

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

التوافق المهني والفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية الجزائرية للجلود ومشتقاته

- وحدة إنتاج جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل LMD

إشراف الأستاذة:

- سرار شفيقة

إعداد الطالبتين:

- خلاف خديجة

- لوزري نجيبة

لجنة المناقشة:

1- غراز الطاهر رئيسا

2- سرار شفيقة مشرفا ومقررا

3- كعواش رؤوف مناقشا

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع،
ويسر لنا أمورنا وأمدنا بالصبر والعزيمة .

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والإمتنان إلى الأستاذة المشرفة

"سرار شفيقة"

على دعمها العلمي وتوجيهاتها القيمة ومساعدتها لنا بنصائحها الهادفة طيلة
إنجاز هذا العمل .

وكذا نتوجه بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع .

كما نتقدم بالشكر إلى عمال ومسيري المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة

إنتاج جيغل على مساعدتهم والجهود المعتبرة التي قدموها لنا .

كما نشكر كل من ساعدنا من قرب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الباب الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
5	تمهيد
5	أولاً: أسباب إختيار موضوع الدراسة
6	ثانياً: أهمية الدراسة
6	ثالثاً: أهداف الدراسة
7	رابعاً: الإشكالية
9	خامساً: فرضيات الدراسة
10	سادساً: مفاهيم الدراسة
27	سابعاً: الدراسات السابقة
53	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: النظريات المفسرة للتوافق المهني والفعالية التنظيمية	
55	تمهيد
55	أولاً: النظريات الكلاسيكية
55	1- نظرية الإدارة العلمية
57	2- نظرية البيروقراطية
59	ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية
59	ثالثاً: النظريات السلوكية
61	1- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم
63	2- نظرية النظام التعاوني
64	3- نظرية سلم الحاجات

67	4- نظرية العاملين
68	رابعا : النظريات الحديثة
68	- نظرية إتخاذ القرار
71	خامسا: العلاقة بين التوافق المهني والفعالية التنظيمية
72	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التوافق المهني	
74	تمهيد
74	أولا: أهمية التوافق المهني
75	ثانيا: أسس التوافق المهني
75	ثالثا: معايير التوافق المهني
76	رابعا: شروط التوافق المهني
77	خامسا: العوامل المؤثرة في التوافق المهني
80	سادسا: قياس التوافق المهني
81	سابعا: أساليب تحقيق التوافق المهني
82	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية	
84	تمهيد
84	أولا: خصائص الفعالية التنظيمية
85	ثانيا: صور الفعالية التنظيمية
86	ثالثا: معايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية
89	رابعا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
91	خامسا: أساليب قياس الفعالية التنظيمية
94	سادسا: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية
95	سابعا: سبل تحقيق الفعالية التنظيمية
95	ثامنا: نماذج الفعالية التنظيمية
105	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الجانب الميداني	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
108	تمهيد

108	أولاً: مجالات الدراسة
114	ثانياً: مجتمع الدراسة
115	ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة
115	رابعاً: أدوات جمع البيانات
121	خامساً: أساليب التحليل
122	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات	
124	تمهيد
124	أولاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات
162	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
171	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
173	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات السوسولوجية
174	خامساً: مناقشة النتائج العامة للدراسة
175	سادساً: التوصيات والإقتراحات
176	خلاصة الفصل
178	خاتمة
180	قائمة المراجع
192	الملاحق
202	ملخص الدراسة باللغة العربية و الفرنسية

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	الفرق بين الفعالية والكفاءة	01
88	معايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية	02
99	مؤشرات الفعالية (الفاعلية) لأصحاب المصالح	03
104	نماذج الفعالية التنظيمية	04
112	البطاقة التقنية لتوزيع عمال المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج - جيجل	05
112	تقسيم العمال حسب المجمعات المهنية	06
120	صدق الإستمارة	07
124	جنس المبحوثين	08
125	سن المبحوثين	09
126	الحالة العائلية	10
127	المستوى التعليمي	11
128	الأجر الذي يتقاضاه المبحوثين	12
129	الأقدمية في العمل	13
130	طبيعة العمل	14
131	ظروف العمل	15
132	الظروف الفيزيائية	16
133	الظروف الفيزيائية وإتقان العمل	17
134	الإطلاع على القوانين الداخلية للمؤسسة	18
135	الإلتزام بالعمل	19
136	التخصص في مجال العمل	20
137	أداء المهام الموكلة في الوقت المحدد	21
138	طبيعة العمل داخل المؤسسة	22
139	العمل كفريق يزيد سرعة تنفيذ العمل	23
140	العلاقة مع الزملاء	24
141	العلاقة مع الرؤساء	25

142	مشاركة الرؤساء العمال في إتخاذ القرارات التي تخص العمل	26
143	العمل بنظام الحوافز	27
144	منح الحوافز بشكل عادل على العمال	28
145	الأساس الذي تمنح عليه الحوافز في المؤسسة	29
146	الحوافز وإنجاز المهام بطريقة أفضل	30
147	إعتماد المؤسسة على برامج تدريبية	31
148	نوع البرامج التدريبية	32
149	البرامج التدريبية تشمل جميع عمال المؤسسة	33
150	المدة التي يستغرقها البرنامج التدريبي	34
151	الدورات التدريبية والقدرة على التحكم في التقنية	35
152	عملية التدريب والثقة في القدرات المهنية	36
153	الإنخراط في البرامج التدريبية والاندماج مع الزملاء	37
154	البرامج التدريبية والكفاءة	38
155	الرضا في العمل	39
156	الخدمات الإجتماعية في المؤسسة	40
157	الحاجات الإجتماعية والرضا في العمل	41
158	الدافعية في العمل	42
159	المستوى العالي من الدافعية والتميز في الأداء	43
160	الإنتماء للمؤسسة	44
161	ترك العمل	45
168	البرامج التدريبية وكفاءة عمال المؤسسة	46
170	الرضا الوظيفي والدافعية في العمل	47

فهرس الأشكال

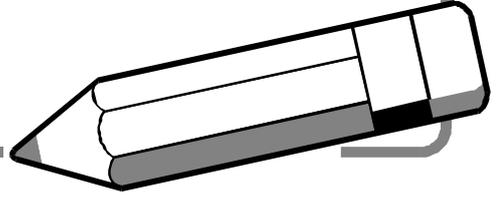
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	الأداء = الكفاءة + الفعالية	01
40	مفهوم الفعالية حسب آراء المسيرين الفرنسيين	02
41	مفهوم الفعالية في المؤسسات الإيطالية	03
42	مفهوم الفعالية عند المسؤولين السويسريين	04
65	هرم الحاجات الإنسانية لماسلو	05
103	نموذج القيم المتنافسة	06
104	مداخل الفعالية التنظيمية	07
124	جنس المبحوثين	08
125	سن المبحوثين	09
126	الحالة العائلية	10
127	المستوى التعليمي	11
128	الأجر الذي يتقاضاه المبحوثين	12
129	الأقدمية في العمل	13
130	طبيعة العمل	14
131	ظروف العمل	15
132	الظروف الفيزيائية	16
133	الظروف الفيزيائية وإتقان العمل	17
134	الإطلاع على القوانين الداخلية للمؤسسة	18
135	الإلتزام بالعمل	19
136	التخصص في مجال العمل	20
137	أداء المهام الموكلة في الوقت المحدد	21
138	طبيعة العمل داخل المؤسسة	22
139	العمل كفريق يزيد سرعة تنفيذ العمل	23
140	العلاقة مع الزملاء	24
141	العلاقة مع الرؤساء	25

142	مشاركة الرؤساء العمال في اتخاذ القرارات التي تخص العمل	26
143	العمل بنظام الحوافز	27
144	منح الحوافز بشكل عادل على العمال	28
145	الأساس الذي تمنح عليه الحوافز في المؤسسة	29
146	الحوافز وإنجاز المهام بطريقة أفضل	30
147	إعتماد المؤسسة على برامج تدريبية	31
148	نوع البرامج التدريبية	32
149	البرامج التدريبية تشمل جميع عمال المؤسسة	33
150	المدة التي يستغرقها البرنامج التدريبي	34
151	الدورات التدريبية والقدرة على التحكم في التقنية	35
152	عملية التدريب والثقة في القدرات المهنية	36
153	الإنخراط في البرامج التدريبية والإندماج مع الزملاء	37
154	البرامج التدريبية وكفاءة عمال المؤسسة	38
155	الرضا في العمل	39
156	الخدمات الإجتماعية في المؤسسة	40
157	الحاجات الإجتماعية والرضا في العمل	41
158	الدافعية في العمل	42
159	المستوى العالي من الدافعية والتميز في الأداء	43
160	الإنتماء للمؤسسة	44
161	ترك العمل	45

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
193	الإستمارة	(1)
199	الأساتذة المحكمين	(2)
200	الهيكمل التنظيمي	(3)
201	جدول الدلالة الإحصائية	(4)

مقدمة



مقدمة:

إن التغيرات العديدة التي عرفتها التنظيمات خلال السنوات الأخيرة نمت وتطورت مع التحولات التي شهدها العالم، حيث كان هدف المؤسسة هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية والإجتماعية والتكنولوجية والسياسية والإدارية، وكذا الإقتصادية ومواجهة كافة التحديات الداخلية والخارجية، إذ أصبح من الصعب على المؤسسة أو المنظمة الإستمرار وتحقيق أهدافها دون رسم وتخطيط مسارها وفق هذه التغيرات، وهذا عن طريق تغيير إهتماماتها وتوجهاتها نحو البحث عن العنصر البشري المؤهل والكفوء بعدما كان تركيزها على الموارد الطبيعية ورؤوس الأموال، وهذا لأنها علمت أن بقاءها في الساحة يتوقف على الإهتمام والعناية بالعنصر البشري والإستثمار فيه مع الحفاظ عليه خاصة وأن الأفراد تشكل لديهم الوعي بمدى أهميتهم وقيمة المؤهلات التي يحملونها، لهذا كان من الصعب السيطرة عليهم إلا من خلال تحقيق أهدافهم لأنها الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع رغباتهم وطموحاتهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل وبذلك تحقيق الرضا وتنمية مشاعر الإلتفاء والولاء لديهم، لهذا فإن أي تغيير قد يطرأ على المؤسسة قد يؤثر على الأفراد العاملين فيها وقد يؤدي ذلك إلى حدوث خلل في توافقهم المهني بإعتباره عملية أساسية ومهمة ومستمرة في حياة الفرد فعن طريقها يكون قادرا على التأقلم مع جميع متغيرات البيئة التنظيمية المادية والإجتماعية والمهنية وحتى النفسية منها، لهذا على المؤسسة العمل دائما على تأهيل وتفجير الطاقة الكامنة لدى أفرادها وتطويرهم من أجل تكيفهم مع هذه التغيرات وهذا يمكنها من الإستفادة من طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم التي تنعكس فيما بعد بشكل إيجابي على كفاءتها وفعاليتها، ولذا جاءت الدّراسة الحالية حول موضوع التوافق المهني والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل وذلك من أجل الوصول إلى حقائق ملموسة تؤكد ما تم طرحه في إشكالية الدّراسة مترجما في الفرضيات.

وقد قسمت الدّراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث ضم الجانب النظري أربعة فصول، حيث تناول الفصل الأول: موضوع الدّراسة وتم فيه التطرق إلى أسباب إختيار موضوع الدّراسة وأهميته وأهدافه وكذا الإشكالية وفرضيات الدّراسة ومن تم تحديد مفاهيم الدّراسة وعرض الدّراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناول النظريات المفسرة للتوافق المهني والفعالية التنظيمية وقد تمثلت في النظريات الكلاسيكية من نظرية الإدارة العلمية ونظرية البيروقراطية، أما النظريات الكلاسيكية المحدثة فتمثلت في

النظريات السلوكية من نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التناقض بين الفرد والتنظيم ونظرية النظام التعاوني، نظرية سلم الحاجات ونظرية العاملين والنظريات الحديثة والتي تمثلت في نظرية إتخاذ القرار.

والفصل الثالث: تمحور حول متغير "التوافق المهني" الذي يندرج تحته مجموعة من العناصر بداية بأهمية التوافق المهني وأسس وشروط ومعايير التوافق المهني كما أشرنا إلى العوامل المؤثرة في التوافق المهني وقياسه وأساليب تحقيق التوافق المهني.

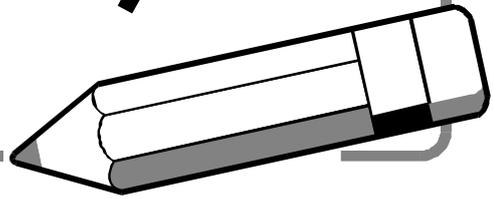
الفصل الرابع: تناول متغير "الفعالية التنظيمية" والذي اندرج تحته خصائص الفعالية التنظيمية وصور ومعايير ومؤشرات الفعالية وكذا العوامل المؤثرة فيها وأساليب قياسها، إضافة إلى الصعوبات التي تواجه قياس الفعالية التنظيمية والسبل اللازمة لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

أما الجانب الميداني، تضمن فصلين:

الفصل الخامس: تناول "الإجراءات المنهجية للدراسة" بداية بتوضيح مجالات الدراسة "المجال الجغرافي، البشري، الزمني"، كذلك المنهج المستخدم وأدوات الدراسة ومجتمع الدراسة وأخيرا عرض أساليب التحليل المستخدمة.

الفصل السادس: وقد جاء تحت عنوان تفسير وتحليل البيانات، والذي احتوى على عرض وتفسير وتحليل البيانات، وكذا مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات ثم مناقشة النتائج في ضوء كل من الدراسات السابقة والنظريات السوسولوجية، ثم عرض أهم الإقتراحات والتوصيات، وفي الأخير خاتمة وهي حوصلة لما تم تناوله في هذه الدراسة وكذا قائمة المراجع والملاحق المعتمدة مع ملخص الدراسة الحالية.

الجانب النظري



الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب إختيار موضوع الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الإشكالية

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن دراسة الظواهر الإجتماعية يتطلب البحث عن كافة العوامل المحيطة بها والمسببة لها وذلك عن طريق جمع المعلومات التي من شأنها تحليل وتفسير الظاهرة بطريقة علمية للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوع البحث مرحلة أساسية عند الباحث لأنه يحدد القضية أو الظاهرة المدروسة لهذا يجب أن يكون واضحاً ودقيقاً وشاملاً.

لذا يعتبر التوافق المهني والفعالية التنظيمية موضوع الدراسة الحالية والذي تم التطرق فيه لمختلف الجوانب المتعلقة به منها ضبط مشكلة الدراسة وتحديد تساؤلاتها وصياغة فرضياتها، ومن تم أسباب إختيار الموضوع وأهمية الدراسة وكذا أهدافها، تم تحديد مفاهيمها ومن تم عرض عدد من الدراسات السابقة .

أولاً: أسباب إختيار الموضوع**1- أسباب ذاتية:**

- يعتبر بمثابة مطلب علمي لإكمال دراستنا والحصول على شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل.
- الإطلاع أكثر حول موضوع التوافق المهني والفعالية التنظيمية.
- إهتمام مجموعة البحث بموضوع الدراسة.

2- أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة معرفياً ومنهجياً.
- تناول الموضوع بغية الوقوف على خلفيته النظرية ومدى تطابقها مع الجانب الميداني.
- الوقوف على الأهمية العملية للتوافق المهني وإنعكاسه على الفعالية التنظيمية.
- الإلمام بواقع التوافق المهني والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

ثانياً: أهمية الدراسة

- من المعلوم أن أهمية البحث تتوقف على أهمية الظاهرة موضوع الدراسة وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الإستفادة منها وكذلك ما يمكن أن تخرج به من حقائق قد يتم الإستناد إليها لاحقاً.
- تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تتناول جانباً من جوانب السلوك في المؤسسة وهو التوافق المهني.
 - إكتساب معارف جديدة حول التوافق المهني والفعالية التنظيمية .
 - تعميق الفهم حول العلاقة بين التوافق المهني والفعالية التنظيمية .
 - هذه الدراسة قد تثير قضايا تكون مواضيع أخرى للبحث العلمي مستقبلاً.
 - استشعار الدور الذي يمكن أن يلعبه التوافق المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية ومحاولة معرفة جوانب النقص في ذلك .
 - إبراز أهمية التوافق المهني للعاملين والذي قد ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء المؤسسة.
 - تحاول الدراسة الحالية معرفة مدى تكيف الفرد وإنسجامه مع العمل الذي يؤديه.

ثالثاً: أهداف الدراسة

كل دراسة تسعى لتحقيق أهداف معينة ولذلك فدراسة دور التوافق المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية تشمل مجموعة من الأهداف العملية منها والعلمية.

1- الأهداف العملية:

- التعرف على دور التوافق المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- الوقوف على مدى تأثير الإنسجام مع بيئة العمل على تحسين الأداء.
- محاولة الكشف عن العلاقة بين التدريب والكفاءة.
- التعرف على تأثير الرضا الوظيفي على الدافعية لدى العمال.

2- الأهداف العلمية:

- محاولة إستفاء كل ما يتعلق بعملية التوافق المهني.

- الوقوف على أهم طرق قياس الفعالية التنظيمية.
- جعل الدراسة الحالية كإضافة مرجعية للبحوث القادمة والمشابهة.

رابعاً: الإشكالية

تسعى التغييرات والتحولات الحاصلة في العالم إلى تطوير معالم الحياة في مختلف المجالات وعلى اعتبار المؤسسة نسق أو نظام إقتصادي وإجتماعي فقد تأثرت هي الأخرى بمختلف أشكالها وأحجامها بهذه التحولات ما دفعها إلى مواكبتها عن طريق تطوير نفسها من خلال الإستثمار في العنصر البشري والإهتمام بمختلف جوانبه النفسية والإجتماعية والإقتصادية لأنه العنصر الفعال الذي يضمن إستمرارها وتميزها.

يتوقف نجاح أي تنظيم أو مؤسسة على قدرتها على البقاء والنمو والتكيف مع هذه التغييرات فهي المعايير الأساسية التي يتحدد بها مستوى الفعالية التنظيمية، كما يعتمد تفوقها (المؤسسة) على مدى إستغلالها للطاقة الكامنة لدى الأفراد باعتبارهم المحرك الأساسي لها لهذا تعمل على تحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل الوصول إلى تحقيق أداء فعلي، يمكن من خلاله الرفع من كفاءة المؤسسة والذي يعتبر الهدف الأساسي لها، لهذا تحاول المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية إلى الإهتمام بتحقيق أهداف أفرادها، وهذا قد يعطيهم دافعا لبدل المزيد من الجهد والعطاء بغرض تحقيق رسالة المنظمة.

فموضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع الحساسة لذلك لقيت إهتماما من مختلف النظريات من بينها نظرية تحقيق الأهداف التي ركزت على أن قياس فعالية المنظمة يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها، ونظرية موارد النظام ركزت على فكرة أساسية مفادها أن المنظمة كنظام مفتوح أي لديها علاقة مع البيئة الخارجية، وبهذا فإن فعالية المنظمة تتحدد وفق قدرتها على الحصول على الموارد النادرة من بيئتها، كما تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع ولعل أهم دراسة هي الدراسة التي قام بها "تايلور" والتي من خلالها وجد منهجية وطريقة علمية لتنظيم العمل والتي هدف من خلالها إلى الرفع من الإنتاجية، عن طريق إزالة الجهد والحركات غير الضرورية، وحدد الوقت المناسب لكل عمل، وهذا من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية بأقل وقت وأقل جهد وتكلفة، كما أن هناك دراسات عديدة وجّهت إهتمامها لدراسة الفعالية التنظيمية .

يتمحور إهتمام أي منظمة حول إيجاد أفراد لديهم القدرة على إنجاز ما تصبو إليه، في حين يتمحور إهتمام الفرد حول إيجاد بيئة عمل ملائمة ومناسبة، بحيث يكون متوافقا معها مهنيا عن طريق التكيف مع متغيراتها كطبيعة وظروف العمل المتمثلة في الظروف الفيزيائية كالإضاءة والتهوية والضوضاء، بالإضافة إلى أدوات العمل ... وغيرها، ومتأقلا معها نفسيا واجتماعيا من خلاله قبوله من طرف زملائه ورؤسائه والمشرفين عليه وتقبله لهم، مما يساعد على الإنسجام مع بيئة العمل.

وقد جاءت العديد من الدراسات والنظريات لتثري هذا الموضوع، منها نظريات العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للعامل، ورأت بأن الشخص المتوافق إجتماعيا ونفسيا، هو القادر على تحقيق الإنسجام والأتزان في علاقاته داخل المنظمة، وكذا قدرته على تحقيق التوافق مع بيئة عمله وهذا كان نتيجة التجارب التي قام بها "إلتون مايو" في مصانع "هاوتون"، ونظرية "ماسلو" التي ترى أن الفرد قد يتوجه إلى المهنة التي تلبي رغباته وحاجاته، وقد حددها "ماسلو" بخمس درجات ورأى أن إشباعها يزيد من درجة تكيفه مع عمله وهذا قد يجعله راضيا ومستقرا في عمله مما يحقق له توافقه المهني، ونظرية "هيرزبرغ" التي إنطلقت من الدراسات التي قام بها في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث توصل إلى أن هناك مجموعة عوامل تدفع بالفرد إما إلى الرضا، أو الإستياء في العمل، والتي قد تؤدي به أيضا إلى التوافق، أو عدم التوافق.

ولما كانت الفعالية التنظيمية هي الهدف الأساسي التي تسعى إليه مختلف التنظيمات لهذا نجد تلك التنظيمات كثيرا ما تبحث في العوامل التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. لذلك ارتأينا ضرورة البحث في أحد العوامل الذي يمكن أن يكون له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية ألا وهو التوافق المهني .

