاروق مداس: **قاموس مصطلحات علم الاجتماع**، دار مدني للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
- 91- روجي البعلبكي: **المورد قاموس عربي-إنجليزي**، دار العلوم، بيروت، 1994.
- 92- العايد أحمد وآخرون: **المعجم العربي الأساسي**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، توزيع لابوس، 1989.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

- 93- بن العايب بلقاسم: دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرة التوزيع بالجلفة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2010.
- 94- حمد قبلان آل فطيح: دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 95- لقصير رزيقة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، قسنطينة، 2007.
- 96- محمد بن عبد الله الفضيلة: التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، البحرين، 2007.
- 97- سومية سعال: التطوير التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، الأغواط، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم، الديناميكية الاجتماعية والمجتمع، قسم علم اجتماع، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2013.
- 98- سومر أديب ناصر: أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
- 99- عبد الحافظ العوامة عمر: الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 1990.
- 100- عبد الملك عبد الله حسن: المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، 1414هـ.
- 101- عواطف بنت إبراهيم بن علي آل مكي: المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية، 2011.
- 102- الصالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.

103- ريم بنت عمر منصور الشريف: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين أداء الوظيفي، رسالة

ماجستير، قسم الاقتصاد والإدارة تخصص الإدارة العامة، السعودية، 2003.

104- خالصة فتح الله: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي،

رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر، 2012.

#### رابعاً: المجلات العلمية

105- الشيخ الداوي : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد

2007.

---

الملاحق

---

## الملحق رقم (01): الإستمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. السن :أقل من 20 سنة  من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة  أكثر من 40 سنة
3. الحالة العائلية : أعزب  متزوج
- أرمل  مطلق
4. المستوى التعليمي : بدون مستوى  ابتدائي
- متوسط  ثانوي  جامعي
5. الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات فما فوق
6. نمط العقد : دائم  مؤقت

المحور الثاني: التكوين وكفاءة العاملين

7. هل توفر المؤسسة برامج تدريبية للعاملين ؟

نعم  لا

8. هل سبق لك وأن خضعت للتكوين بالمؤسسة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟

نقص الخبرة  نقص الكفاءة  تطوير العمل



9. من هو القائم في تكوين العمال ؟

المشرفين  الإدارة المتخصصة  خبراء من خارج المؤسسة

10. هل المتابعة الدائمة من قبل مشرفك تدفعك لتصحيح الأخطاء و التحكم فيها ؟

نعم  لا

11. هل ترى أن الدورات التكوينية ساعدتك على ؟

التحكم في الوسائل التقنية  السرعة في إنجاز العمل

انخفاض حوادث العمل  الدقة في اداء المهام

12. هل نقص البرامج التكوينية تؤثر في سير العملية التدريبية ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف يكون هذا التأثير؟

توفيق كلي للعملية الإنتاجية  قلة الجودة

رداءة نوعية المنتج

13. هل كان لبرنامج التكوين دور في زيادة تكييفك مع منصب عملك ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

14. فيما تتمثل أهمية البرنامج التدريبي التي تعتمد المؤسسة (رتب من 1-3 )

الرفع من كفاءتك  التقليل من الأخطاء  تحسين نوعية المنتج

المحور الثالث " التكنولوجيا وزيادة الإنتاج

15. هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم مانوع التكنولوجيا السائدة في المؤسسة ؟

بسيطة  معقدة

16. كيف تقييم درجة تحكمك لهذه التكنولوجيا ؟

ضعيفة  متوسطة  جيدة

17. هل واجهتك صعوبة في استخدام هذه التكنولوجيا ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟

تعقد الآلة  نقص المهارة  نقص المعلومات حول الآلة

18. هل تعتقد أن التكنولوجيا استطاعت في تحسين إنتاجية العمل ؟

كثيرا  قليلا  لم تحسن

19. هل تقوم المؤسسة بتغيير الآلات الموجودة في المؤسسة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم ما سبب هذا التغيير؟

قدم الآلات  ظهور آلات أكثر تطورا

أخرى تذكر .....