وعليه يمكن تحديد معالم الإشكالية الراهنة في التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل للتوافق المهني دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة؟
- والذي ينبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية لتحديد مسار البحث وهي كالاتي:
- هل يساهم الإنسجام مع بيئة العمل في تحسين الأداء ؟
- هل يساهم التدريب في الرفع من كفاءة العمال ؟
- هل يساهم الرضا الوظيفي في زيادة دافعية العمال ؟

خامسا: فرضيات الدراسة

يدخل في تحديد الفرضيات عادة جملة من الإعتبارات تتعلق في مجملها السياق والمسار العام للبحث والتي تتمثل الإعتبارات في الإنطلاق من الأهداف المرجوة من الدراسة وكذلك جملة التساؤلات المتضمنة في إشكالية البحث، والفرضية هي: "إجابة مقترحة لسؤال البحث ويمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة التالية: التصريح، التنبؤ، ووسيلة التحقق الإمبريقي، بمعنى أنه على الفرضية أن تكون واضحة وبسيطة وغير مبهمة تتضمن تصريحا بعلاقة إرتباط بين متغيرين أو أكثر، ويمكن من نتائج تبني عليها توقعات قابلة للفحص والتحقق وسيما أنها تقاس بمجموعة من المؤشرات تعكس الواقع الإمبريقي".⁽¹⁾

وتتضمن الدراسة الحالية مجموعة من الفرضيات يمكن تحديدها كما يلي:

1- الفرضية الرئيسية:

- للتوافق المهني دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة .

2- الفرضيات الفرعية:**أ- الفرضية الفرعية الأولى:**

- يساهم الإنسجام مع بيئة العمل في تحسين الأداء.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

- يساهم التدريب في الرفع من كفاءة العمال.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

- يساهم الرضا الوظيفي في زيادة الدافعية في العمل.

(1) موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ت، بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2004، ص ص 150- 151 .

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

تعد عملية تحديد المفاهيم مرحلة أساسية وخطوة مهمة في أي بحث علمي لأنها تعطي معنى ودلالة علمية لمصطلحات ومفاهيم الدراسة، وتزيل عنها بعض الغموض مما يسهل على الباحث إنجاز باقي مراحل البحث، ومنه فالمفاهيم هي: "الوسائل الرمزية التي يعتمد عليها الإنسان في التعبير عن المعاني والأفكار بغية توصيلها للآخرين، والمفاهيم غالبا ما تعبر عن الصفات المجردة التي تشترك فيها الأشياء والظواهر والحوادث منها كانت هذه طبيعية واجتماعية"⁽¹⁾.

كما أن المفاهيم هي: "الصورة الذهنية الإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة أكثر من مؤثر واحد من واقع ميدان البحث"⁽²⁾.

1- التوافق:**أ- لغة:**

يعرف ابن منظور: "التوافق مأخوذ وفق الشيء أي ما لائمه وقد وافقه موافقة وانفق معه اتفاق"⁽³⁾. ويعرف في المعجم الوسيط: "التوافق أن يسلك المرء مسلك الجماعة ويتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك"⁽⁴⁾.

ب- اصطلاحا:

يعرف معجم علم الاجتماع التوافق على أنه "مجموعة التي يقوم بها الفرد لإشباع حاجة satisfy need أو التغلب على صعوبة أو إجتياز معوق أو العودة إلى حالة التوافق والتلاؤم والإنسجام مع البيئة المحيطة وهذه الأنشطة يمكن أن تصبح ردود فعل أو استجابات عادية مألوفة habitual responses في سلوك الفرد في المواقف المشابهة والتكيف الناجح يؤدي إلى التوافق والتكيف غير الناجح يطلق عليه (سوء التوافق) maladjustment"⁽⁵⁾.

(1) إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 43.

(2) معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الإجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 92.

(3) جمال ابن منظور أبي الفضل: لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993، ص 262.

(4) أنيس إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، دار المعارف، القاهرة، ط2، 1972، ص 1047.

(5) عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006، ص 150.

يشير هذا التعريف إلا أن التوافق مرتبط بإشباع حاجات الفرد المختلفة من أجل القدرة على التلاؤم والانسجام مع البيئة وبالتالي يكون قد نجح في التوافق وإن أخفق في ذلك فهذا دليل على سوء التوافق.

يعرف أبو النيل التوافق بأنه: "قدرة الفرد على التواء مع نفسه ومع السياق الاجتماعي الذي يعيش فيه من مختلف نواحيه الأسرية والمهنية والاقتصادية والسياسية والدينية".⁽¹⁾

ركز أبو النيل على أن الفرد له القدرة على التأقلم مع مختلف نواحي البيئة التي يعيش فيها.

يعرف "وولمان" التوافق بأنه "وجود علاقة منسجمة مع البيئة تتضمن القدرة على إشباع معظم حاجاته الفرد وتلبية معظم المطالب البيولوجية والتي يكون الفرد مطالباً بتلبيتها"⁽²⁾.

يفهم من هذا التعريف أن الفرد في إنسجامه مع البيئة يعمل على إشباع حاجاته ومتطلباته.

التعريف الإجرائي للتوافق: هو قدرة الفرد على التأقلم والعمل على إشباع حاجاته من البيئة

المحيطة به.

2- المهنة:

يعرفها قاموس علم الاجتماع وعلم النفس بأنها "مجموعة أنشطة تتركز حول دور إقتصادي تستهدف ضمان توفير الحاجات الأساسية، ويطلق المصطلح على الأعمال التي يتم في الميادين التجارية والفنية، وتعتبر المهنة من جانب آخر دوراً اجتماعياً يحدده تقسيم العمل العام في المجتمع".⁽³⁾

ركز هذا المفهوم على جانبين أساسيين للمهنة يتمثلان في الجانب الإقتصادي المرتبط بتوفير المتطلبات الأساسية للفرد، والجانب الاجتماعي للعمل.

أما le petite Larousse فقد عرف المهنة على أنها "نوع من العمل الإعتيادي الذي يمارسه الفرد ويحتاج في ممارسته إلى الخبرة والمهارة، أي أن المهنة تحتاج أفراد ذوي معرفة وقدرات خاصة من أجل تأديتها على الوجه المطلوب".⁽⁴⁾

(1) محمود أبو النيل: الأمراض السيكوماتية، دار النهضة العربية، لبنان، ط2، 1994، ص 153.

(2) سليمان عبد الواحد يوسف إبراهيم: الشخصية الإنسانية واضطراباتها النفسية (رؤية في إطار علم النفس الإيجابي)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص45.

(3) إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البادية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 329.

(4) Maury malesherbes : dictionnaire enaycolopedique pour leurs, le petite la rousse illustre, paris, 1976, p 826.

الملاحظ من هذا التعريف أنه يعتبر المهنة عمل يمارسه الفرد بشكل يومي ويحتاج إلى خبرات ومهارات ومعارف من أجل أداء جيد.

يعرف تايلور المهنة " هي ذلك النشاط الذي يرتبط بسوق العمل، بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، وهذا النشاط يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد".⁽¹⁾

يتضح من هذا المفهوم أن تايلور يرى أن المهنة ترتبط بسوق العمل وهي التي توفر للفرد حاجاته الضرورية، كما تحدد مكانته في المجتمع.

التعريف الاجرائي للمهنة: النشاط الذي يقوم الفرد بمزاويلته بشكل يومي ويحتاج إلى خبرة ومهارة بهدف إشباع حاجاته الأساسية وتأدية العمل بطريقة إيجابية.

3- التوافق المهني:

يعرف كارلسون (1985) التوافق المهني على أنه: "توافق الفرد لبيئة العمل وهذا يتضمن لكل العوامل البيئية المحيطة به في عمله ولكل التغيرات التي تحدث لهذه العوامل خلال فترة زمنية".⁽²⁾

يلاحظ من تعريف كارلسون أنه ركز على توافق الفرد مع عوامل ومتغيرات بيئة العمل وأغفل بذلك الجانب الاجتماعي للفرد في العمل.

كما يعرف إبراهيم شوقي عبد الحميد التوافق المهني بأنه " تلك العملية التي يسلك بها الفرد ويتفاعل وينسجم مع بيئة العمل وذلك من خلال مجموعة فريدة من قدراته وحاجاته".⁽³⁾

يشير تعريف إبراهيم شوقي عبد الحميد بأن التوافق المهني هو العملية التي من خلالها يتفاعل ويتكيف الفرد مع بيئة عمله بالإعتماد على قدراته وإمكانياته.

يعرف حسين محمد عبد الرحمن التوافق المهني على أنه: " قدرة الفرد على الإنتاج المعقول في حدود ما ينتظم شخصيته من إمكانات عقلية ومعرفية، مزاجية، جسمية، إجتماعية، وقدرات وميول

(1) كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 143.

(2) علي عبد الرحيم صالح: المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص 118.

(3) إبراهيم شوقي: علم النفس وتكنولوجيا الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 130.

وإستعدادات مهنية، ومن تم فإن وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع تلك الإمكانيات ظهرت عليه علامات الشعور بالرضا واستمتع بحياته وبعمله وبأسرته وأصدقائه، وشعر بالطمأنينة والسعادة وهكذا نجد أن التوافق يبدو في قدرة الفرد على أنه يتكيف تكيفا سليما وأن يتواءم مع بيئته المادية أو المهنية أو الإجتماعية أو مع نفسه⁽¹⁾.

حسب تعريف حسين محمد عبد الرحمن فإن التوافق المهني هو قدرة الفرد على الإنسجام والتأقلم مع كافة المتغيرات المحيطة به الإجتماعية والنفسية والمادية والمهنية.

ويعرف التوافق المهني "بأنه حالة من التواءم والإنسجام بين العامل وعمله تجعله راضيا عن عمله ومرضيا عنه"⁽²⁾.

هذا التعريف يرى أن التوافق المهني هو الإنسجام بين الفرد وعمله وهذا يشعره بالرضا والإرضاء.

يعرفه Brady بأنه "عملية مستمرة ديناميكية يقوم بها الأفراد لتحقيق التوافق والتلاؤم بينهم وبين البيئة المهنية والمحافظة على هذا التلاؤم"⁽³⁾.

حسب Brady التوافق المهني المحرك الأساسي للفرد فهو الذي يجعله يتلاؤم مع البيئة المهنية .

أما الجبوري فيعرفه "أنه علاقة معقدة بين حاجات الفرد التي تقدمها البيئة لسد حاجاته وقابليته لإنجاز أفضل"⁽⁴⁾.

حسب تعريف الجبوري فالتوافق المهني يكمن في علاقة الفرد مع بيئة عمله والتي من خلالها يوفر ويلبي حاجاته فيقدم أفضل أداء.

(1) حسين محمد الرحمن: علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 27.

(2) مايسة النبال، مدحت عبد الحميد: علم الإجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2013، ص 292.

(3) خالد أبو ندى، محمد عاطف محمد العكر: توفير الاحتياجات التدريبية وبيئة العمل كمنبئات للتوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة، مجلة التربية وعلم النفس، جامعة الأقصى، فلسطين، مجلد 25، عدد 04، 2017، ص 15.

(4) إسماعيل طه، الطاف ياسين: الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أساتذة الجامعة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، عدد 12، ص 5.

التعريف الاجرائي للتوافق المهني: هو عملية اندماج الفرد أو العامل مع متغيرات البيئة المهنية من زملاء ورؤساء ، وكذا طبيعة العمل وظروف العمل مما يحقق له الرضا والإرضاء.

4- الفعالية:

أ- لغة:

عرف معجم الطلاب العربي الفعالية على أنها: " من الفعل فَعَلَ، يَفْعَلُ، تَفْعِيلاً وفعالية تعني نشط وقوي". (1)

ب- اصطلاحاً:

يعرف المعجم الإداري الفعالية بأنها: "مقياس لمدى تحقيق المشروع لأغراض عند الهدف أو عند المستوى المقصود أي المدى الذي بلغه أو يتوقع أن يبلغه النشاط الإنمائي في تحقيق أغراضه بكفاءة وبطريقة مستدامة". (2)

يفهم من هذا التعريف أن الفعالية هي مقياس لمعرفة مدى بلوغ أي نشاط للمستوى المطلوب والمتوقع منه.

ويعرفها قاموس علم الاجتماع بأنها: "تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد ولا تمثل خاصة فطرية في أي فعل من الأفعال بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفق لترتيب أولويتها" (3)

يلاحظ من تعريف قاموس علم الاجتماع أن الفعالية هي القدرة على تحقيق هدف معين من خلال الإستغلال والإستخدام الأمثل للوسائل والأدوات بشكل يضمن الوصول للهدف المحدد.

ج- التعريف الإجرائي للفعالية: هي إستخدام كل الوسائل والطرق المثلى لتحقيق هدف معين.

(1) يوسف شكري فريحات: معجم الطلاب عربي - عربي، دار الكتب العلمية، لبنان، ط2، 2001، ص 455.

(2) سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن،، 2010، ص 230.

(3) عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع فرنسي - عربي، ت، جابر إبراهيم، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص 228.

5- التنظيم:

أ- لغة:

كلمة منظمة وتنظيم ترجمة للمصطلح الفرنسي والإنجليزي "ORGANISATION" وتكتب عادة في أمريكا "organisation".⁽¹⁾

أما في الاصطلاح العربي فهو من "نَظَمَ"، "يُنَظِمُ"، "تَنْظِيمًا" ومنها كلمة التنظيم يقصد بها ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة وتحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الأهداف.⁽²⁾

وكلمة تنظيم تعني أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري للدلالة على معنيين هما:

الأول: التنظيم إسم معنوي، مثل مكتبة أو مركز معلومات أو وزارة أو جهاز حكومي أو شركة... الخ.

الثاني: التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي الذي يشكل مخرجات عملية التنظيم.⁽³⁾

ب- اصطلاحا:

عرف معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين التنظيم بأنه "العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة في شكل منظم للوصول إلى أهدافها بفعالية وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة، بمعنى الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف متنسقة وموضحة خطة الاتصال بينهما".⁽⁴⁾

يفهم من هذا التعريف أن التنظيم عملية إدارية منظمة يتضمن مجموعة من العناصر بداية من استخدام كافة الموارد المتاحة وصولاً لعملية الإشراف وكذا التنسيق بهدف تحقيق ما يصبو إليه.

(1) عبد النور جبور، عبد النور عواد: معجم عبد النور (فرنسي-عربي)، دار العلم للملايين، الجزائر، دس، ص 728.

(2) بوقلجة غياث: فعالية التنظيمات (تشخيص، تطوير)، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 5.

(3) محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 122.

(4) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين انجليزي - عربي، مسرد مكتبة لبنان ناشرون، لبنان

2003، ص 113.

عرف ريتشارد وهودجتس التنظيم على أنه: "توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة." (1)

يفهم من هذا أن التنظيم له دور في التنسيق بين مختلف الأفراد مما يضمن له تحقيق الكفاية في العمل.

عرفه منير عبودي على أنه "نشاط متخصص في الإدارة يرمي إلى معالجة المشكلات التي تواجهها المنظمات الإدارية بأسلوب علمي منظم وبالتالي تطوير هذه المنظمات وزيادة فعاليتها وكفايتها في إنجاز الأهداف المحددة لها." (2)

يشير هذا المفهوم إلى أن التنظيم نشاط إداري هدفه التصدي للمشكلات التي تواجه المنظمة وحلها من أجل تطويرها وزيادة فعاليتها.

يعرفه فريد فهمي زيارة بأنه: "الوظيفة الإدارية التي تنصرف إلى ترتيب الموارد البشرية والإقتصادية بالشكل الذي يضمن أداء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطط إتجاه تحقيق أهداف المنظمة." (3)

ركز هذا المفهوم على أن التنظيم عبارة عن وظيفة مهمتها تنظيم مختلف الموارد بما يتناسب مع أهداف المنظمة.

ج- التعريف الإجرائي للتنظيم: هو عبارة عن عملية إدارية يتم من خلالها تنظيم مختلف الوسائل والموارد وتوزيع المهام والمسؤوليات وحل المشكلات والتصدي لمختلف العراقيل التي تواجهه هذا بغرض نجاح التنظيم وإستمراره.

6- الفعالية التنظيمية:

لقد اختلفت الآراء والأفكار حول مفهوم الفعالية (الفاعلية) من حيث ماهيتها وكيفية قياسها، ومن بين التعاريف المتضمنة لهذا المفهوم نذكر ما يلي:

تعرف الفعالية التنظيمية في قاموس مصطلحات علم الاجتماع على أنها "قدرة التنظيم على تحقيق أهداف المحددة له دون أن يعرض موارده المادية والتنظيمية للخطر أو الاستنزاف." (4)

(1) يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013، ص 140.

(2) زيد منير عبودي: التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان 2006، ص9.

(3) فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 213.

(4) فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص 199.

يتبين من هذا التعريف أن الفعالية التنظيمية هي قدرة التنظيم على بلوغ الأهداف المسطرة من خلال الحفاظ على مختلف موارده.

يعرفها علي السلمي بأنها: "الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن ثمة فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم وإستمراره وهي أساس تطوره ونموه وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه".⁽¹⁾

يعتبر علي السلمي أن الفعالية التنظيمية هي أساس وجود التنظيم وهي التي تحركه إتجاه أهدافه وتضمن إستمراره.

وعرفها إتزيوني "بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة التنظيمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الإتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية".⁽²⁾

ركز إتزيوني في هذا التعريف على أن الفعالية التنظيمية تقاس بالإعتماد على النموذج المستخدم في دراسة التنظيمات متاخلا في ذلك مع بعض المتغيرات كالسلطة والإتصال والإشراف والإنتاجية. وأشار الفار إلى أن الفعالية تعني "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها".⁽³⁾

ركز هذا التعريف على أن الفعالية التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على الإستقرار والإستمرار دون الأخذ بعين الاعتبار الأهداف المرجوة.

وتعرف أيضا الفعالية التنظيمية على أنها: "تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية أو جاذبية نتائج أداء المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون".⁽⁴⁾

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي وكالة المطبوعات الكويت ط2، 1982، ص228.

(2) محمد علي محمد: علم إجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط3، 2006، ص 305.

(3) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009، ص 327.

(4) حسين حريم: تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر، عمان، ط3، 2006، ص 38.

هذا التعريف ينظر إلى الفعالية التنظيمية بأنها تلك الأحكام التي يصدرها الأفراد أو الجهات ذات المصلحة والذين لديهم علاقة بالنتائج التي تحققها المؤسسة والتي تؤثر عليهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية: هي حسن المؤسسة على إستخدام كل من مواردها المادية والبشرية وتوفير كل الامكانيات التي من شأنها أن تدفع أفرادها لأداء وإنجاز أفضل للوصول لأعلى قدر من الكفاءة.

7- المؤسسة:

أ- لغة:

هي ترجمة للكلمة الفرنسية *Entreprise* ويقابلها بالإنجليزية *Firm* وتعني التعهد والإلتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية بالغة أي التكفل بمهم إنسانية هامة نسبياً.⁽¹⁾

وهي أيضا مشتقة من الفعل *أسس*، *يؤسس*، *مؤسس*، *مؤسسة*، وقد ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل *أسس* - *الأس* و*الأسس* و*الأساس* أصل كل شيء، و*الأسس* و*الأساس* أصل البناء، و*أس* الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، و*أس* البناء مبتدؤه، وقد *أس* البناء *يؤسسه* *أس* و*أسسه* تأسيساً و*أسست* دار إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها.⁽²⁾

ب- إصطلاحاً:

يعتبر مفهوم المؤسسة مفهوم واسع لذلك إهتم به العديد من المفكرين والباحثين.

يعرف تالكوت بارسونز المؤسسة بأنها: " وحدة إجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة".⁽³⁾

والملاحظ من تعريف بارسونز للمؤسسة أنها نظام بنائي إجتماعي تسعى للوصول إلى الأهداف المحددة وبهذا نجد أنه أهمل الجانب الإقتصادي للمؤسسة.

(1) منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، ط2، 2014، ص 11.

(2) السيد عبد فرج: علم الإجتماع الصناعي (المفاهيم، المجالات، الاهتمامات)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر 2015، ص ص 14-15.

(3) طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 9.

يعرف برنارد المؤسسة على أنها "نظام تعاونيا يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين".⁽¹⁾

حسب تعريف برنارد للمؤسسة أنها تقوم على تعاون أفرادها بغرض بلوغ أهداف محددة.

ويعرف BAKKE المؤسسة بأنها "نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية، المادية، المالية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على إثباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به".⁽²⁾

كما عرفها عمر صخري على أنها "الوحدة الإقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي".⁽³⁾

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن المؤسسة نظام أو وحدة إقتصادية وإجتماعية تضم مجموع من الموارد المالية والبشرية الضرورية للعمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ج- التعريف الاجرائي للمؤسسة: هي عبارة عن تنظيم يضم جانب إقتصادي وإجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق أهداف محددة.

8- المؤسسة الصناعية:

عرفها ناصر دادي عدون بأنها "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين هدفه جمع عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين أو القيام لكليهما معا بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف بإختلاف الحيز المكاني والزمني التي توجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه".⁽⁴⁾

حسب تعريف ناصر دادي عدون فإن المؤسسة الصناعية هي تنظيم إقتصادي يتميز بالإستقلالية المالية في حدود إجتماعية وقانونية ترتبط مهمته بالإنتاج وتبادل الخدمات يسعى لبلوغ نتائج محددة.

(1) محمد الصيرفي: السلوك، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص 21.

(2) محمد ناجي الجوهر: الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية، 2000، ص 15.

(3) عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص 24.

(4) ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 1998، ص 11.

يعرفها جاك لوبستين: "بأنها احدى أشكال النشاط الإقتصادي بالإضافة إلى كونها احدى الأشكال الإجتماعية للعمل".⁽¹⁾

حسب جاك فإن المؤسسة الصناعية هي نشاط إقتصادي وإجتماعي للعمل.

وتعرف كذلك بأنها: "وحدة فنية إجتماعية تتضافر فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مفصل وهي وحدة فنية لأنها تضم الآلات وأدوات وطرق ووسائل لإنجاز مختلف الأعمال، وهي أيضا إجتماعية لأنها تضم مجموعة من الناس يستخدمون هاته الطرق والوسائل".⁽²⁾

يتبين من هذا التعريف أن المؤسسة الصناعية هي وحدة فنية إجتماعية يجتمع فيها الأفراد مع الوسائل والأدوات من أجل إنجاز المهام والأعمال بغرض تحقيق رسالتها وأهدافها.

9- بيئة العمل:

تعرف بيئة العمل بأنها "كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد إتجاهاتهم"⁽³⁾.

حسب هذا التعريف فإن بيئة العمل تشمل جميع الظروف والمتغيرات الموجودة داخل المنظمة وخارجها.

كذلك تعرف بيئة العمل على أنها: "مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوي ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر داخل حدود المنظمة"⁽⁴⁾.

ويبين هذا التعريف أن المنظمة تتأثر بمجموعة من العناصر الموجودة في بيئة العمل ولكن أغفل مؤثرات أتى من البيئة الخارجية.

(1) يوسف سعدون: علم الإجتماع ودراسة التغيير في المؤسسة الصناعية، مخبر التنمية والتحوليات الكبرى في الجزائر، الجزائر، 2005، ص 7.

(2) ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 41.

(3) أمال مصطفى الحامسي: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، العدد 350، القاهرة، 1993، ص 24.

(4) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل، عمان، 2000، ص 30.

10- الأداء:

يعرف A.Kherukhem بأنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تأدية مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"⁽¹⁾.

حسب هذا التعريف فالأداء هو ذلك النشاط الذي يصدر ويقوم به الفرد من أجل هدف معين.

ويعرفه كل من ميلر وبروملي بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽²⁾.

حسب ميلر وبروملي فإن الأداء هو النتيجة النهائية للطريقة التي تتيحها المؤسسة في استخدام مواردها المختلفة بكفاءة وفعالية لبلوغ أهدافها.

كما يعرف الأداء بأنه "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها، والأداء يكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل، كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد"⁽³⁾.

يتبين من هذا التعريف أن الأداء هو الدرجة التي قد يصل إليها الفرد من خلال ما يقدمه من عمل وهو حصيلة تداخل العديد من العوامل كالجهد والقدرات والمهارات والخبرات وغيرها.

11- التدريب:

يعرف فليبو (Flippo) التدريب في كتابه "مبادئ إدارة الموارد البشرية بأنها العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"⁽⁴⁾.

يرى فليبو أن التدريب يطور العاملين من خلال إكسابهم معارف وإتجاهات وقدرات ومهارات لمزاولة عمل معين.

(1) الشيخ الداوي : تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2009-2010، ص 218

(2) إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص 104

(3) مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 18.

(4) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 101.

ويعرف التدريب على أنه "عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفايته الإنتاجية ويعد علما من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية"⁽¹⁾.

وحسب هذا التعريف التدريب علم من العلوم التطبيقية يهدف إلى تغيير سلوك الفرد وتحسينه وتطويره من أجل أداء جيد.

كما يعرف التدريب بأنه "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وأن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل."⁽²⁾

والملاحظ من هذا التعريف أن التدريب هو جهود إدارية وتنظيمية متعلقة بتزويد الفرد وتطويره معرفيا ومهاريا وسلوكيا من أجل تكيفه مع متطلبات عمله الحالية والمستقبلية.

12- الكفاءة:

تعرف "منظمة الإنتاجية لأسيوية" the A sin Productivity organization الكفاءة على أنها "أداء الأشياء الصحيحة في الوقت الصحيح وفي المكان المناسب وبواسطة الأشخاص المؤهلين."⁽³⁾

ويشير هذا التعريف أن الكفاءة هي أداء المهام بشكل الصحيح وفي الوقت المحدد والمكان المناسب وبالأفراد يمتلكون المهارات والقدرات.

وتعرف الكفاءة بأنها "العمل بطريقة معينة بحيث يتم إستغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع."⁽⁴⁾

وحسب هذا التعريف فالكفاءة هي تأدية العمل مع إستخدام وإستغلال الأمتل لجميع الموارد المتاحة دون تبذير.

(1) حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010، ص 15.

(2) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص 225.

(3) عطية حسين أفندي: التأصيل لمفهومي الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهم، بحث في تطور الفكر الإداري كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2015، ص 06.

(4) علي شريف: مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 53.

وتعرف الكفاءة بأنها: "العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية التي هي عناصر الإنتاج ومستلزماته وبين مخرجات هذه العملية الإنتاجية والتي تمثلها منتجات المشروع والتي يعبر عنها بالإنتاجية حيث أن زيادة الإنتاجية تعني ارتفاع الكفاءة الإنتاجية وبالعكس والتي يمكن قياسها وفق الصيغة التالية.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \quad (1)$$

والملاحظ من هذا التعريف أن الكفاءة مرتبط بمدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية وكذا النتائج المتحصل عليها من تلك العملية.

13- الرضا الوظيفي:

يعرف هوبك (HOPPOCK) الرضا الوظيفي بأنه "الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي عن وظيفتي" (2).

حسب هوبك الرضا الوظيفي هو الإهتمام بكل الظروف المحيطة بالفرد والتي تجعله راضي عن وظيفته.

يعرف فروم (vroom) الرضا الوظيفي "حجم الظروف المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لشاغل الوظيفة من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ" (3).

يتضح من خلال تعريف فروم أن الرضا الوظيفي هو مدى قدرة المؤسسة على توفير الظروف المناسبة لشاغل الوظيفة من أجل تحقيق نتائج إيجابية (مرضية).

كما يعرف ستون (stone) الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي أو رغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها" (4).

(1) طارق الحاج، فليح حسن: الإقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص 240-241.

(2) فتحي أحمد ذياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص 166.

(3) محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 132.

(4) محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 196.

والملاحظ من تعريف ستون للرضا الوظيفي أنه حالة الإندماج والتكامل بين الفرد وعمله من خلال تفاعله معه بغرض تحقيق أهدافه الإجتماعية.

التعريف الاجرائي للرضا الوظيفي: شعور العامل بالإرتياح والإطمئنان داخل بيئة العمل فيتفاعل ويندمج مع أعضائها ورغبة في التقدم والتطور والتميز.

14- الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "عملية إثارة Arousal السلوك والإحتفاظ به في حالة إستمرار كما أنها تنظيم لنمط السلوك".⁽¹⁾

وعرف ستيرز (Steers) الدافعية بأنها "القوة الشاحنة للسلوك والدافعة له والمحافظة عليه والمواجهة له والتي توفقه".⁽²⁾

يعرف بايندر الدافعية للعمل على أنها "مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تثير السلوك المرتبط بالعمل وتحدد شكله واتجاهاته وشدته ومدته"⁽³⁾

(1) فتحي أحمد ذياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص 166.

(2) محمد الصريفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سابق، ص 236.

(3) إبراهيم شوقي عبد الحميد: الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات، المجلة العربية للإدارة، مجلد 23، عدد 01 يونيو (حزيران)، 2003، ص 03.

جدول رقم (01): الفرق بين الفعالية والكفاءة

العنصر	الكفاءة	الفعالية
التعريف	هي عمل الأشياء بشكل جيد نسبة إلى المدخلات عند مستوى معين من النوعية، كما يمكن قياسها من خلال تحليل التكلفة والمنفعة	هي عمل الأشياء الصحيحة يصعب تعريفها وقياسها بشكل كمي، نظرا لتأثير عمليات تقييم الفعالية بغايات المنظمة، وفلسفة الإدارة، والقيم والمعتقدات السائدة بين أعضاء المنظمة.
الهدف	الإقتصاد في إنجاز العمليات استغلال الموارد إستغلال أمثلا	درجة تحقيق الأهداف المحددة سلفا توفير الموارد
الإستخدام	تستخدم كمعيار لتقييم كفاءة أداء المهام على المدى القصير وتحقيق الأهداف إذا كانت المدخلات والمخرجات كمية.	ذات علاقة بإستراتيجية الإدارة حتى المدى البعيد وكذلك تحقيق الأهداف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية .
الإستراتيجية	التركيز على الحصول على الموارد وإستخدامها بشكل كفاء	تركيز المنظمة على الإستجابة للتغيرات البيئي.

المصدر: محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 103.

العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء:

تعرف الفعالية على أنها: "القدرة على تحديد الأهداف الملائمة والقيام بالعمل الصحيح بإتجاه تحقيقها"⁽¹⁾.

أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة (فهي أكثر إتصالا بكيفية أداء الأعمال)، لذلك لا بد من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فإنهم يربطون الفعالية بالقيادة

(1) سندس ضيوي خوين: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 75، الجامعة المستنصرية بغداد، 22 فيفري 2009، ص ص 9-10.

ويربطون الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبيّن الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فإنها تبيّن كيفية إنجاز هذه الأشياء. (1)

وإن الأداء يجمع بين الكفاءة والفعالية حيث أن البعض يعرفون الأداء على أنه القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجود، الأجل الخيار، السعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي. (2)

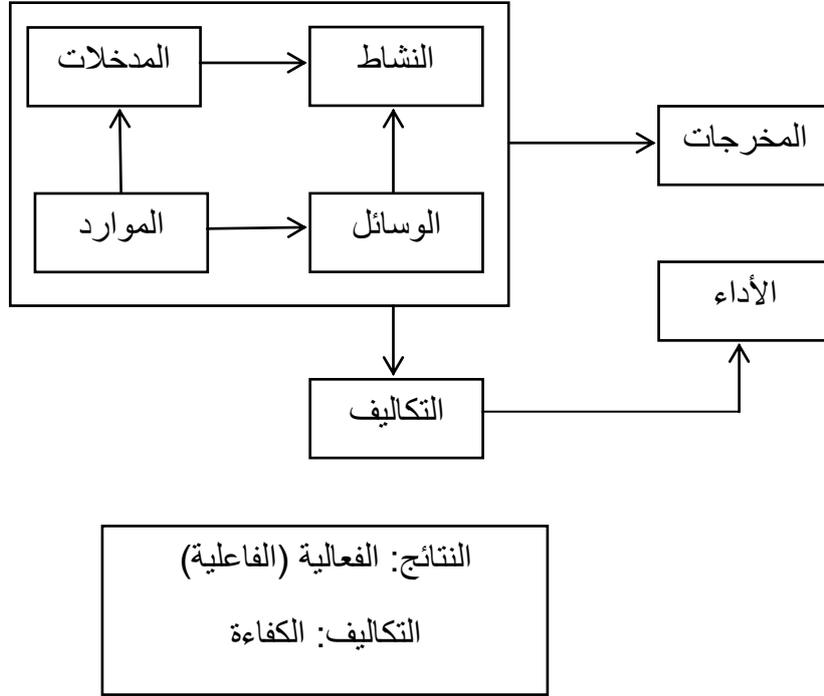
ولذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف وإستراتيجيات محددة وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة الوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف، ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء من خلال الشكل رقم (01). (3)

(1) مديحة بخوش: أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحولات نحو الإقتصاد المعرفة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2015، ص 240.

(2) السعيد بريش، نعيمة يحيى: أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات زيادة فعاليتها، دراسة حالة ملينة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012، ص 29.

(3) شوقي بورقبة: التمييز بين الكفاءة والفعالية والأداء، مطبوعة إلكترونية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 10.

شكل رقم (01): الأداء = الكفاءة + الفعالية



المصدر: شوقي بورقبة: التمييز بين الكفاءة والفعالية والأداء، مرجع سابق، ص 10.

سابعاً: الدراسات السابقة

1- الدراسات المتعلقة بالتوافق المهني:

أ- الدراسات العربية:

* الدراسة الأولى:

دراسة عبد الله بن علي الشهري الموسومة بعنوان "العلاقة بين التوافق المهني وبعض سمات الشخصية لدى موظفي القطاعين الحكومي والخاص في مجال الخدمات الصحية"، رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية، أكاديمية نايف العربية، الرياض، 2000 م.

➤ إشكالية الدراسة: تتمحور مشكلة الدراسة حول سؤالين هما:

- ما العلاقة بين التوافق المهني وبعض السمات الشخصية لدى موظفي القطاعين الحكومي والخاص في مجال الخدمات الصحية ؟

- وهل هنالك فروق في تلك العلاقات بين موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص ؟

➤ فروض الدراسة:

- توجد علاقة إرتباطية بين محاور التوافق المهني وبعض سمات الشخصية بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص.

- توجد فروض ذات دلالة إحصائية في محاور التوافق المهني متمثلة في الراتب، العلاقة مع الزملاء، التكيف مع بيئة العمل، الحراك المهني، ساعات الدوام، الإجازات، مواعيد العمل، الإدارة والإشراف) بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سمات الشخصية التالية: (الإتزان الإنفعالي، تحمل المسؤولية الدافعية للإنجاز) بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص.

➤ أهداف الدراسة:

- دراسة العلاقة بين محاور التوافق المهني وبعض سمات الشخصية لدى موظفي القطاعين الحكومي والخاص في مجال الخدمات الصحية.

- دراسة الفروق في التوافق المهني بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص تبعا للمتغيرات التالية: الراتب، العلاقة مع الزملاء، التكيف مع بيئة العمل، الحراك المهني، ساعات الدوام، الإجازات مواعيد العمل، والإدارة والإشراف.

- التعرف على الفروق في السمات الشخصية التالية: (الإتزان الإنفعالي، تحمل المسؤولية، الدافعية للإنجاز) بين موظفي القطاعين.

➤ منهج الدراسة:

يقوم منهج هذه الدراسة على أساس المنهج الوصفي باستخدام الدراسات الإرتباطية المقارنة للتحقق من فروض الدراسة.

➤ عينة الدراسة:

إشتملت عينة الدراسة على عدد من الموظفين في القطاعين وبلغ عددهم 700 موظف وتم توزيع 430 إستمارة على موظفي القطاع الحكومي و270 إستمارة على موظفي في القطاع الخاص، وقد تم إختيار العينة بإتباع أسلوب العينة العشوائية المنتظمة.

➤ أدوات الدراسة:

شملت أدوات الدراسة على استبانة.

➤ نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للتوافق المهني وسمات الشخصية التالية (الإتزان الانفعالي، تحمل المسؤولية، الدافعية للإنجاز).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور التوافق المهني بين موظفي القطاع الحكومي والخاص في الدرجة الكلية للتوافق المهني لصالح موظفي القطاع الحكومي.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط السمات الشخصية لصالح موظفي القطاع الحكومي.

* الدراسة الثانية:

دراسة عبد الله عبد العزيز السماوي بعنوان "التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل في الأجهزة الأمنية"، دراسة مسحية على صف الضباط العاملين بقوات الطوارئ الخاصة، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006 م.

➤ إشكالية الدراسة: تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هي العلاقة بين مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بقوات الطوارئ الخاصة ؟

- ما مستوى التوافق لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة ؟

- ما مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة ؟

- ما هي العلاقة بين كل من مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من جهة، والمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل، الرتبة، الخبرة) للعاملين بقوات الطوارئ الخاصة ؟

- هل يختلف مستوى التوافق المهني، ومستوى ضغوط العمل، باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الحالة الاجتماعية، نوع السكن، مكان العمل) للعاملين بقوات الطوارئ الخاصة ؟

➤ أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.
- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.
- التعرف على العلاقة بين مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.
- التعرف على العلاقة بين مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من جهة، والمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل، الرتبة، الخبرة) للعاملين بقوات الطوارئ الخاصة.

➤ منهج الدراسة:

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها.

➤ عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من صف الضباط العاملين بقوات الطوارئ الخاصة في كل من منطقة الرياض، والمنطقة الشرقية من يحملون رتبة عريف إلى رتبة رئيس رقباء، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أسلوب أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع عدد 400 استبانة، وكان العائد منها 391 استبانة، أي ما نسبة 97.8 من اجمالي الاستبانات التي تم توزيعها.

➤ أدوات الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبانة كأداة لقياس العلاقة بين مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل لدى صف الضباط العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.

➤ نتائج الدراسة:

- اتضح أن مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة أقل من الوسط وأن هناك تباينا واضحا في مستوى الرضا الوظيفي.
- اتضح من النتائج أن مستوى ضغوط العمل في قوات الطوارئ الخاصة في حدود الوسط.

- أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد التوافق المهني ومتغيرات مصادر ضغوط العمل وأن جميع هذه العلاقة عكسية، وتشير هذه النتائج إلى مستوى الرضا عن جوانب العمل المختلفة مرتفع بانخفاض مستوى ضغوط العمل.
- يتضح من النتائج إلى عدم وجود فرق في مستوى التوافق المهني بحسب مكان العمل والحالة الإجتماعية والمؤهل العلمي، ويشير ذلك إلى أن مستوى ضغوط العمل لا يتأثر بمثل هذه المتغيرات .

*الدراسة الثالثة:

دراسة سامي خليل فحجان بعنوان "التوافق المهني والمسؤولية الإجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة"، رسالة ماجستير في قسم علم النفس بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة 2010 م.

➤ إشكالية الدراسة: يمكن تحديد مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى التوافق المهني لدى معلمي التربية الخاصة ؟
- ما مستوى المسؤولية الإجتماعية لدى معلمي التربية الخاصة ؟
- ما مستوى مرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة ؟
- هل توجد علاقة بين مستوى مرونة الأنا ومستوى التوافق المهني لدى معلمي التربية الخاصة ؟
- هل توجد علاقة بين مستوى مرونة الأنا ومستوى المسؤولية الإجتماعية لدى معلمي التربية الخاصة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإعاقة التي يعمل معها، الدخل الشهري)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المسؤولية الإجتماعية تعزى لمتغير (الجنس الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الخبرة، نوع الإعاقة التي يعمل معها، الدخل الشهري)؟

➤ أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى التوافق المهني لدى معلمي التربية الخاصة.
- التعرف على مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى معلمي التربية الخاصة.
- التعرف على مستوى مرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة.
- التعرف على العلاقة بين مرونة الأنا والتوافق المهني لدى معلمي التربية الخاصة .
- التعرف على العلاقة بين مرونة الأنا والمسؤولية الاجتماعية لدى معلمي التربية الخاصة.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في كل من التوافق المهني والمسؤولية الإجتماعية ومرونة الأنا.

➤ منهج الدراسة:

قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي.

➤ عينة الدراسة:

إعتمد الباحث على عينة مكونة من 30 من معلمي التربية الخاصة وقد يتم إختيارهم بشكل عشوائي.

➤ أدوات جمع البيانات:

كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة.

➤ نتائج الدراسة:

- أن الوزن النسبي لدى العينة لمقياس التوافق المهني بلغ 73.3 % وهذا يشير إلى أن هنالك مستوى من التوافق المهني فوق المتوسط.
- أن الوزن النسبي لدى العينة لمقياس المسؤولية الاجتماعية بلاغ 84.6 % وهذا يشير إلى أن هناك مستوى عاليا من المسؤولية الإجتماعية.
- أن الوزن النسبي لدى العينة لمقياس مرونة الأنا بلغ 75 % وهذا يشير إلى أن هناك مستوى من مرونة الأنا فوق المتوسط.

- أن معامل ارتباط بيرسون بين مرونة الأنا والتوافق المهني يساوي 0,527 وهو معامل ارتباط إيجابي قوي مما يعني أن العلاقة طردية قوية، أي كلما زادت مرونة الأنا زاد التوافق المهني والعكس صحيح.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإعاقة التي يعمل معها الدخل الشهري).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المسؤولية الإجتماعية تعزى لمتغير (الجنس الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإعاقة التي يعمل معها، الدخل الشهري)

ب- الدراسات الجزائرية:

* الدراسة الأولى:

دراسة بوعطيط سفيان تحت عنوان " طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني"، دراسة ميدانية بمركب ميشال سنيل، عنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006 - 2007 م.

➤ إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين الإشراف السائد في المؤسسة وتوافق عمالها مهنيًا ؟

➤ فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني لدى العمال.

➤ الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين نمط الإشراف غير المباشرة والتوافق المهني للعمال.

- توجد علاقة سلبية بين نمط الإشراف المباشر والتوافق المهني للعمال.

- تؤثر الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية) للعامل على توافقه مهنيًا.

➤ أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة الكائنة بين نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وتوافق عمالها مهنياً.
- محاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي وانعكاساته على شخصية العامل في حالة ثبوت العلاقة بين متغيري الدراسة.

➤ منهج الدراسة:

- قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

➤ مجتمع وعينة البحث:

- تكون مجتمع البحث من 166 عاملاً بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة ميشال ستيل بعنابة، حيث قام الباحث بإختيار عينة عشوائية قدرت بـ 80 عاملاً أي ما يعادل 48 من المجتمع الأصلي.

➤ أدوات جمع البيانات:

- إعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة الاستمارة، بالإضافة إلى أسلوب المقابلة.