20. هل استفدت من هذه التغيرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الاستفادة ؟

اكتساب خبرات جديدة  سرعة في العمل  زيادة الإنتاج

21. هل تأخذ المؤسسة رغبة العاملين عند اقتناء الآلات بعين الاعتبار ؟

نعم  لا

المحور الرابع : الإجراءات التنظيمية و الالتزام

22. هل تحرص المؤسسة التي تعمل بها على تنفيذ الإجراءات التنظيمية ؟

نعم  لا

23. هل تلتزم باللوائح التنظيمية المعتمدة في مؤسستكم ؟

دائما  أحيانا  أبدا

24. هل يؤدي الالتزام بالقوانين من طرف العمال إلى (رتب من 1- 3)

قلة الشكاوي  الشعور بالحماس  ضبط سلوك الفرد

25. هل القوانين و الإجراءات التنظيمية تدفعك إلى الالتزام بدوامك اليومي ؟

دائما  أحيانا  أبدا

26. فيما تتمثل قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة ؟

اتصالات الشفوية  ملصقات

اتصالات كتابية  اجتماعات

27. هل اعتماد المؤسسة عل اللوائح و القوانين التنظيمية يسهل في إنجاز العمل ؟

نعم  لا

28. هل واجهتك صعوبة في التعامل مع هذه الإجراءات ؟

نعم  لا

29. هل سبق وإن اعترضتم بخصوص هذه الإجراءات و القوانين ؟

نعم  لا

في حال الإجابة بنعم كيف كان رد فعل الإدارة ؟

تجاهل الموقف  تعديل بعض القوانين  استمرار العمل بشكل عادي

الملحق رقم (02) يوضح صدق الاستمارة

قيمة الصدق	عدد المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس	
1	0	5	01
1	0	5	02
-0,6	4	1	03
0,2	2	3	04
1	0	5	05
0,2	2	3	06
1	0	5	07
1	0	5	08
1	5	0	09
1	0	5	10
1	0	5	11
1	0	5	12
1	5	0	13
1	0	5	14
0,2	2	3	15
1	0	5	16
1	0	5	17
1	0	5	18
0,2	2	3	19
0,2	2	3	20
1	0	5	21

1	0	5	22
1	0	5	23
1	0	5	24

الملحق رقم (03) أسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة

الكلية	أسماء الأساتذة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	الدكتور بواب رضوان
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	الأستاذ كعبار جمال
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	الأستاذ شتيوي الربيع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	الأستاذ غراز الطاهر

---

# المُلخَص

---

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط التطوير التنظيمي بأداء العاملين حيث تمحورت إشكالية البحث حول مدى مساهمة التطوير التنظيمي في الرفع من كفاءة العاملين انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي: ه للتطوير التنظيمي دور في تحسين أداء العاملين؟ وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم التكوين في زيادة كفاءة العاملين؟

- هل تساهم التكنولوجيا في زيادة الإنتاج؟

- هل للإجراءات التنظيمية دور في إلتزام العاملين؟

وقد وضفت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يتيح للباحث جمع الحقائق والمعلومات والبيانات ووصفها وتحليلها أما أدواته الأساسية فقد تمثلت في الإستمارة، المقابلة والملاحظة، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات وأيضاً الأسلوب الكمي والكيفي لجمع المعلومات وتحليلها وتفسير النتائج، أما مجتمع الدراسة فقد تمثل في المؤسسة الوطنية للفلين والمنتجات العازلة وقد تم اختيار 45 عامل دائم ومؤقت، حيث تم توزيع 45 استمارة، استرجعت منها 43 استمارة إثنان منها لم يتم إسترجاعها.

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة على أن للتطوير التنظيمي دور في تحسين أداء العاملين حيث إتضح لنا أن التكوين يساهم في رفع كفاءة العاملين، كما أن للتكنولوجيا دور في زيادة الإنتاج كذلك أن الإجراءات التنظيمية تزيد من إلتزام العاملين وفي ضوء كل هذه النتائج المتوصل إليها يتضح أن فرضيات الدراسة محققة بشكل كبير.



## Summary

The study aims to identify the relationship that connects organizational development performance of workers, where it focused problematic search about the extent of the contribution organizational development the lifting of the efficiency of workers proceeding from the main question next.

Are organizational development role in improving the performance of employees?

It grew this is main question for the following sub-questions

- do you contribute configuration to increase the efficiency of workers ?
- do you contribute to technology increase production ?
- are regulatory measures role in the commitment to workers?

This study employed descriptive method which allows the researcher collection of facts and information and data, described and analyzed, but his tools essential lost represented in the form, interview and observation, in addition to the document and also records .and quantitative style and qualitative to collect and analyze information and the interpretation of results, what the study population, lost represented in national foundation for flym and insulating products its done selection 45 permanent working and temporary, where it was distribution of form 45 including 43recovered form two of them have not been retrieved

The results of this study resulted in that the organizational development, role in improving the performance of employees where we found out the configuration contributes to raising the efficiency of works, also the role of technology in increasing production .that regulatory measures increase the commitment of employees in light of all these results it reached it is clear that the these of the study realized dramatically.