➤ نتائج الدراسة:

بالنسبة للفرضية العامة:

- توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني.

أما عن الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة إيجابية بين طبيعة الإشراف غير المباشر والتوافق المهني للعمال.
- توجد علاقة سلبية بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني للعمال.
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي الأقدمية) على مستوى التوافق المهني.

***الدراسة الثانية:**

دراسة بوعطيط سفيان بعنوان "القيم الشخصية في ظل التغير الإجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني" مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.

➤ إشكالية الدراسة:

في ضوء تقسيم (سبرانجر) لأنماط الشخصية لماذا يكون مستوى التوافق المهني مرتفعا لبعض أفراد عينة الدراسة ومنخفضا لدى البعض الآخر ؟

➤ فرضيات الدراسة:

• الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين القيم الشخصية والتوافق المهني.

• الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة إيجابية بين القيم الدينية والتوافق المهني .
- توجد علاقة إيجابية بين القيم النظرية والتوافق المهني.
- توجد علاقة إيجابية بين القيم الإجتماعية والتوافق المهني.
- توجد علاقة سلبية بين القيم الإقتصادية والتوافق المهني.
- توجد علاقة سلبية بين القيم السياسية والتوافق المهني.
- توجد علاقة سلبية بين القيم الجمالية والتوافق المهني.
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية للفرد على مستوى التوافق المهني لديه.
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية للفرد على مستوى القيم الشخصية لديه.

➤ أهداف الدراسة:

يتحدد هدف الدراسة العام في التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم الشخصية الدينية والنظرية والإجتماعية والإقتصادية والسياسية والجمالية ومستوى التوافق المهني لأفراد عينة الدراسة.

➤ منهج الدراسة :

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

➤ عينة الدراسة:

إشتملت عينة الدراسة على 80 أستاذاً أي بنسبة 34.04 من مجتمع الدراسة وقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية.

➤ أدوات جمع البيانات:

قام الباحث باستخدام أداة الإستمارة والمقابلة.

➤ نتائج الدراسة:

• بالنسبة للفرضية العامة:

- توجد علاقة بين القيم الشخصية والتوافق المهني.

• بالنسبة للفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة إيجابية بين القيم الدينية والتوافق المهني.

- توجد علاقة إيجابية بين القيم النظرية والتوافق المهني.

- توجد علاقة إيجابية بين القيم الإجتماعية والتوافق المهني.

- توجد علاقة سلبية بين القيم الإقتصادية والتوافق المهني.

- توجد علاقة سلبية بين القيم السياسية والتوافق المهني.

- توجد علاقة سلبية بين القيم الجمالية والتوافق المهني.

*الدراسة الثالثة:

دراسة خميس أسماء بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013-2014 م.

➤ إشكالية الدراسة:

- هل هناك علاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي؟

➤ الفرضيات الدراسة:

• الفرضية العامة:

- هناك علاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي.

• الفرضية الجزئية:

- هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال القطاع الصحي.

- هناك مستوى جيد من التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي.

- تختلف درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال القطاع الصحي حسب الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة.

- يختلف مستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي حسب الجنس، السن، الأقدمية الوظيفة.

➤ أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي.

- التعرف على مستوى التوافق المهني الذي يتمتع به عمال القطاع الصحي.

- التعرف على ما إذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف باختلاف الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة لدى عمال القطاع الصحي.

- التعرف على ما إذا كان مستوى التوافق المهني يختلف باختلاف الجنس، السن، الأقدمية الوظيفة لدى عمال القطاع الصحي.

➤ منهج الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقف على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً.

➤ عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على 200 عامل بمستشفيات دائرة نقرت ولاية ورقلة أي ما يعادل نسبة 20 % من مجتمع الدراسة وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

➤ أدوات جمع البيانات:

تم بالإعتماد على استبيان وكذا على الملاحظات الميدانية.

➤ نتائج الدراسة:

- هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني.
- هناك علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني.
- هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- هناك مستوى جيد من التوافق المهني لدى عينة الدراسة.
- لا يختلف درجة ممارسة أسلوب حسب متغير الجنس، الأقدمية، الوظيفة.

2- الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

أ- دراسات أجنبية:

*الدراسة الأولى:

دراسة الآن جيد (Alain Ged) من معهد إدارة المؤسسات بجامعة أكس مارسيليا (1981م) بإجراء مقارنات دولية لتعريف مصطلح الفعالية بتحديد النموذج الذي يركز عليه الإدراكات التسييرية لهذا المصطلح.⁽¹⁾

(1) Ged Alain : "Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité in, Revue Française de gestion, N°42, 1983, pp.18-25.

نقلا عن : رابح العايب، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 21، جوان 2004، ص ص 141-145.

➤ إشكالية الدراسة: طرح الباحث التساؤلات التالية:

- ما هي أبعاد الفعالية المدركة من طرف مسؤولي المؤسسات؟
 - ما هي تصنيفات مختلفة الأبعاد عندما يقيم المسؤولون فعالية مؤسساتهم؟
 - ما هي الأسباب التي أدت إلى اختلاف الأبعاد بين مختلف الدول؟
- وقام الباحث بتركيز دراسته نحو معرفة إن كان للسياق الثقافي تأثير على إدراكات المسيرين نحو الفعالية التنظيمية.

➤ هدف الدراسة:

محاولة معرفة إن كان هناك إجماع دولي حول أبعاد الفعالية وتصنيفاتها.

➤ عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة العشوائية من 175 مسؤولاً سامياً لأكثر المؤسسات الصناعية الفرنسية والإيطالية والسويسرية وذلك قصد معرفة وتحديد معايير الفعالية التنظيمية لديهم، وهل هناك اختلاف بين تصوراتهم لمعايير الفعالية؟

➤ أدوات الدراسة:

بعد جمعه للبيانات بواسطة استمارة مصممة وفق سلم ليكرت (LIKERT) أي التدرج التجميعي خلص إلى نتائج تبرز الاختلاف بين الإطار المسيرة للمؤسسات هذه الدول.

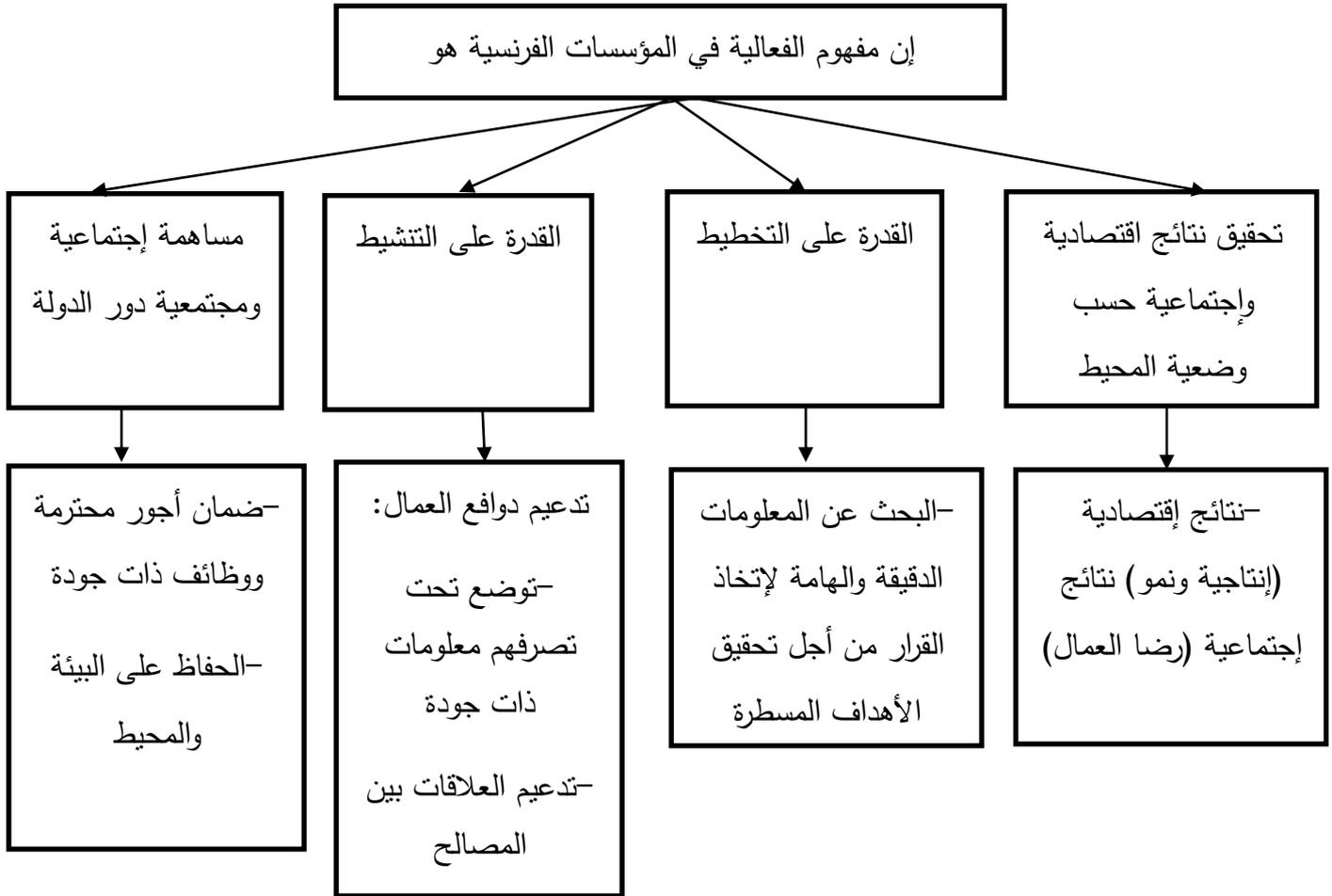
➤ نتائج الدراسة: وتوصل الباحث على النتائج التالية:

- بالنسبة للمسؤولين الفرنسيين فإن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تحقق بها النتائج الاقتصادية والاجتماعية، كذلك بالطريقة التي تسير بها عمليات التخطيط والتشيط وبمساهمتها الاجتماعية والمجتمعية آخذين بعين الاعتبار وضعية المحيط ودور الدولة.

- إن تقييم عملية تحقيق النتائج تخضع لقياس مستوى الإنتاجية رضا العمال، أما المساهمة الاجتماعية فتتمثل في منح العمال أجور معقولة محترمة، أما المساهمة المجتمعية فتتمثل في قدرة

المؤسسة على المحافظة على البيئة والمحيط، والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية حسب آراء المسيرين الفرنسيين.

شكل رقم (02): يوضح مفهوم الفعالية حسب آراء المسيرين الفرنسيين



المصدر: رابح العايب: مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 21، جوان، 2004، ص142.

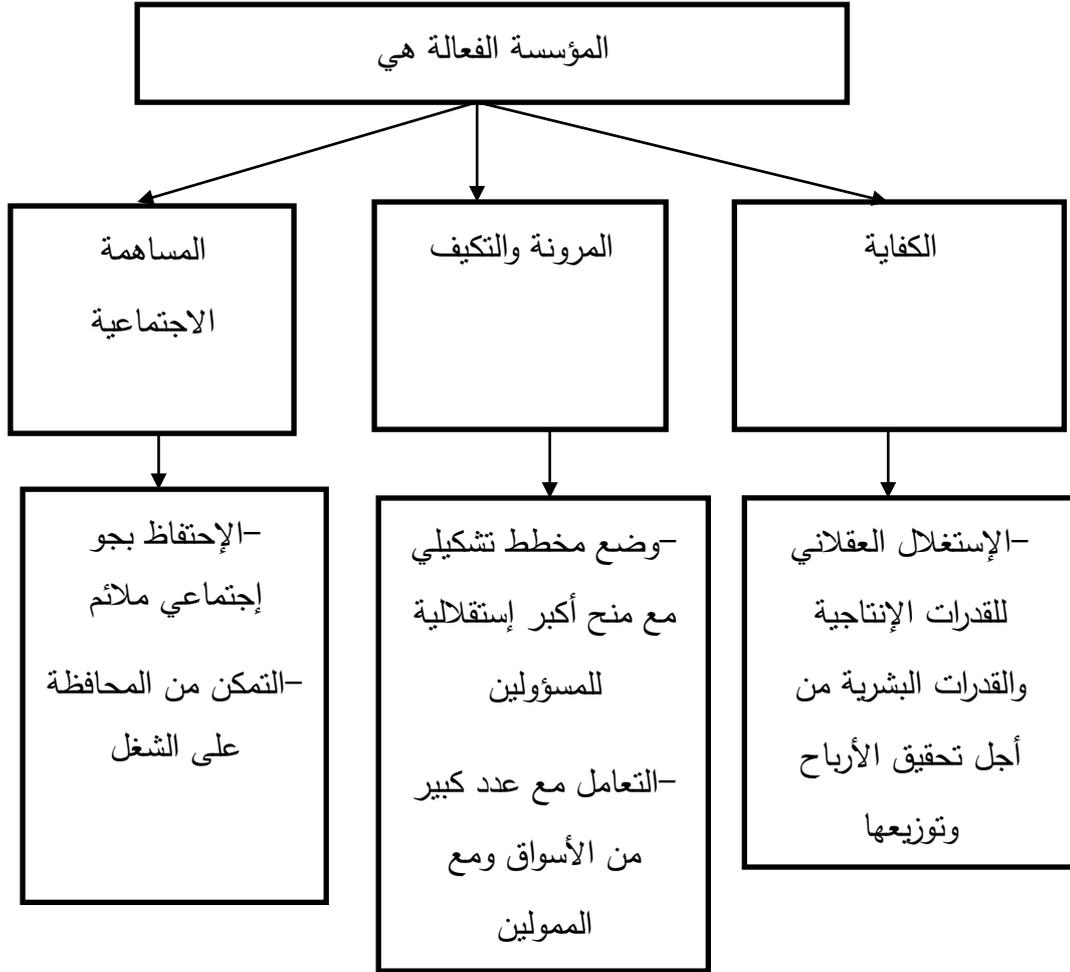
- إن فعالية المؤسسة حسب وجهة نظر المسؤولين الإيطاليين تقاس بالطريقة التي تسير بها سياقها التمييزي بكفايتها وبمساهماتها الاجتماعية.

-إن تحليل هذه العوامل يسمح بظهور بعدين هامين للفعالية: المرونة والقيمة المالية للمؤسسة.

بالنسبة للمسيرين الإيطاليين، فإن السير الناجح للسياق التمييزي يتمثل في وضع مخطط شكلي للقرارات الاستراتيجية والتي تعطى أكبر استقلالية للمسؤولين.

إن هذا البعد يكون متوازيا مع ثقل وأهمية المرونة الخارجية للمؤسسة حيث التعامل مع عدد كبير من الأسواق واستعمال مصالح مختلف الموردين، والنموذج الإيطالي والفرنسي يلتقيان في كون أن بعد المساهمة الإجتماعية العالية يشكل أهم عوامل الفعالية التنظيمية .

شكل رقم (03): يوضح مفهوم الفعالية في المؤسسات الإيطالية

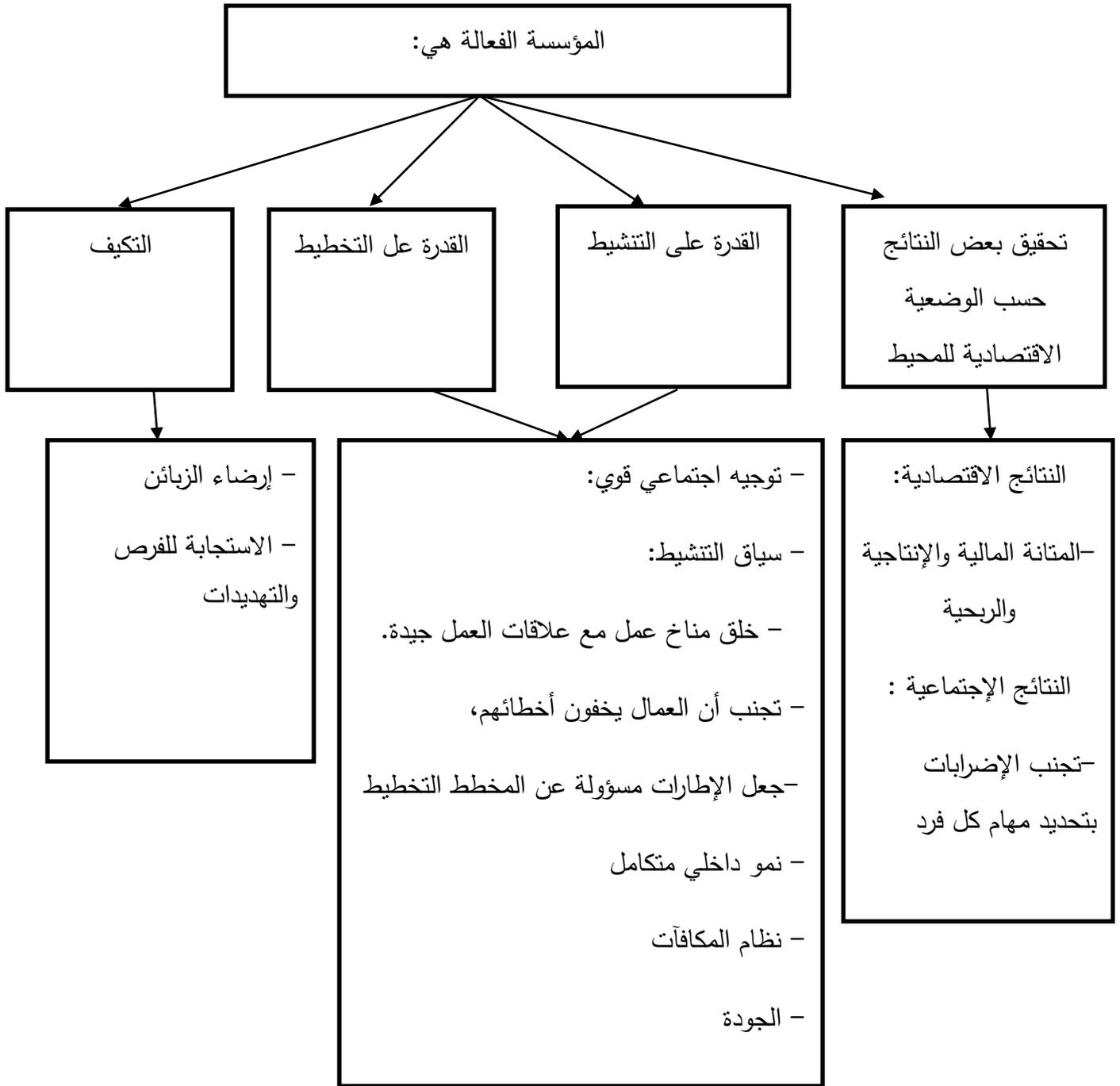


المصدر: رابح العايب، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مرجع سابق، ص 143.

- إن النموذج الهرمي للفعالية حسب وجهة نظر المسؤولين السويسريين يركز على السلطة التوضيحية والتماسك الداخلي وهذا يؤكد على الإجماع القوي حول طريقة تسيير المؤسسات السويسرية.
- إن فعالية المؤسسات تقاس بالطريقة التي تسيير بها سياق تحقيق النتائج وسياقها التخطيطي والتكيف والإدماج والتنشيط ومرونتها الخارجية وتوجيهها الاجتماعي فسياق تحقيق النتائج يتمثل في محافظة المؤسسة على المتانة المالية ضمن محيطها الاقتصادي، وفي نفس الوقت قيمة اجتماعية جيدة

وهذه تركز على تحديد دور ومهام كل عامل داخل المؤسسة وهذا ما يسمح بتجنب الصراعات الإجتماعية والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (04): يوضح مفهوم الفعالية عند المسؤولين السويسريين



المصدر: رابح العايب، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مرجع سابق، ص 144.

ب- الدراسات العربية:

*الدراسة الأولى:

دراسة ماهر صالح بنات بعنوان "الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في أصول التربية الجامعة الإسلامية بغزة، 2002 م.

➤ إشكالية الدراسة: تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى تحقيق الفعالية التنظيمية للجامعات الإسلامية بغزة؟

➤ تساؤلات الدراسة:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية

للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين ، إداريين)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقرير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية

التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لاختلاف الكلية (شرعية، إنسانية، علمية)؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية

التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ + أستاذ مشارك + أستاذ مساعد +

محاضر، معيد)؟

➤ هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة.

➤ منهج الدراسة:

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

➤ عينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من 223 عضواً من أعضاء الهيئتين الأكاديمية

والإدارية في الجامعة الإسلامية، وقد مثلت تلك العينة نسبة 40 % من المجتمع الأصلي للدراسة.

➤ أدوات الدراسة:

وقد اعتمد الباحث على إستبانة لقياس الفعالية التنظيمية.

➤ نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، وذلك لصالح الإداريين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الكلية (كليات شرعية، كليات إنسانية، كليات علمية) وذلك لصالح ذوي الكليات الشرعية جاء بعدها على الترتيب الكليات الإنسانية، ثم ذوي الكليات العلمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ + أستاذ مشارك + أستاذ مساعد + محاضر، معيد).

* الدراسة الثانية:

دراسة علي محمد صالح الشيعاني بعنوان " تطوير الفعالية التنظيمية في المؤسسة العامة اليمنية للإذاعة والتلفزيون"، رسالة ماجستير التنفيذي في الإدارة العامة، جامعة صفاء، 2013م.

➤ إشكالية الدراسة:

كيف يمكن تطوير الفعالية التنظيمية في المؤسسة العامة اليمنية للإذاعة والتلفزيون، بما يتوافق مع الأهداف التي أنشأت من أجلها والتحديات التي تواجهها ؟

➤ تساؤلات الدراسة: يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأهداف المرسومة للمؤسسة ؟ وكيف يمكن تطويرها لتعزيز الفعالية التنظيمية في المؤسسة ؟
- ما هي مكونات البيئة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة ؟ وكيف يمكن تطويرها لتعزيز فعاليتها التنظيمية؟
- ما هي أهم الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة ؟ وكيف يمكن تطويرها لتعزيز فعاليتها التنظيمية؟
- ما مدى تأثير البيئة الخارجية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة ؟ وكيف يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة وتفادي التهديدات؟

➤ أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة من خلال تحليل عناصر الفعالية التنظيمية المختلفة في المؤسسة.
- تحديد نقاط القوة والضعف في جميع مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، الفرص والتحديات لجوانب الفعالية التنظيمية في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- إعداد خطة تطوير مقترحة يمكن أن تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة في حال تفاعلت المؤسسة مع نتائج الدراسة.

➤ منهج وعينة الدراسة:

قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحديدًا دراسة الحالة لدراسة المتغيرات المتعلقة بالفعالية التنظيمية للمؤسسة بالاعتماد على نموذج كوتر لتحليل وتشخيص الفعالية التنظيمية والذي يعتمد على تحليل العمليات المتعلقة بالمؤسسة المختلفة فيها كمنظومة متكاملة.

➤ أدوات جميع البيانات:

كما إعتد الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات من مصادر ميدانية من خلال اجراء مقابلات مع عدد الإخوة في قيادة المؤسسة ومدراء العموم وبعض المختصين، مستخدماً إستمارة الإستبيان التي تضمن الأسئلة التي طرحها كوتر إلى جانب المصادر المكتبية من خلال المصادر والوثائق المختلفة التي تعدها المؤسسة أو التقارير الحكومية المتعلقة بها.

➤ نتائج الدراسة: وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج على مستوى كل عنصر من عناصر التحليل أبرز هذه النتائج هي:

- غياب التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على التصميم والتحديد الدقيق لرسالة ورؤية المؤسسة.
- عدم توافق الأهداف المرسومة للمؤسسة مع الأنشطة والخدمات المحددة لها.
- عدم كفاية وملائمة منظومة السياسات العامة بمختلف مستوياتها المنظمة للأنشطة والخدمات والوظائف التي تقوم بها المؤسسة.
- غياب قاعدة بيانات تضم مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة مما يضعف آلية اتخاذ القرار.
- غياب سياسة توظيف سليمة تعتمد على دراسة للاحتياجات من الكوادر البشرية سواء من حيث نوع الوظيفة أو العدد والمؤهل.
- اقتراح خطة تطوير تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

* الدراسة الثالثة:

دراسة يوسف صالح الحمد العنزي بعنوان "أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط 2013م.

➤ إشكالية الدراسة:

- هل يوجد تأثير لإدارة التغيير بأبعاده في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟

➤ تساؤلات الدراسة:

- هل يوجد تأثير لتغيير الثقافة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة؟
- هل يوجد تأثير لتغيير الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة؟
- هل يوجد تأثير لتغيير التكنولوجيا في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة؟
- هل يوجد تأثير لتغيير المهام في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة؟

➤ هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

➤ منهج الدراسة:

المنهج المستخدم في هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي.

➤ عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات المساهمة العامة الكويتية البالغ عددها 180 شركة أما العينة فتكونت من 280 مديرا من أصل 360 مديرا ونائبا من المديرين العاملين في الإدارة العليا لهذه الشركات (مدير عام ونائب مدير عام ومدير موارد البشرية ومدير البحث والتطوير)

➤ أدوات الدراسة:

استخدام أداة الاستبانة.

➤ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الثقافة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير المهام في تعزيز فعالية الشركات العامة في دولة الكويت.

ج- الدراسات الجزائرية:

*الدراسة الأولى:

دراسة صالح بن نوار بعنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع التنموية، جامعة منتوري قسنطينة، 2004م-2005م.

➤ إشكالية الدراسة: تتمحور مشكلة الدراسة في مدى إهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب السلوكية.

➤ فرضيات الدراسة:

- إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالاً.

- إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الإتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميته داخل المؤسسة.

- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يتشاورون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعينهم.

- كلما كان العامل راضياً على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداءه بالفعالية العالية.

➤ المنهج المستخدم:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي.

➤ عينة الدراسة:

تكونت العينة الطبقة العشوائية من فئتين، الفئة الأولى والتي مثلها بعض المسؤولين عن المؤسسة وبعض رؤساء المصالح الذي بلغ عددهم الإجمالي حوالي 97 فردا حيث أخذ من بينهم 37 فردا (38.14%) وقد وسع الباحث عينة دراسته إلى باقي عمال التنفيذ الآخرين الذين يمثلون الفئة الثانية.

➤ أدوات جمع البيانات:

إعتمدت هذه الدراسة على استمارة المقابلة التي احتوت على 12 سؤالا مفتوحا بالإضافة إلى البيانات الشخصية لكل مبحوث وكذلك أداة الملاحظة.

➤ نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى تحديد جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة على

تحقيق أهدافها:

- الإلتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.
- علاقة إنسانية طيبة.
- تحمل المسؤولية.
- الإنضباط في العمل.
- الإطمئنان على المستقبل المهني.
- تحديد المسؤوليات.
- التكوين الجيد وحسب التخصص.
- الرجل المناسب في المكان المناسب.

*الدراسة الثانية:

دراسة نور الدين تاويريريت بعنوان " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري - قسنطينة 2005 م - 2006 م.

➤ إشكالية الدراسة:

- هل يمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي للمنظمة؟

➤ تساؤلات وفروض الدراسة:

- لماذا تقاس الفعالية التنظيمية ؟
- هل هناك إستراتيجية عملية يمكن إتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفا ؟
- ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفوس - اجتماعية) أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية.
- ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي ؟

بغرض الإجابة عن هذه التساؤلات تمت صياغة فرضيات هي:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية .
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم للجوانب السلوكية (النفوس - الاجتماعية) للمنظمة.

➤ هدف الدراسة:

الوقوف على مدى وعي الإطارات بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية.

➤ منهج الدراسة:

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم تحليل مضمون ومحتوى النماذج المتعلقة بالتقييم التنظيمي.

➤ عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في إطارات عليا في المؤسسات محل الدراسة قام الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة عليها.

➤ أدوات الدراسة:

إستخدم الباحث أداة المقابلة.

➤ نتائج الدراسة: بناءا على نتائج الدراسة الإستطلاعية وتحليل نتائج المقابلات مع المسؤولين

وننتج تحليل النماذج المتوفرة للتقييم التنظيمي ثم التوصل إلى:

- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي لإستخدام في قياس فعالية المنظمة.
- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.
- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس- إجتماعية) يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

*** الدراسة الثالثة:**

دراسة حنان تيغزة بعنوان "علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة 2012 م- 2013م.

➤ إشكالية الدراسة:

ما طبيعة العلاقة بين الرقابة البيروقراطية وفعالية التنظيم الصناعي ؟

➤ فرضيات الدراسة:

- علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي.
- مشاركة العمال في تقديم الحلول لتصحيح الانحرافات يؤدي إلى تحقيق الرضا.
- في العمل صرامة الرؤساء في تطبيق القواعد والقوانين على العمال يؤدي إلى إيجاد علاقة سيئة بين الطرفين.

➤ أهداف الدراسة:

- الكشف عن الحقائق المتعلقة بالرقابة البيروقراطية والفعالية التنظيمية.
- محاولة وصف الظاهرتين والتعرف على واقعهما في التنظيم الصناعي بالجزائر، وكذا الرغبة في التوصل إلى العلاقة التي تربطهما.

➤ منهج الدراسة:

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي وقد تمت الإستعانة أيضا بالأسلوب التحليلي .

➤ عينة الدراسة

تضمنت عينة الدراسة عمال دائرة الإنتاج الدائمين منهم والبالغ عددهم 65 عاملاً لأن المؤقتين (5 عمال) إتفقوا حديثاً بالعمل ولهذا فقد تمثلت عينة البحث في حصر شامل للعمال الدائمين في دائرة بملبنة الأوراس.

➤ أدوات جمع البيانات:

استعانته هذه الدراسة بالملاحظة والمقابلة، الإستمارة، الوثائق.

➤ نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك مشاركة عمالية فيما يخص القرارات التي تتعلق بأعمالهم، لكنها لا تتعدى اجتماع العمال بطريقة بسيطة وغير رسمية لجمع الآراء.
- أن مشاركة العمال في القرارات ليس أهم عامل يشعرهم بالرضا في العمل، فما زال الأجر يحتل الترتيب الأول.
- قوانين وطرق العمل تساعد العمال على إنجاز أعمالهم بكل راحة.
- كما أن رئيس العمال يساعد ويوجه العمال، رغم أن العلاقة التي تربطهم به هي علاقة عمل إلا أنها حسنة وديمقراطية.

3- التعقيب على الدراسات السابقة:

أ- أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية بناءً على ما طرحته الدراسات السابقة والمشابهة، سواء التي تعلقت بالمتغير الأول وهو التوافق المهني، أو المتغير الثاني وهو الفعالية التنظيمية، وما قدمته وتوصلت إليه هذه الدراسات من نتائج ساهم في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمدة عليها، في جل الدراسات إذا ساعدت في ضبط متغيري الدراسة بدقة من حيث مؤشرات ومفاهيمها وتحديد أبعادها، وكذلك صياغة فرضيات، كما أفادت تكوين صورة مبدئية وواضحة عن الإطار العام للدراسة، الذي يدور حور دور التوافق المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية، إضافة إلى أن الدراسات السابقة ساعدت في إختيار منهج وأدوات الدراسة التي تم إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها.

ب- أوجه التشابه:

إن الدراسة الحالية قد تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع، فمنها ما تشابه معها في المتغير الأول والمتمثل في التوافق المهني، ومنها ما تشابه معها في المتغير الثاني، وهو الفعالية التنظيمية، كما تشابهت معها من حيث المنهج المتبع في الدراسة، وألا وهو المنهج الوصفي، وكذا مختلف الأدوات البحثية من الملاحظة والمقابلة والإستمارة، وكذلك السجلات والوثائق التي تم الحصول عليها من المؤسسة، وقد تشابهت الدراسة الحالية من حيث أسلوب الحصر الشامل مع دراسة "حنان تيغزة".

ج- أوجه الاختلاف:

بالرغم من التشابه الموجود بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، إلا أنها تختلف عليها في بعض الجوانب، وذلك من حيث التساؤلات والفرضيات، وكذا العينة التي كانت معظمها العينة العشوائية التطبيقية، وكذلك اختلفت معها في الأهداف والنتائج والزمن ومكان إجراء الدراسة، فبعض الدراسات طبقت في مؤسسات خدمتية وتعليمية، حيث أجريت على الأساتذة والمعلمين، وبعضهم طبق في مركز الصحة في حين أن هذه الدراسة ستجرى في مؤسسة صناعية، وهي "الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل".

خلاصة الفصل:

لقد تمّ في هذا الفصل مناقشة المشكلة البحثية لموضوع الدراسة التوافق المهني والفعالية التنظيمية ولقد تمّ التطرق إلى كل من أسباب إختيار الموضوع وأهميته والأهداف المتوخاة منه، بالإضافة إلى الإشكالية، كما تمّ تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة تحديداً دقيقاً وهذا لجعل موضوع الدراسة واضحاً، كما تمّ عرض مجموعة من الدراسات السابقة للإستفادة منها بما يثري موضوع الدراسة.

الفصل الثاني

النظريات المفسرة للتوافق المهني والفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية

2- نظرية البيروقراطية

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية

ثالثاً: النظريات السلوكية

1- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم

2- نظرية النظام التعاوني

3- نظرية سلم الحاجات

4- نظرية العاملين

ثالثاً: النظريات الحديثة

1- نظرية إتخاذ القرار

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر النظريات الأرضية التي ينطلق منها في جلب المعلومات، كما تعتبر نقطة استدلال الباحث حول موضوعه وهي الضامن لاندماج البحث في المجموعة العلمية، ذلك أن القيام بالبحث في المجال السوسيولوجي يتطلب أن يكون هذا البحث ضمن اطار نظري مقبول حتى يتخذ البحث مصداقيته والنظرية السوسيولوجية هي مجموعة بناءات فكرية تأملية تجريدية نحاول من خلالها تفسير الواقع، وعملا بهذا المبدأ في الدراسة الحالية والتي تعني بالمعالجة السوسيولوجية لموضوع التوافق المهني والفعالية التنظيمية، سنتطرق إلى مختلف الاتجاهات النظرية التي حددت تصورا واضحا لهذه الظاهرة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية:

تعد نظرية الإدارة العلمية من أقدم النظريات وربما من أكثرها شيوعا والتي أطلقها فريدريك تايلور ورفقائه من الفترة الممتدة بين (1890-1930) هدفت هذه النظرية إلى إكتشاف الوسائل التي تمكن الإدارة من رفع إنتاجية العمل، فالنقص من العمالة الماهرة، وخاصة في بداية القرن التاسع عشر أسهم إلى حد كبير في ظهور الحاجة إلى فكر إداري يطالب بزيادة الإنتاج عن طريق رفع كفاءة عمال هذا الإنتاج.⁽¹⁾

لقد كان الهدف الذي تسعى دراسات تايلور إلى الوصول إليه هو تحقيق الكفاية الإنتاجية وذلك بالتأكيد على إتباع أساليب الإدارة المنظمة الرشيدة التي تستند على قواعد ومبادئ وأسس علمية، فهي السبيل الوحيد لعلاج عدم الكفاءة في العمل، وذلك من خلال دراسة الوقت والحركة عن طريق تحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم إستبعاد الزائد والطائش منها، مع تقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات الضرورية ومن تم يمكن التآليف بين هذه الحركات في مجموعات تكون أنسب وأسرع طريقة لأداء العمل.⁽²⁾

(1) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 75.

(2) إبراهيم عبد الهادي المليجي: استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص ص

وتتلخص مبادئ الإدارة العلمية كما يلي: (1)

- التخصص الدقيق في العمل أي يجب الإنسان متخصصا ولديه مهارات محددة في عمل ما لأن التخصص يرفع معدل الإنتاجية.
 - إحلال الأسلوب العلمي في الأداء كل جانب من العمل محل الحدس والتخمين.
 - اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية وتحفيزهم بإعتماد الأجر على كل قطعة.
 - تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية على أساس تحقيق أهداف العمل.
 - تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين.
- ورأى تايلور أن الإدارة العلمية تستوجب وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل تحديد درجات مناسبة للحرارة والرطوبة وتحسين الإضاءة وزيادة فترات الراحة من العمل وكذلك معايير قياسية لطرق وإجراءات العمل، بهدف زيادة وتحسين الكفاءة الإنتاجية وذلك بالكشف عن أفضل طريقة لأداء العمل. (2)
- كما أكد على الدور الوظيفي والمهني والفني لفئة المديرين أو الطبقات الإدارية العليا، والتي يجب أن تكون لديها فلسفة إدارية ومهنية محددة المعالم والأهداف في سبيل زيادة الإنتاج والفعالية والكفاءة لدى كل من المديرين والعاملين ومؤسساتهم الإنتاجية بمختلف أنواعها. (3)
- على الرغم مما وجه إلى إسهامات تايلور من إنتقادات على أنها أهملت الجانب الإنساني وتعاملت مع العامل كآلة وركزت على الجوانب المادية فقط كمحددات وموجهات لسلوك الفرد والجماعة في المنظمة، كما أن طريقة العمل كانت روتينية، إلا أن تايلور أسهم في تقدم حقل الإدارة من خلال إثباته إمكانية دراسة الإدارة بطريقة علمية. (4)

(1) صفاء نواف بني حمدان: الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 29.

(2) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 75.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت 1999، ص 85.

(4) عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السنواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية ط4، 2003، ص 37.

إن تايلور ركز على وضع طريقة منهجية وعلمية من أجل إنجاز وأداء العمل بطريقة فعالة تزيد من الإنتاجية وذلك عن طريق جعل العاملين يخضعون لمبادئ وقواعد صارمة تمثلت في دراسة الحركة والزمن وتخصص العمل ... وغيرها، كما أنه جرد العامل من عوامله النفسية والاجتماعية إلا أنه اهتم بتوفير كل ما يحتاجه العامل من ظروف وطبيعة العمل للوصول إلى أعلى كفاية إنتاجية ومنه تحقيق فعالية التنظيم.

2- النظرية البيروقراطية:

تعد البيروقراطية من المواضيع التي نالت إهتمام الباحثين حيث تم دراستها والتناقص حول قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعد ماكس فيبر من الرواد الذين عالجوا هذا الموضوع معالجة سوسيولوجية حديثة، إذا أخرجها إلى حيز الوجود.

من خلال وضع مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية الناطمة لسير العمل في التنظيمات الإدارية وذلك لإحكام السيطرة على التنفيذ وضمان الدقة في النتائج مع الإحتفاظ بحد أعلى من الكفاية والفعالية⁽¹⁾.

ويعرض فيبر أهم الخصائص التي يتميز بها نموذج المثالي للبيروقراطية كما يلي:

- يكون الفرد في حرية شخصية، ولكن امتثاله وإحترامه للسلطة يكون طبقاً للقواعد اللاشخصية.
- تكون علاقة التنظيم للفرد واضحة ومحددة المعالم وحسب نظام التسلسل الداخلي للتنظيم.
- كل موظف أو فرد له قدر معين من الكفاءة الإدارية والإقتدار.
- كل موظف يتقاضى راتباً محددًا حسب مقدرته وكفاءته وإنجازته ووضع الإداري الداخلي في التنظيم وليس حسب مكانته الاجتماعية.
- الموظف يعامل كفرد⁽²⁾.

(1) فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 64.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي - النشأة والتطورات الحديثة، مرجع سابق، ص 149-150.

ويضيف فيبير في دراسته للنموذج المثالي للبيروقراطية بأن الفعالية المتميزة هي النتيجة المتوقعة من التنظيم البيروقراطي، فالمنظمة التي تريد أن تؤدي عملها بصورة فعالة يجب أن يتوفر لكل عضو فيها مهارة وخبرة لازمتان بمهامه المعهودة إليه.⁽¹⁾

كما يذهب فيبير إلى أن التكامل بين العناصر التنظيمية هو المحك الذي نقيس به مدى اسهامها في تحقيق الكفاية الإدارية، لأن الإنجاز المنظم المحكوم بقواعد محددة يؤدي إلى أداء العمل بطريقة منسقة تحقق الأهداف التنظيمية.⁽²⁾

لقد كانت هذه النظرية محور اهتمام كثير من الباحثين وقدمت العديد من الإسهامات في مجال الإدارة إلا أن ذلك لم يمنعها من التعرض إلى الإنتقادات وهي كما يلي:⁽³⁾

- لقد نظرت البيروقراطية إلى الإنسان نظرة آلية إذ أن الإنسان يجب أن يكيف نفسه ليلائم الإحتياجات الوظيفية وليس العكس.

- افترضت أن البيئة بطبيعتها جامدة إذ أهملت أثرها على التنظيم واعتبرته نظام مغلقا.

- تركز على الأفراد بالسلطة وحصر إتخاذ القرارات بالمستويات العليا من التنظيم.

- كما أنها نظرت إلى الموظف كآلة بيولوجية ينفذ ما يطبي منه دون إحترام لإمكانياته العقلية أو مراعاة لشخصيته.

- تركز على التنظيم الرسمي فهو التنظيم الشرعي الوحيد وأغفلت التنظيم غير الرسمي.

وحسب النموذج البيروقراطي لفيبير فإن التنظيم هو مجموعة من القواعد والقوانين التي تسييره وتحكم العلاقات السائدة فيه، فالفرد في هذه النظرية مهمته الوحيدة هي خدمة التنظيم أي على الفرد أن يعمل ضمن ضوابط وقواعد التنظيم ويحترمها ويتقيد بها مع الإحتفاظ ببعض الحرية الشخصية، ومنه على الفرد أن يخلق توافقه المهني عن طريق التأقلم والتكيف مع المبادئ والقوانين المفروضة عليه وأن يسخر كل مهاراته وخبرته وكفاءته من أجل نجاح وفعالية المنظمة.

(1) إحسان محمد الحسن: علم الإجتماع الصناعي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 122.

(2) مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي لمدخل في علم إجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014، ص 95.

(3) كامل بربر: الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2006، ص 30.

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لإعادة النظر في طرق العمل التي اتبعتها النظريات الكلاسيكية على نحو يجعلها أكثر فاعلية وإنسانية.

ولقد برزت نتيجة تجارب ونتائج هاوتون التي توصل إليها إلتون مايو وزملائه والذي يعتبر من أهم روادها، حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين (1) وأكدت هذه النتائج أن إنتاجية الأفراد تتأثر بالتدخل الإنساني الحاصل خلال العمل أي الإنتباه عليهم وعلى طريقة تنظيمهم الإجتماعي واستخلص مايو أن المحيط الاجتماعي التفاعلي للأفراد له تأثير إيجابي على زيادة إنتاجهم،(2) ومن هذا المنطلق تغيرت إستراتيجية النظرية الإدارية لدى هذه المدرسة نحو تغيير سلوك الفرد في المنظمة فأصبح إهتمام دعائها يركز على دراسة الحاجات الإنسانية والإجتماعية للفرد فهي ترى أن الإنسان مخلوق إجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، فالفرد في تفاعله مع الجماعة التي ينتمي إليها يتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها وهذا ما يدفعه للبدل الجهد والعطاء.(3)

وتقوم هذه النظرية على المرتكزات التالية:

- أن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيائية بل أيضا من الأوضاع الإجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل.

- أن المكافأة الإقتصادية تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحديد الدافعية وتحقيق مزيدا من الإشباع النفسي للعامل.

- أن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.(4)

رغم أهمية مدرسة العلاقات الإنسانية وإهتمامها بالعنصر البشري، إلا أن هناك عددا من الإنتقادات التي وجهت إليها ومنها:

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب، للنشر والتوزيع، عمان ط2، 2006، ص7.

(2) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 92.

(3) محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005، ص ص 44-45.

(4) رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الإتصال والترجمة، الجزائر، 2006، ص 126.

- إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل أنها ركزت إهتمامها على جانب واحد وهو العنصر البشري إلا أن التنظيم هو عبارة عن وحدة إجتماعية تتفاعل فيه العديد من الجوانب.

- إن تركيز العلاقات الإنسانية على إنشاء جماعات العمل التي يتفاعل فيما بينها يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل هذا لا يقلل من جهد العامل أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به فذلك أمور موضوعية له تتأثر بالجوانب في العمل.⁽¹⁾

- ركزت حركة العلاقات الإنسانية على دراسة التنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي، ولم تبين أثر التنظيم في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

- ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الحوافز والمكافأة غير المادية، وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية وغيرها.

ورغم هذه الإنتقادات إلا أنها لا تقلل من أهمية حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث قدمت إسهامات متعددة.⁽²⁾

وبناء عليه فمدرسة العلاقات الإنسانية أخذت على عاتقها التغيير في أساليب التسيير والإدارة من حيث الإهتمام بالجوانب النفسية والإجتماعية للعامل، وهذا ما أكد عليه إلتون مايو من خلال تجاربه في هاوتون في جامعة هارفارد حيث اعتبر أن العامل ليس مجرد رجل اقتصادي مادي بالمعنى الشائع بل هو إجتماعي بطبعه فعمله لا يرتبط بالضرورة بالعوامل الفيزيائية وإنما تتدخل في ذلك العوامل الإجتماعية التي تؤثر على سلوكه وباعتبار التوافق المهني يتضمن كلا الجانبين فالفرد في بيئة العمل يسعى للإنسجام والتأقلم مع كافة متغيراتها وذلك من حيث طبيعة العمل وظروف العمل وكذا تكوين وإقامة علاقات عمل يتفاعل معها وينصهر داخلها وهذا قد يشبع بعض رغباته النفسية، والإجتماعية التي بدورها قد تساهم في خلق توازنه وتوافقه مع عمله ويدفعه إلى إستخدام كافة قدراته ومهاراته بهدف زيادة كفاءته في الأداء وبهذا يصل إلى الإنجاز المطلوب الذي من خلاله يزيد من فعالية المنظمة ويوفق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

(1) لوكيا الهاشمي: نظرية المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة، الجزائر، ص 84-85.

(2) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 99.

ثالثاً: النظريات السلوكية

إهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل ذلك من أجل زيادة الإنتاجية، معتمدة على كل من علم النفس وعلم الاجتماع إضافة إلى علم النفس الصناعي، وركزت على هدف دراسة سلوك العامل بالمؤسسة باستخدام الطرق العلمية، وكانت هذه الدراسات تهدف إلى تمكين المؤسسات من فهم السلوك الإنساني لكي تتمكن من التعامل مع العنصر الإنساني بشكل يؤدي إلى زيادة كفاءته في الأداء،⁽¹⁾ وفهم السلوك الإنساني يرتبط بالعوامل النفسية والعوامل الاجتماعية والعوامل الثقافية، وهذا يعني أن الإنسان كنظام متكامل يتكون من جانب نفسي يعكس تفكيره ودوافعه واتجاهاته وجانب اجتماعي يعكس أثر عملية التطبيع الاجتماعي والجماعات التي يرتبط بها الفرد وأخيراً جانب ثقافي يتعلق باستخدام اللغة والعادات والتقاليد أي أن مدخل العلوم السلوكية هو محور إهتمام السلوك الإنساني⁽²⁾ الذي يقوم على مبدأ "أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات بغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض".⁽³⁾

1- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم: كريس أرجيرس:

يعتبر أرجيرس من أكثر الكتاب انتقاداً للنظرية الكلاسيكية في التنظيم وفي ذلك يقول أن هناك تناقضاً أساسياً بين مقومات الشخصية الناضجة من ناحية، وبين متطلبات ومبادئ التنظيم الكلاسيكية من ناحية أخرى.

فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها المعروفة بالتخصص وتقسيم العمل ووحدة الأمر تؤدي لجعل الشخصية الناضجة شخصية سلبية، وتابعة لا تشغل إلا القليل من قدراتها وتتسم بقصر النظر في رؤيتها للأمر.⁽⁴⁾

كما يرى أرجيرس أن التنظيمات الإدارية في طبيعتها التقليدية لا تساعد العاملين على النمو والتطور الشخصي ولا تتيح لهم فرص لتحقيق ذواتهم، ويتحدث أرجيرس عن مفهوم الطاقة النفسية الذي

(1) موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تنسيق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 56 - 57.

(2) محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 130.

(3) بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 32.

(4) رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص 80-81.

يشير إلى الإمكانيات الكبيرة الكامنة لدى الأفراد والتي لا يحتاج إطلاقها إلا لإدارة متنورة تستطيع إيجاد الفرص المناسبة لإطلاق تلك الطاقات، ذلك لأن الإدارات في معظمها إدارات ذات طابع تقليدي لا تعطي دورا كبيرا للعاملين للمشاركة ولا للتعبير عن أنفسهم، حيث أن مثل تلك الإدارات تخلق مناخا تنظيميا غير صحي مما لا يخدم الأهداف التنظيمية ولا الأهداف الفردية.⁽¹⁾

وتعتمد نظرية كريس أرجيرس من خلال كتابه "الشخصية والتنظيم" على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير الأنماط المختلفة في حقول التنظيم في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما:

- الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر التنظيمي للسلوك القائم، التنظيم الرسمي والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة وتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، سواء كانت بصورة منفردة أو متفاعلة لمتغيرات أهمها حسب أرجيرس:

أ- العوامل الذاتية وترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية المحددة.

ب- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل بينها.

ج- العوامل التنظيمية الرسمية وتتعلق بمتغيرات جميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحدها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

كما أن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمد على أساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى ضرورة القيام بدراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية، وما ينبثق عنها من أنماط سلوكية مختلفة للأفراد.⁽²⁾

يتضح مما سبق أن كريس أرجيرس إتخذ موقفا من النظريات الكلاسيكية واعتبر بأن مبادئها جعلت من التنظيم يقضي على طموحات وقدرات الفرد، فهو يرى أن الفرد يمتلك إمكانيات وطاقات نفسية كامنة وعلى التنظيم الإعتناء بها وتفجيرها والإستثمار فيها عن طريق إتاحة الفرصة له للتعبير والمشاركة وخلق

(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2006، ص 93.

(2) لو كيا الهاشمي: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص ص 89-90.

مناخ صحي بهدف تحسيسه أنه جزء لا يتجزأ من التنظيم وأن له الحرية في تكوين العلاقات غير الرسمية وبهذا يكون قد هيأت له الظروف والعوامل المناسبة لتحقيق توافقه المهني والذي بواسطته يصبح قادراً على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية أي تحقيق الأهداف التنظيمية التي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف الفردية.

2- نظرية النظام التعاوني لشيستر برنارد:

يعتبر برنارد من الرواد الذي إهتموا بدراسة سلوك الفرد داخل المنظمة، حيث وضع في ذلك نظريته في النظم الاجتماعية التي ركز فيها على وصف المنظمة بكونها نظاماً اجتماعياً إلى جانب دورها التقليدي بكونها نظام إنتاجياً (فنياً) لذلك دعا إلى مراعاة الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للأفراد.⁽¹⁾

كما اعتبر المنظمة منظومة تعاونية إجتماعية والأفراد يشكلونها رسمياً لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة ومن خلال ذلك سيشبعون حاجاتهم ورغباتهم الشخصية، وركز برنارد على التطابق والقبول بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها وموازنة العمل بينهما وصولاً إلى منظمة تتميز عملياتها بالإتساق والإنسجام والإنسانية، وأشار برنارد إلى أن نجاح المنظمة يعتمد على التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة وعواملها وخاصة البيئة الداخلية من موردين ومجهزين ومستهلكين ومستثمرين وجماعات ضاغطة وغيرها.⁽²⁾ وترتبط فعالية التنظيم واستمراره في نظرية برنارد على درجة تعاون أعضاء المنظمة وقدرتهم على تحقيق أهدافهم.⁽³⁾

نستخلص مما تقدم أن برنارد ركز على أهمية سلوك الفرد وكذا التنظيم الرسمي وغير الرسمي ويرى أن المنظمة تتكون من جانبين أحدهما إقتصادي والآخر إجتماعي، وأنها نظام تعاوني بين الأفراد والتنظيم حيث أن هذا الأخير يشبع إحتياجاتهم ورغباتهم ويحقق لهم أهدافهم وتوافقهم هذا من جهة ومن جهة أخرى يعمل الأفراد على جعل بيئة التنظيم بيئة تعاونية يسودها التفاعل والإنسجام والثقة والروح المعنوية بهدف تحقيق نجاح المنظمة.

(1) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 75.

(2) علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والحسابات العلمية، دار المناهج، 2013، ص 126.

(3) مهدي حسن زويلف، علي محمد العضايلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان

1996، ص 74.

3- نظرية سلم الحاجات:

تعرف هذه النظرية بإسم نظرية "سلم الحاجات" أي الحاجات الإنسانية عند عالم النفس ماسلو والذي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى لإشباع حاجاته وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم.⁽¹⁾

وقد حدد ماسلو الحاجات الإنسانية على النحو التالي:

أ- **الحاجات الفسيولوجية:** وتمثل الحاجات الأساسية للإنسان وتأتي في المرتبة الأولى وتعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حيا وهذه الحاجات تستحوذ إهتمام الإنسان وتفكيره وتطغى على الحاجات الأخرى إذا لم تكن مشبعة، ولكن بمجرد إشباعها بدرجة كافية يبدأ الإنسان في التركيز على حاجة جديدة أخرى، وتتمثل الحاجات الفسيولوجية في الهواء والماء، الغذاء، المأوى ... وغيرها.

ب- **حاجات الأمان والسلامة والإستقرار:** وتتضمن هذه الحاجات حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كالتعرض للإصابات وحوادث العمل وكذا حمايته من الأخطار الإقتصادية والمالية، ويمكن للتنظيم أن يلعب دورا في ضمان وتوفير ظروف عمل آمنة وإستقرار العمل وبرامج المزايا والمنافع الإضافية.⁽²⁾

ج- **حاجات الإنتماء (الإجتماعية):** وتنعكس هذه الحاجات من خلال قبول الآخرين للفرد سواء من خلال العائلة أو الأصدقاء أو المجتمع ككل، ويكون الفرد جزءا من جماعة العمل من خلال بناء علاقات تعاون وإحترام متبادل سواء على مستوى الأقسام أو الإدارات وغيرها.⁽³⁾

د- **الحاجة للإحترام والتقدير:** وتضم هذه الحاجات الشعور بالكفاءة والجدارة والإستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير والإعتراف بهذه الخصائص من قبل الآخرين، ومن بين العوامل التنظيمية التي

(1) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 210.

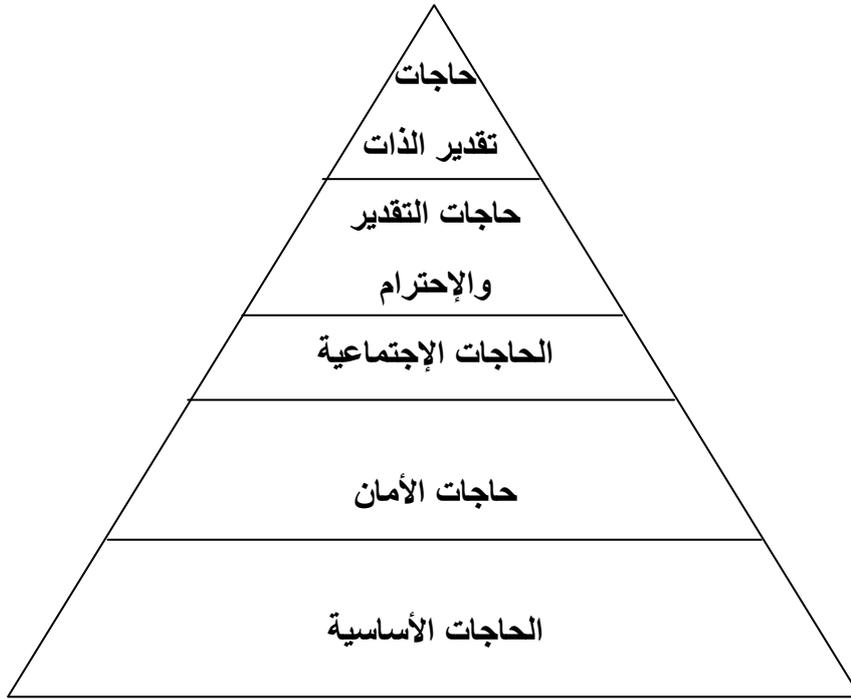
(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 111.

(3) سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة)، مطبعة العشري، مصر، 2005 ص 41.

تحقق الإحترام والتقدير توفر الفرصة للفرد للقيام بأعمال أو مهام هامة، وكذا ترقبته وهذا يجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية والتقدير. (1)

هـ- **الحاجة لتحقيق الذات:** كالحاجة إلى إثبات وجود الذات ومكانته بين الناس وتشمل الحاجة إلى أن يكون الفرد منتجا ومبدعا وأن يحقق إمكانياته في سلوك فعلي. (2)

شكل رقم (05): يمثل هرم الحاجات الإنسانية لماسلو



المصدر: علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 171.

رغم أهمية نظرية ماسلو واعتبارها من أقدم النظريات التي حاولت تفسير الدافعية من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية بلغة بسيطة ومفهومة إلا أنها تعرضت لكثير من الإنتقادات وهي كالاتي:

- افتراض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة ومتتالية حيث يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية أولاً ثم الحاجة إلى الأمن، وهذا الافتراض غير صحيح، وغير واقعي. (3)

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، 2003، ص 275.

(2) محمود أمين زويل: الإدارة المكتبية الحديثة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013، ص 139.

(3) ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص 276-277.

بالرغم من عمومية نموذج هرم الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في جميع الأماكن والظروف والأوقات، إلا أن هذا الهرم المتدرج قد يختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر.

- إفتراض ماسلو أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوي وهذا غير واقعي، فأحياناً تشعر أن الحاجة إلى الإحترام لديك غير مشبعة تسعى إلى إشباعها، ولو بالتضحية ببعض الحاجات الفسيولوجية.

- تتسم أعمال ماسلو بالطابع النظري أكثر من الطابع العملي الواقعي.⁽¹⁾

استناداً على ما قدمه ماسلو في نظريته يرى أن كل سلوك يصدر من الفرد إنما يهدف إلى إشباع حاجة معينة والتي صنفها حسب رأيه إلى خمس درجات، وأن الحاجة غير المشبعة تبقى تؤثر في السلوك إلى غاية إشباعها .

والفرد في محاولة لتحقيق توافقه المهني إنما يسعى لإشباع حاجاته ورغباته داخل بيئة العمل من خلال البحث عن الطرق والوسائل التي تسهل له السبيل للوصول إليها ،وذلك أن بيئة العمل تلبي له حاجاته الأساسية مأكلاً ومشرباً ومأوى بفضل الأجر الذي يتقاضاه وهذا بالإضافة إلى توفير الأمن والسلامة المهنية والصحية له عن طريق حمايته من الأخطار والحوادث العمل ،وكذا إعطاءه الفرصة والسماح له بإنشاء علاقات عمل يتفاعل معها ويتأثر بها ويندمج معها، كما ان الفرد لابد ان يحظى بالإهتمام من قبل الآخرين وأن يشعر بالتقدير والإحترام وبأهميته داخل التنظيم كما أنه دائماً يسعى إلي التميز وإبراز نفسه من خلال تفجير طاقاته الإبداعية بغرض تحقيق ذاته، وبهذا يكون قد وصل إلى أعلى درجات الإشباع .

4- نظرية العاملين:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية لعام 1959 حيث قام مبتكرها Frederick Herzberg بإجراء مجموعة من البحوث في pittsburgh بالولايات المتحدة الأمريكية⁽²⁾ على عينة متمثلة في 200 محاسب ومهندس محاولاً معرفة شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها، وتركز نظرية هيرزبرغ على دور العمل

(1) محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح، كلية تجارة، جامعة بنها، 2007، ص 92.

(2) رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 281.

وظروفه في حياة الأفراد العاملين⁽¹⁾ وعلى العوامل التي تجعلهم يشعرون بالرضا من عدمه، فعندما يكون الأفراد غير راضين فإن هذا يرتبط ببيئة العمل، أما عندما يشعرون بالسعادة فإن ذلك ينتج بصفة عامة عن العمل ذاته، وقد استنتج هيرزبرغ مجموعتين من العوامل هما:⁽²⁾

أ- العوامل الوقائية:

وتتعلق ببيئة العمل ويؤدي توافرها بشكل ملائم إلى منع مشاعر الإستياء من العمل من أهم هذه العوامل:

- سياسات الشركة.
- الإشراف الفني
- العلاقات الشخصية
- ظروف العمل المادية
- العلاقات مع المرؤوسين
- المركز أو المكان

ب- العوامل الدافعة:

وتتعلق بالعمل ذاته، ويؤدي توافرها إلى شعور الفرد بالرضا التام ومن أهمها:

- الإنجاز
- التقدير
- التقدم في العمل
- النمو والترقية في الوظيفة
- السلطة والمسؤولية
- طبيعة العمل ذاته.⁽³⁾

وبالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد، وتأثيرها على سلوكه في العمل إلا أنها تعرضت أيضا لبعض الإنتقادات ومنها:⁽⁴⁾

- التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختبارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها هيرزبرغ ومؤيديه.
- عدم تعبير وتمثيل عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط مهندسين ومحاسبين.

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003، ص 44.

(2) علي شريف وآخرون: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص 237.

(3) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 94.

(4) رواية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 120.

- لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية، فمثلا الأجر في بعض الحالات كمسبب للرضا، وفي بعض آخر من الحالات كمسبب لعدم الرضا.

لم تحدد النظرية العلاقة بين الرضا والدافعية.

يتبين من هذا الطرح الذي قدمه هيرزبرغ من خلال بحوثه حيث ركز على العوامل الوقائية والدافعة التي تجعل العاملين راضين أو غير راضين، أي أن هذه النظرية اهتمت بنفسية العامل وعلاقاته الاجتماعية في العمل وبالتالي فتوافق الفرد يكون عن طريق تأقلمه مع بيئة العمل المتضمنة العلاقات الشخصية وظروف العمل المادية والمكانة والمركز ... وغيرها والتي تعمل على إزالة مشاعر الإستياء في العمل وكذلك مع طبيعة العمل في حد ذاته المتمثل في الإنجاز والنمو والتقدير والتي تؤدي به إحساس الفرد بالرضا، وعليه فإن هذه العوامل مجتمعة مع بعضها فسحت المجال أمام الفرد لإطلاق قدراته لأداء جيد وساهمت في إنسجام أهداف الفرد مع أهداف المنظمة ومن ثم عملت على تحقيق التوازن بين تلك الأهداف.

رابعاً: النظريات الحديثة

- نظرية إتخاذ القرار لهيرت سيمون:

ينصبّ إهتمام علماء نظرية إتخاذ القرار كمدخل لدراسة التنظيم إلى دراسة قضيتين أساسيتين: الأولى، طبيعة عملية إتخاذ القرار في علاقتها بإستقرار أو نمو التنظيمات، والثانية رؤية التنظيم كنسق مفتوح تحد البيئة من إتخاذ القرار الرشيد وذلك من خلال القيود التي تفرضها على التنظيم. (1)

ويرجع الفضل في تطوير نظرية إتخاذ القرار إلى هيرت سيمون (Simon, H) الذي إنطلق من نقطة أساسية تمثلت في أن التنظيمات هي أبنية لإتخاذ القرار وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكاً هادفاً لأن الأفراد ينتظمون في تنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق الواعي والدقيق للنشاطات التي يقومون بها، وهكذا يصبح تنسيق العلاقات هو الذي يميّز التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجمع الإجتماعي، وقد أعتبر سيمون أن التنظيم هو بمثابة نسق فيه يتم التوافق بين ما يبذله الفرد من جهد ويساهم فيه من عمل وما يتقاضاه من أجر

(1) إعتقاد محمد علام: دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، 1993، ص 105.

ويحصل من مكافآت، وهذا التناغم والتوافق بين ما يحصل عليه الفرد من التنظيم، وما يساهم به لصالحه يقاس بمدى الرضا الشخص كـمـعـيـار ذاتي. (1)

وتقوم مبادئ نظرية سايمون على العناصر التالية:

- **عنصر إتخاذ القرار:** التنظيم يتكون من هيكل الإتصالات والعلاقات بين الأفراد تقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة فيتحقق هدف آخر.
- **عنصر البيئة:** عند إتخاذ أعضاء التنظيم فإنه يستمدون معايير وقيم الإختيار من التنظيم، إلا أن البيئة هي تحدد بدائل الإختيار المتاحة لهم.
- **عنصر الجماعة:** إن إتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود.
- **عنصر التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا بإتخاذ القرارات وإنما الآخرون فيتولون تنفيذها.
- **عنصر التأثير:** حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه لا بد من إلتزام الأعضاء بالقرارات المتخذة من المستويات العليا ولذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والإتصال والتدريب ووضع معايير والكفاءة وغيرها.
- **عنصر التوازن:** أن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل. (2)

ولمعرفة كيف تتخذ القرارات ودراسة المؤثرات التي تحددها قسم سيمون صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع وهي:

- **القرار الرشيد موضوعيا:** وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
- **القرار الرشيد شكليا:** وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعنية في إطار المعرفة والمعلومات.

(1) رابح كعباش: علم الإجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 142.

(2) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، ص 103.

- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة.
- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
- القرار الرشيد تنظيميا.
- القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرارات.

ومن خصائص القرارات المتخذة أنها تتسم بالعقلانية والرشد حتى تتحقق أهداف التنظيم وفي هذا الإطار إعتبر سيمون أن متخذ القرار عليه أن يوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يعمل فيها. (1)

من الإنتقادات التي وجهت إلى نظرية هيريت سيمون هو إدعاؤها بأنها لها طابع تكاملي يتناول الجوانب الرشيدة للسلوك والجوانب غير الرشيدة في نفس الوقت، إلا أن الطابع التكاملي إذا كان متوافقا على مستوى الفرد لا يكون بالضرورة كذلك على مستوى الجماعة والتنظيم.

لقد أغفلت نظرية إتخاذ القرار العوامل الخارجية المحيطة بالتنظيم منها البيئية والمجتمعية وركزت على الحياة التنظيمية المستقرة.

وقد إهتم سيمون بعملية تمييط التنظيم بناءا على تقسيم العمل والسلطة والبحث عن أنماط التنسيق الفعالة، والتركيز على الإختيارات التي يعتمدها الأفراد في التنظيم ولكنه لم يتعرض للعوامل التي تحدد إختياراتهم والعوامل التي تدفعه لتغيير قراراتهم. (2)

بناء على ما سبق يمكن القول أن نظرية صنع القرار اتخذت منحى وفكر آخر يختلف الأفكار التي قدّمتها النظريات السابقة، بحيث أنها رأت أن التنظيم يحقق أهدافه بالإعتماد على عملية إتخاذ القرار باعتبارها حجر الزاوية لأي تنظيم، كما تتجلى أهمية هذه العملية من خلال ارتباطها بالقرارات التي يتخذها الأفراد في عملهم اليومي، فالأفراد هم محور هذه العملية، لذا فتوافقهم المهني يتوقف على مدى

(1) خليل محمد العزاوي: إدارة إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 103-104.

(2) رايح كعباش: علم الإجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ص 150-151.

مشاركتهم في إتخاذ القرار، لذا على التنظيم توجيه سلوك الأفراد نحو إتخاذ قرارات تخدم أهدافهم، وأهدافه على السواء.

ويرى "سايمون" أن عملية إتخاذ القرار تتطلب الإختيار بين أكثر من بديل مع تحديد الهدف العام ومن ثم اختيار البديل الأفضل والأمتثل الذي تضمن من خلاله تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة.

خامسا: العلاقة بين التوافق المهني والفعالية التنظيمية

سعت كل من النظريات السالفة الذكر إلى دراسة التنظيم بمختلف أشكاله واعتبرت أن كل تنظيم وجد من أجل هدف معين .

فالنظريات الكلاسيكية ركزت على دراسة القضايا المتعلقة بنمط السلطة ومركزية إتخاذ القرار والرقابة الصارمة، وكذا التنظيم الرسمي ووضعت في ذلك قوانين ومبادئ على التنظيم التقيد بها وفي المقابل ركزت على التحفيز المادي للأفراد كل ذلك للوصول إلى في رأيهم إلى الفعالية التنظيمية، وعلى بالعكس من ذلك ذهبت النظريات السلوكية والحديثة إلى تصويت جل إهتمامها نحو دراسة سلوك الفرد داخل التنظيم، فالفرد هو أحد العناصر الأساسية لهذا حاولت فهم وتفسير مختلف الحاجات والدوافع المرتبطة به، وقد توصلت إلى أن الفرد بحاجة إلى إشباع متطلباته النفسية والإجتماعية والمادية والمهنية ولهذا أكدت هذه النظريات أن على التنظيم تلبية احتياجات الأفراد عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة بحيث يستطيع الفرد التأقلم والتوافق مع كل متغيراتها من طبيعة العمل، وكذا التفاعل والإنسجام مع أعضائها من خلال إتاحة الفرصة لتكوين جماعات عمل تسودها روح الجماعة والتعاون، وهذا ما يدفع الفرد لتأدية عمله بحماس وفعالية وكفاءة عن طريق حب كل إبداعاته وقدراته وخبراته فيه، وهذا لأنه شعر بالرضا ومحط إهتمام التنظيم. وعليه فنجاح المنظمة يعتمد على توافق وتداخل أهداف الفرد مع أهداف التنظيم بحيث أن التنظيم لا يمكنه الوصول لأهدافه إلا من خلال الأفراد وهذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فالأفراد لا يسعهم تحقيق غاياتهم وحاجاتهم إلا عن طريق التنظيم لهذا وجب على كلاهما العمل من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة.

خلاصة الفصل:

وما يخلص إليه في الأخير هو أنه ظهرت مداخل كثيرة تتمثل في مختلف النظريات السوسولوجية التي تناولت متغيرات الدراسة، والعلاقة بينها مع إختلافها وتنوعها، ذلك أن كل نظرية لها أهمية بالغة من حيث إسهامها في إثراء موضوع الدراسة وأن النظريات كانت أقرب إلى الواقع الفعلي بحيث وجدنا فيها نوع من الواقعية.

الفصل الثالث

التوافق المهني

تمهيد

أولاً: أهمية التوافق المهني

ثانياً: أسس التوافق المهني

ثالثاً: شروط التوافق المهني

رابعاً: معايير التوافق المهني

خامساً: العوامل المؤثرة في التوافق المهني

سادساً: قياس التوافق المهني

سابعاً: أساليب تحقيق التوافق المهني

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد التوافق المهني عملية مهمة في حياة الفرد لأنه يقضي معظم وقته في العمل لهذا عليه أن ينسجم ويتلاءم مع البيئة المهنية، أي أن تكون له قدرة على التكيف مع مختلف متغيراتها كظروف العمل الفيزيائية والمادية وكذلك طبيعة العمل الذي يقوم به بالإضافة إلى العلاقات الإجتماعية التي تربطه بزملاءه ورؤسائه في العمل، كما تلعب الحالة النفسية للفرد دور مهم في توافقه المهني فكلما كانت نفسية العامل جيدة ومتوازنة كلما زادت رغبته وإستعداده للعمل، وبهذا يستغل كل طاقاته ومهاراته في أداء عمله بكفاءة وجدارة، فالتوافق قد يحقق للفرد كل طموحاته وأهدافه.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى كل من أهمية وأسس التوافق المهني وكذا المعايير والشروط اللازمة للتوافق المهني وكذلك العوامل المؤثرة فيه والأساليب والسبل التي يجب إتباعها من أجل تحقيق التوافق المهني السليم.

أولاً: أهمية التوافق المهني

يستهدف التوافق الرضا عن النفس وراحة البال والإطمئنان نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة والتفاعل مع الآخرين ولا يحتاج ذلك أكثر من التعرف على حاجات النفس ومعرفة إمكانيات البيئة، فالتوافق كوسيلة هو عملية إشباع حاجات الفرد التي تثير دوافعه بما يحقق الرضا عن النفس والإرتياح ويمكن حصر أهمية التوافق فيما يلي:

- 1- قدرة الفرد على مواجهة مشكلاته بمعرفة الأسباب ومحاولته التغلب عليها.
- 2- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الإنفعالي.
- 3- إقامة علاقات إجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام المتبادل
- 4- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من إستغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية وذلك عن طريق إحتكاكه بالجماعات وحسن توافقه معها.
- 5- تمتع الفرد بالتوافق النفسي والإجتماعي مما يساهم في زيادة إنتاجية.⁽¹⁾

(1) كمال الدسوقي: علم النفس ودراسة التوافق، دار النهضة العربية، بيروت، 1976، ص ص385-386.

ثانياً: أسس التوافق المهني

هناك أربعة أسس أو مقومات للتوافق المهني لا يمكن للشخص أن يتوافق مع بيئته المهنية إذا تتوفر فيه تلك المقومات وهي الإستعدادات الميول، القدرات والسمات الشخصية.

1- الإستعدادات: يذكر "مرزوق" أن الإستعدادات هي القدرة الطبيعية أو الفطرية لدى المرء على إكتساب أنواع عامة أو خاصة نسبياً من المعارف أو المهارات.

2- الميول: هي إستعدادات وجدانية وإنفعالية مكتسبة تحمل الفرد على أن يقوم أو يهتم بنشاط أو بعمل معين دون غيره، بحيث تلعب التنشئة الإجتماعية خصوصاً الأسرية منها دوراً بليغاً في تحديد ميولات الفرد المهنية.⁽¹⁾

3- القدرات: عنصراً أساسياً من العناصر المؤثرة في السلوك وبالتالي في الأداء الفردي والجماعي، فالقدرة عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت طبيعة هذا الأداء ومتطلباته من القدرة التي تمكن الفرد من إنجاز على الوجه المطلوب تماماً.⁽²⁾

4- السمات الشخصية: هي جملة من الخصائص الإجتماعية والفعالية والمزاجية التي تميز الفرد عن غيره ومن أمثلة السمات الإجتماعية القدرة على ضبط النفس والميل إلى التسامح ومن السمات الخلقية الأمانة والصدق، ومن السمات المزاجية الثبات الإنفعالي.⁽³⁾

ثالثاً: معايير التوافق المهني

يؤكد جميع العلماء أنه يمكن الإستدلال على التوافق المهني من خلال مجموعتين أساسيتين وهما الرضا والإرضاء.

1- الرضا: يشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد (مشرفه وزملائه والشركة أو المؤسسة التي يعمل بها وظروف عمله وساعات عمله وأجره، ونوع العمل الذي

⁽¹⁾سفيان بوعطيط : القيم الاقتصادية والسياسة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، عدد 18، جوان 2017، ص 85.

⁽²⁾ هشام محمد نور مجموع: سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2010، ص 62.

⁽³⁾ محمد جاسم العبيدي: مدخل إلى علم النفس العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 303.

يشغله) كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته، ويشمل إتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس الذين يعملون في مهنته. (1)

2- الإرضاء: يتضح من إنتاجيته وكفايته، ومن الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه وزملائه والشركة أو المؤسسة التي يعمل لها، كما يتضح سلبيا من غيابه وتأخره، ومن الإصابات التي تكون له ومن عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن، ويتضح أيضا من إتفاق قدراته ومهاراته وتلك المتطلبة للعمل. (2)

رابعا: شروط التوافق المهني

التوافق المهني للعامل لا يتم بشكل صحيح إلا إذا توفرت جملة من الشروط والتي تتلخص فيمايلي:

- 1- شعور العامل بالرضا عن مستواه الإقتصادي.
- 2- شعور العامل بأن صاحب العمل يقدره ويعتني به.
- 3- إدراكه وشعوره بالمساواة مع غيره من العمال.
- 4- حبه لنوعية العمل.
- 5- توفر فرص التدريب المهني في العمل. (3)
- 6- توفير فرص إستغلال أفكاره وأرائه في عملية الإنتاج وشعوره بالأمن والإستقرار.
- 7- معاملة العامل معاملة إنسانية بإحترام رأيه وأخذ صوته وإتاحة الفرص له والأخذ باقتراحاته.
- 8- إتاحة فرص الترقى أمام العمال وعدم تعيين فرد جديد في عمل رئاسي إلا إذا إستحال ترقية فرد من الموجودين في المؤسسة إلى هذا العمل الرئاسي، فهذا يشجع تطلعات العمل إلى الترقى من

(1) فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط9، 2001، ص 95.

(2) رياض السعيد، نقموش محمد الطاهر: التوافق المهني وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، عدد 24، ماي 2017، ص 13.

(3) سمية بن عمار: صراع الأدوار وتأثيرها على التوافق المهني، دراسة ميدانية إستكشافية لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، ص 358.

جانِب ومن جانب آخر يجعلهم يحسون أن رئيسهم زميل لهم وليس غريب عنهم فترتاح نفوسهم ويسهل توحدهم وتفاعلهم وبالتالي توافقهم المهني.⁽¹⁾

نستنتج من خلال هذا الطرح أن العامل لا يتوافق مع عمله وبيئة عمله إلا إذا كان هناك عدد من الشروط كشعوره بالرضا والإحترام والتقدير وإتاحة له الفرص لتطوير ذاته وفي حالة غياب بعض من هذه الشروط قد يخل ذلك بتوازن شخصية العامل ونفسيته مما يؤثر على عمله وعلاقاته الإجتماعية في العمل.

خامسا: العوامل المؤثرة في التوافق المهني

يمكن تحديد أهم العوامل التي تؤثر في التوافق المهني فيما يلي:

1- العوامل التكنولوجية والحضارية:

تشمل التغييرات الحضارية والتكنولوجية وانعكاساتها على البناء الإجتماعي وشخصية العامل وأمنه وإستقراره، فقد أدى التطور التكنولوجي وخاصة الآلية التلقائية إلى إنتشار الإضطرابات النفسية والتخوف من البطالة وفقد المهنة وتوسع الأعمال الذهنية والفكرية على حساب الأعمال اليدوية مما أدى إلى تقليص العمالة وغزو الصناعة للمجتمع الريفي الذي ساهم في إحتدام الصراع بين قيم وتقاليد الحياة الزراعية المستقرة وحركية المجتمع الحضري فحولت العلاقات الشخصية الأولية إلى علاقات عضوية معقدة وإغتراب العمل، ويتجلى تباين الخصائص التكنولوجية والحضارية للمجتمعين في تأثير البناء الإجتماعي الحضري بأسلوب الإنتاج وعلاقات الإنتاج.⁽²⁾

2- عوامل داخل المصنع:

أ- علاقة العامل بنظام المؤسسة:

الفرد كلما شعر بالإرتياح والأمن زادت قدرته الإنتاجية وإرتفعت دوافعه للعمل ويصبح أكثر ولاء وإنتماء للمؤسسة ذلك أن توافقه مع عمله وظروفه الخارجية ينعكس بدرجة كبيرة على علاقة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة.⁽³⁾

(1) جمعة أولاد حيمودة: الإتجاه نحو المهنة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 79.

(2) محمد بالربيع: الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 95.

(3) عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 22.

ب- علاقة العامل بعمله:

ويقصد بها تكييف الشخص لعمله أي وضعه في العمل الذي يستطيع أن يؤديه بنجاح لكونه يتناسب ويتلاءم مع ذكائه وقدراته، يرضى عنه، ويميل إلى ممارسته لأنه يتماشى مع ميله ومستوى طموحه وفكرته عن نفسه.⁽¹⁾

ج- علاقة العامل بظروف العمل الفيزيائية:

إن الظروف الفيزيائية تؤثر على توافق الفرد مع عمله بحيث يجب أن تكون هذه الظروف مواتية من الإضاءة والحرارة والرطوبة والضوضاء، فشعور العامل أن المؤسسة الصناعية تهتم به وتحاول قدر الإمكان تحقيق أفضل الظروف الملائمة له هذا يرفع من إنتاجيته كما وكيفا، وبمعنى آخر أنه عندما يشعر العامل أن تحسين الظروف الفيزيائية في العمل ليس فقط بهدف رفع الإنتاج ولكن لتوفير ظروف صحية مناسبة له هذا يساعده على توافقه المهني.⁽²⁾

د- علاقة العامل برؤسائه:

كلما كان سلوك وتعامل الرئيس مع العامل حسنا وجيدا كلما أشعره ذلك بالإحترام، وإن عمل على إرشاده وتشجيعه أعطاه ذلك فرصة كافية للنمو والتقدم والتوافق مهنيا وكذا تنمية إخلاصه للمؤسسة.

هـ- علاقة العامل بزملائه:

إن علاقة العامل بزملائه هي عامل هام وفعال في تحقيق التوافق وهي الوسيلة الأولى في إحداث التناغم بين زملاء العمل، كما ينبغي على المؤسسة أن تساعد الأفراد على التوحد والشعور بالانتماء إلى وحدات العمل التي يعملون بها، ذلك يؤدي إلى تحقيق التوافق بينهم، والتآلف ورفع كفايتهم الإنتاجية ذلك أن موقف العمل وجو العلاقات الإنسانية الودودة والحميمة فيه ذات أثر بالغ على الصحة النفسية للعامل وهذا يساعده على تحقيق التوافق النفسي والمهني.⁽³⁾

3- عوامل خارج المصنع:

إن العامل ليس عضوا في مؤسسة العمل فحسب، بل هو عضو في جماعات كثيرة ومتعددة الأهداف ووجهات النظر، ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى إختلاف كبيرا، فهو عضو في أسرته، وشخصيته هنا تتراوح بين السيطرة والخضوع بقدر ما بينه وبين كل فرد من هذه الجماعة من

(1) فتحي محمد موسى: التكيف في المؤسسة الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 28.

(2) محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2015، ص 352.

(3) عباس محمود عوض: الدراسات في علم النفس الصناعي والمهني، مرجع سابق، ص ص 24-26.

علاقات، تم هو فرد في جماعة النادي والأصدقاء ... وهو محتاج في كل هذه الجماعات لدرجة كافية من التوافق النفسي حتى يكون قادرا على التعامل مع هؤلاء الأفراد ويكون معهم علاقات صحية خالية من الشذوذ، ويصادف العامل صعوبات شخصية متنوعة في سبيل الحصول على التوافق، ويقدر نجاحه في التغلب على هذه الصعوبات يشعر العامل بالراحة النفسية التي تتعكس مظاهرها على حياته وعمله. (1)

4- العوامل الشخصية:

هي مجموعة خصائص الفرد وخصاله المعرفية والوجدانية والجسمية والنفسية التي تؤثر وتحدد توافقه لبيئته المهنية.

أ- الحالة الصحية:

تشير إلى توافر علامات إيجابية في حالة الصحة الجسمية والنفسية والاجتماعية والمهنية كالتشعور بالرضا والسعادة وراحة البال والتوافق والقدرة على مواجهة المشاكل. (2)

ب- الحالة النفسية:

هناك علاقة بين الحالة النفسية للفرد وما يتركه العمل من آثار عليه، فبلا شك أن الفشل والإحباط في العمل قد يؤدي إلى اضطراب وانفعال لدى الفرد، أما الاستقرار النفسي وما يتمتع به الفرد في عمله من توافق وتكيف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. (3)

ج- السمات الشخصية:

وهي العوامل والصفات الخلقية والميزاجية والاجتماعية التي تميز الفرد عن غيره وتحدد أسلوب تعامله مع البيئة المهنية وهي تتمثل في قدرته على ضبط نفسه ومثابرتة على عمله وتحمل المسؤولية والالتزام، والمرونة، وكذا ميوله وقدراته واستعداداته، ومستوى نكائه. (4)

بناء على ذلك يمكن القول أن التوافق المهني للعامل مرتبط بمجموعة من العوامل والتي قد تحقق له ذلك بداية من العوامل التكنولوجية والحضارية المتمثلة في الوسائل والآلات المستعملة وكذا الاختلاف ما

(1) عبيد إيمان محمود: مقياس التوافق المهني، مجلة البحث العلمي في التربية ج 1، دار المنظومة، مصر، العدد 15، 2016، ص 479.

(2) أحمد محمد عبد الخالق: أصول الصحة النفسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 62-ص 233.

(3) ناصر الدين زبيدي، نصيرة لمين: مبادئ الصحة النفسية والإرشاد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 108.

(4) محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، مرجع سابق، ص 61.

بين المجتمع الصناعي والريفي، إضافة إلى علاقته بالبيئة الداخلية للعمل من نظام وأسس وقواعد وطبيعة العمل وما يتعلق بها من ظروف فيزيقية وصحية ونفسية، وكذا إجتماعية والتي تتمحور في العلاقة مع الرؤساء والزملاء ومن ثم العوامل الخارجية والتي تساهم وبشكل كبير توافقه وهذا يكون في إطار ما يكونه من علاقات إجتماعية في النسق الإجتماعي ككل، كالأسرة وجماعة الأصدقاء... وغيرها كما وهناك عوامل مرتبطة بشخصية الفرد في حد ذاته والتي تعبر عن نفسيته وحالته الصحية كشعوره بالإنفعال والقلق والإضطراب وهذا كله يؤثر على توافقه مع عمله لذا عليه أن تكون له قدرة على مواجهة كل هذه العوامل من خلال ضبط نفسه وإستغلال كل طاقاته ومهاراته في تقادي أي ظروف قد تقف عائق أمام توافقه المهني.

سادسا: قياس التوافق المهني

يمكن قياس التوافق المهني للعامل باستخدام ما يلي:

1- مقياس الرضا الإجمالي عن العمل.

2- مقياس إتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الإتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.

3- بطارية قدرات. (1)

4- الإستبيان وإستمارة المتابعة.

5- مقياس الميول والرغبات والطموح.

6- مقياس الملائمة المهنية.

7- مقياس الإنتاجية.

ومن الإختبارات المشهور إختبار بل Bell الذي يقيس التوافق في مجالاته المهنية والإجتماعية والصحية والأسرية والإنفعالية. (2)

يمكننا القول أنه للحكم على التوافق المهني توجد العديد من المقاييس والإختبارات التي من شأنها معرفة مدى وجود التوافق أو إنعدامه.

(1) مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005، ص 61.

(2) بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 49.

سابعا: أساليب تحقيق التوافق المهني

يمكن تحقيق التوافق المهني باستخدام الأساليب التالية:

- 1- استخدام الطرق العلمية للمواءمة بين الأفراد ومتطلبات العمل من خلال:
 - الإستعانة بالمقابلات والإختبارات لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب من حيث إستعداداته وقدراته الشخصية والعقلية المختلفة وتتضمن عملية الموائمة، الإرشاد المهني، دراسة الفرد وتحليل العمل المهني.
 - الإستعانة ببرامج التدريب المختلفة، حيث أن التدريب أساسيا وضروريا لكل فرد إذا كنا نريد منه التكيف مع مهنته والنجاح فيها، والتدريب يساعد في إحداث الرضا عن العمل من حيث الشعور بالنجاح من خلال إتقان العمل وإرتفاع الروح المعنوية. (1)
- 2- إن توفر بيئة العمل المناسبة للعامل لتأدية عمله على أحسن وجه مثل تزويده بالأدوات والمواد المناسبة التي تساعد على الإنتاج بكفاية وبعدها من المجهود والتي تساعد على إشباع حاجاته المختلفة بالإضافة إلى توفير الظروف الفيزيائية المناسبة للعمل من حيث الإضاءة والتهوية والضوضاء. (2)
- 3- ضرورة أن تحرص المؤسسة على إقامة علاقات راضية مرضية يرضى عنها هو ويرضى عنها الآخرون بينه وبين المشرفين والرؤساء، وعليها أن تحرص على غرس روح التعاون والثقة في التعامل.
- 4- ضرورة وجود نظام ديمقراطي صناعي داخل المصنع أو الوحدة الإنتاجية يحرض على زيادة الكفاية الإنتاجية للعامل والمصنع حرصه على كراسه العامل وحرية وصحته النفسية والجسمية، وأن يوفي حقه في التقدير في الوقت المناسب. (3)
- 5- إن التنظيمات النقابية تزيد شعور الأفراد بالإتحاد والمشاركة حيث يجد الفرد أحيانا إرضاء بديل لحاجاته المحبطة في المنظمات الإجتماعية المختلفة وذلك من خلال نقابته لأنها تستطيع أن تستجيب للكثير من حاجاته ومطالبه.

(1) صالح حسن الداھري: سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 80-

81.

(2) كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص 172.

(3) مجدي أحمد مجمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 62.

6- تحسين الصحة النفسية للعامل (الإرشاد النفسي) قد يكون سبب عدم الرضا المهني أحيانا عائداً إلى سوء توافق شخصي أو مشكلات خارج العمل وقد حدد شافر ويشوبن ثلاثة طرق لتحسين الصحة النفسية أو التوافق النفسي:

- تهيئة خدمات الإرشاد.
- تهيئة إجراءات مناسبة لإختيار الأفراد وتدريبهم.
- تنظيم الصناعة بكيفية ترتقي بالقيم الإنسانية وتعترف بقيمة العاملين كبشر. (1)

7- الخدمات الإستشارية: قد يحتاج العامل إلى خدمات مختلفة، فإذا لم تستطع الحصول عليها فإنها تكون سببا في شعور بالقلق وسوء التكيف مع بيئته هذه الخدمات تحتاج لخبرة أشخاص متخصصون في النواحي الطبية والتربوية وغيرها. (2)

ولتحقيق التوافق المهني يعرض لينارب ليفي (Levi.L 1978) مبادئ ستة تعبر عن المتطلبات النفسية للعمال من خلال دراساته التي أجراها في السويد وهي:

- إن يكون العمل مرغوباً ومتنوعاً.
- إن يحتوي العمل على عملية التعلم المستمر.
- أن يشترك العامل في صنع القرار.
- أن يحتوي العمل على التدعيم الاجتماعي والمعرفة.
- أن ترتبط الحياة المهنية بالحياة الخاصة والاجتماعية للعامل.
- أن يؤدي العمل لمستقبل يريجه العامل. (3)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تمّ عرضه في هذا الفصل نستنتج أن التوافق المهني للفرد يلعب دوراً مهماً في جعله إما ناجحاً أو فاشلاً، وكلّما كان الفرد متكيّفاً ومتأقلماً مع عمله كلما زاد توازنه و إستقراره و رضاه في العمل، وهذا يؤدي به إلى تحقيق أهدافه وإشباع رغباته، وقد تمّ في هذا الفصل إبراز كل من أهمية وشروط التوافق المهني والعوامل التي من شأنها التأثير عليه، بالإضافة إلى الطرق والسبل اللازمة لتحقيق التوافق المهني للفرد.

(1) صالح حسن الداھري: سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته، مرجع سابق، ص 81.

(2) كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، مرجع سابق، ص 172

(3) مدحت عبد الحميد أبو زيد: علم النفس المهني ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص 290.

الفصل الرابع

الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً: خصائص الفعالية التنظيمية

ثانياً: صور الفعالية التنظيمية

ثالثاً: معايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية

رابعاً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

خامساً: أساليب قياس الفعالية التنظيمية

سادساً: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

سابعاً: سبل تحقيق الفعالية التنظيمية

ثامناً: نماذج الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع التي إهتم بها الباحثون والمنظمات على حدّ سواء، فالمنظمة تسعى دائماً للوصول إلى أقصى فعالية ممكنة وهذا لتضمن بقاءها وإستمرارها ولا يكون ذلك إلا عن طريق الإستغلال الأمثل لكل الإمكانيات والموارد المتاحة لديها، سواءا كانت بشرية أو مادية، بالإضافة إلى الحفاظ عليها بواسطتها يتمّ تحقيق نجاحها وأهدافها المسطرة.

ومن خلال هذا الفصل سيتمّ التطرق إلى كل من خصائص التنظيم الفعال والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى معايير ومؤشرات الفعالية الداخلية منها والخارجية، وكذا أساليب قياسها والسبل والطرق اللازمة من أجل تحقيقها.

أولاً: خصائص التنظيم الفعال

إنّ التنظيم الفعال هو التنظيم الذي من شأنه أن يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، لذلك لابد للتنظيم أن يتصف بالخصائص التالية:

- 1- تقوم فعالية التنظيم على أساس التوازن الحركي من حيث المرونة والتدفق والتكامل في الأنشطة المختلفة، وتعكس صفة التوازن قدرة التنظيم على الإحتفاظ بخصائصه الأصلية وتأقلمه مع كافة التغيرات في البيئة المحيطة.
- 2- تتوقف فعالية التنظيم وإستمرار بقائه جزئي على نوع العلاقات التي تربط بين أعضائه.
- 3- تتحدد فعالية التنظيم حسب درجة توفر وفعالية نظام المعلومات الذي يحقق إنسياب المعلومة بوتدفقها من مراكز إنتاجها بالتنظيم إلى مراكز إتخاذ القرارات المستخدمة لها.⁽¹⁾
- 4- إنّ التنظيم الفعال هو الذي يعمل على تنسيق وتجميع جهود العاملين في كافة الأقسام والمستويات الإدارية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.
- 5- إنّ التنظيم الجيد والفعال تؤدي إلى توازن السلطة والمسؤولية بين كل وحدة من وحدات العمل بالمنشأة، وأن تكون سلطة الشخص بقدر مسؤوليته .
- 6- تتحدد فعالية التنظيم بتحقيق الكفاءة والإنسجام والأبعاد التنظيمية.⁽²⁾

(1) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص ص 168-171.

(2) ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية، (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص ص 119-121.

- 7- أن الكفاءة التنظيمية والفعالية التي يتصف بها التنظيم إنما يتحددان نتيجة للتفاعل بين الخصائص الذاتية للتنظيم من ناحية وبين الظروف والأوضاع المناخية وخصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى.
- 8- يعتمد التنظيم في جزء مهم من فعاليته على الإستثمار الفعال والمستمر للطاقات الذهنية والإبداعية للفرد والتعامل معه بإيجابية بإعتباره مصدر الأفكار والإبتكارات التي يحصل منها التنظيم على ميزات التنافسية.
- 9- تقوم فعالية التنظيم على تحقيق التوافق بين أهداف ورغبات أعضاء التنظيم وبين الأهداف الإستراتيجية والغايات الرئيسية للتنظيم ذاته.⁽¹⁾

ثانياً: صور الفعالية التنظيمية

تأخذ الفعالية التنظيمية عدة صور تظهر في:

- 1- الصور الاقتصادية: تشمل مدى درجة تحقيق الأهداف ومكانة المؤسسة ومدى تطورها ونوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها.
- 2- الصور الإجتماعية: نقصد بها كل من المناخ الإجتماعي والعلاقات الإجتماعية والنشاطات الإجتماعية للمؤسسة.⁽²⁾
- 3- الصور التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن إحترام الهيكلية الرسمية والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكلية الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
- أ- العلاقات بين المصالح بإعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة بها وأهداف خاصة بها.
- ب- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

(1) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 183-184.

(2) أسامة خيربي: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 216.

ج- مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها. (1)

ثالثاً: معايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية

1- معايير ومؤشرات داخلية:

ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها:

- **التخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة وضرورة توزيع السلطة على الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد.

- **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة المديرين المهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

- **المهارات الإجتماعية للمدير:** إن توافر المهارات الإجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهة العثرات سواء في العمل أو الحياة الخاصة. (2)

- **التدريب:** ويشير إلى حجم الجهود التي تقدمها المنظمة لأفرادها بهدف تطويرهم وتحسين أدائهم.

- **الكفاءة:** وهي علاقة نسبة بين المدخلات ومخرجات معينة للوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.

- **الرضا الوظيفي:** ويعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو تعبير عن الإتجاه المعنوي والمادي.

(1) مختار عيواج، مالكية أحميدة: الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها، دراسة ميدانية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد الثاني، د، س، ص ص 272-273.

(2) نور الدين تاوريرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006، ص 156.

- الروح المعنوية: وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي يعكس ماديا على سلوك العاملين. (1)
- الرقابة: وهي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية إتخاذ القرار.
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة إتصال فعالة.
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة إستعداد الفرد ومساهمته في تحقيق الأهداف الإندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.
- إدارة المعلومات والإتصالات: والتي ترتبط بإنتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر. (2)
- 2- معايير ومؤشرات خارجية:
- الفعالية الكلية: وتعني القدرة التنظيمية الشاملة على تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.
- الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفق لمقياس نقدي أو مادي محدد .
- الربحية: وهي نسبة العائد المالي المتحقق من وراء إستثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.
- الجودة: وتتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة وفقا لمعايير محددة.
- التركيز على الإنجاز: أي الإهتمام الكافي وإعطاء الأولوية للتركيز على الأداء والإنجاز الفردي والمؤسسي. (3)

(1) زيد منير عبودي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 37-38.

(2) مختار عيواج، مالكية أحميدة: الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها، مرجع سابق، ص ص 273-274.

(3) زيد منير عبودي: التنظيم الإداري، مرجع سابق، ص ص 170-172 .

- **التكيف:** قدرة المنظمة على الإحساس بالتغيرات الداخلية والخارجية في البيئة المحيطة ومواجهتها من خلال وضع الممارسات والسياسات الإدارية المناسبة حتى لا يؤثر ذلك على معدل الإنتاج والكفاءة.

- **البقاء:** قدرة المنظمة على التعامل مع طلبات البيئة الخارجية، وينبغي على المنظمة أن تزيد من فرصتها للبقاء على المدى البعيد. (1)

تحدد الفعالية التنظيمية بمجموعة من المعايير والمؤشرات يتم من خلالها دراسة التنظيم بمختلف جوانبه وبشكل دقيق من أجل الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها حيث تشمل هذه المؤشرات خصائص وصور تعبر عن واقع التنظيم وسيورته في المؤسسة.

جدول رقم (02): معايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية

معايير ومؤشرات خارجية	معايير ومؤشرات داخلية
- الفعالية الكلية.	- التخطيط وتحديد الأهداف.
- الإنتاجية.	- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة .
- الربحية.	- المهارات العملية للمدير .
- الجودة.	- المهارات الإجتماعية للمدير .
- التركيز على الإنجاز .	- التدريب .
- التكيف .	- الكفاءة .
- البقاء .	- الرضا الوظيفي .
	- الروح المعنوية .
	- الرقابة .
	- المشاركة في إتخاذ القرار .
	- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات .
	- التحفيز والدافعية .
	- إدارة المعلومات والاتصالات .
	- معدل التغيب .

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مجموعة مراجع .

(1) عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي الإداري، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2007، ص ص 25- 26.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

إن فعالية المنظمة تتوقف على مدى قدرتها على مواجهة كل التغيرات التي تطرأ عليها بالإضافة إلى التعامل مع كافة العوامل التي تؤثر وتلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف المنظمة .

- 1- وقد حدد أسامة خيرى بعض العوامل منها ما يلي :
 - أ- درجة التخصص وتقسيم العمل التي تعتمدها المؤسسة.
 - ب- كثافة أساليب التكنولوجيا ورأس المال وكفاءة العمال.
 - ج- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
 - د- التنسيق أفقياً وعمودياً.
 - هـ- قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة.
 - و- نظم الرقابة المتبعة والمعتمدة في شكل عقاب وجزاء. (1)
- 2- وهناك من يصنف العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية إلى:

أ- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وهي تشمل معنويات الأفراد، إتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم، وسبل الإتصالات المعتمدة بينهم، إضافة إلى معالجة المشكلات والحاصلة في العمل وكذا العلاقات غير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة بينهم، إضافة إلى معالجة المشكلات الحاصلة في العمل وكذا العلاقات غير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعميمها وتطويرها لضمان الإستقرار المنظمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

ب- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

وتتضمن ردود فعل المستفيدين أو البيئة الخارجية فيما يتعلق بدرجة إنسجام المنظمة، مع حاجاتهم الفعلية وقدرتها على توفير سبل الإشباع، ولهذه المتغيرات أهمية كبيرة في خلق الموائمة بين المنظمة وبيئتها.

ج- العوامل الفنية والتكنولوجية:

وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمعدات والمكائن والأدوات وظروف العمل وأساليب المرتبطة بمهارات العاملين وإستراتيجية الإدارة. (2)

(1) أسامة خيرى: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 220.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 333.

وتعمل هذه العوامل الفنية والتكنولوجية على تحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد وتقليص النفقات الأمر الذي يساعد المنظمة في مجال نشاطها على تحقيق الجودة في المنتج والصمود في وجه المنافسة.

د-العامل الإقتصادي:

إن هذا العامل يعتبر أهم عامل يؤثر على منظمات الأعمال التي تمثل في الواقع وحدات إقتصادية هامة، ولكي تكون هذه الوحدات فاعلة لابد أن تراعي كافة عناصر العامل الإقتصادي من تنظيم الإنتاج وطبيعة العمل، ومستوى الأسعار وكذلك مدى المنافسة مع المنظمات العاملة في القطاع نفسه بالإضافة إلى معالجة كافة المشاكل وهذا عند تحديد أهدافها والقيام بنشاطاتها ووضع السياسات والإجراءات الخاصة بها. (1)

هـ - العامل السياسي:

ويعني النظام السياسي تلك الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات التي من شأنها تحديد فعالية المنظمة وذلك من خلال:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.
- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات إنفعالية مشوشة.
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الإستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.
- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين، بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية. (2)

(1) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص 248.

(2) صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص ص 276-277.

و- العامل الرقابي:

إن النظام الرقابي هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة، ويمكن تحديد فعالية المنظمة إنطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات صارمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها .
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الإتصالات بين أعضائها وفي كل الإتجاهات.
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين محددة وموضوعة تكون ذات فعالية أكبر. (1)

ي- العامل البيئي:

وتتضمن الزبائن والموردين، المنافسين، البنوك والنقابات ... والعوامل التي لها تأثير على التنظيم ويعتقد بعض المفكرين أن الفعالية التنظيمية هي مرادف لقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف والإستجابة لمتطلبات البيئة، كما يعتبرون أن النموذج الذي يأخذ به التنظيم لا يمثل حدوداً فاصلة، بمعنى لا وجود لهيكل ميكانيكية بحثه والتي تتميز بدرجة عالية من التعقيد والرسمية والمركزية أو هيكلية عضوية تماماً والتي تتميز بدرجة عالية من المرونة وقابلية للتكيف وانخفاض درجة التخصص والمركزية وعليه فالتنظيم ضمن هذا المجال يختار طبيعة الهيكلية التي تتماشى والبيئة التي يتعامل معها. (2)

خامساً: أساليب قياس الفعالية التنظيمية

ترتب على غياب الإتفاق على مفهوم موحد للفعالية تعدد النماذج والطرق المستخدمة في قياس فعالية المنظمات طبقاً للمعيار المستخدم في تحديد مستوى الفعالية، لا يوجد هناك أسلوب واحد يلاءم كل الظروف وكل أنواع المنظمات ولكن تختلف الأساليب حسب وجهة نظر الدارسين وحسب تخصصاتهم وبالرغم من تعدد أساليب قياس الفعالية التنظيمية إلا أننا نحصرها فيما يلي:

1- أسلوب ديسلر **Declare** إلى أن هناك أربعة طرق لقياس الفعالية التنظيمية وتتمثل في:

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مرجع سابق، ص 201.

(2) حنان تيغزة: علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013، ص ص 164-165.

- طريقة yachman and seasheore يقترح الباحثان معيارين أساسين للفعالية:
- نجاح المنظمة في الحصول في الموارد النادرة والقيمة التي يحتاجها.
- السيطرة على البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

2- نموذج Bass: حيث يقترح المعايير التالية:

- إلى أي مدى المنظمة منتجة ومريحة وتحافظ على نفسها.
- ما مدى أهمية وقيمة المنظمة بالنسبة لأفرادها. (1)

3- طريقة Bennis : وجد "بنيس" نموذجاً يسمى الصحة التنظيمية الذي يشمل على المعايير

التالية للفعالية:

- القدرة على التكيف.
- الإحساس بالتطابق.
- القدرة على إختبار الحقيقة.

ويؤخذ على نموذج الصحة التنظيمية "بنيس" إغفاله الحاجة لتكامل أجزاء التنظيم، هذا بالإضافة إلى إهماله المقاييس الكمية للفعالية مثل الكفاءة والإنتاج مما حد من القدرة العملية لإستخدام نموذجه. (2)

4- طريقة جون مان برارستو: إن الطريقة التقليدية لقياس الفعالية مكلفة جدا ولا يمكن المقارنة

وكان الإتفاق دليل لقيمة الناتج المقدم للعملاء ومدى تناسبه مع حاجاتهم، وهذا يؤثر على المنظمة، مما جعل الإجتماعيين يركزون على قياس الحاجات لذلك أطلق عليه نموذج الحاجات، وهذه الأخيرة مهمة عند قياس العائد وخدمات السوق من خلال تقدير أي تقييم "جون مان برارستو" للحاجات الذي أشار إلى أربعة حاجات وهي:

- الحاجة المعيارية التي تعرف ببعض المعايير.
- الإحساس بالحاجة الملموسة: وهي التي تشير إلى تصورات الناس التي قد تستخدم خدمة معينة.

- الحاجة الدقيقة أو الواضحة: تشير إلى الحاجات المتكافئة أو الملائمة للطلب.

(1) حسين حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، مرجع سابق، ص 40.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 467.

- حاجة المقارنة: وتشير هذه الحاجات إلى الجماعات التي تحصل على خدمة ولكن تتشابه ومقارنة هذه الجماعات للجماعات الأخرى. (1)

5- نموذج أرجيريس: نموذجا حدد فيه مجموعة من الخصائص التي تعبر عن التنظيم الفعال

وهي:

- خلق ومراقبة التنظيم الكلي ويكون من خلال العلاقات المتداخلة لكل الأجزاء المكونة له.
- إدراك التكامل بين أجزائه.
- تحقيق الأهداف الكلية للتنظيم.
- القدرة على التأثير الداخلي وتوجيه الأنشطة في الإتجاه المرغوب فيه.
- القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.
- تأثير الأنشطة الأساسية بالماضي والحاضر والمستقبل.

من الواضح أن هذا النموذج الذي قدمه أرجيريس يركز على النواحي السلوكية والتنظيمية بينما تجاهل النواحي الإقتصادية تماما. (2)

6- نموذج كابلاو: لقد حدد كابلاو أربعة عناصر يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمات وهي:

- الإستقرار: فيمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.
- التكامل: يعني قدرة المنظمة على تقادي نزاع بين أفرادها بما توفره لهم إتصالات وعلاقات.
- رغبة العاملين: تعني إراداتهم في إستمرار في المنظمة والمشاركة في أعمالها وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المنظمة لحاجات هؤلاء العاملين.
- التحصيل: وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة وأنشطتها. (3)

يمكن القول أن هناك إختلاف وتباين في دراسة قياس الفعالية التنظيمية حيث أجريت العديد من البحوث والدراسات قام بها مجموعة من الباحثين والدراسيين وتم تصنيفها بحسب نشاط المنظمة وأهدافها

(1) طلعت مصطفى السروجي: التخطيط الإجتماعي (نظريات ومناهج)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010 ص 461.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص ص 467-468.

(3) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1998، ص 217.

وظروفها وقد توصلوا إلى أنه لا يمكن تعميم تلك المقاييس على جميع المنظمات على إعتبار أن الظروف والأهداف تختلف من منظمة إلى أخرى.

سادسا: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

هناك العديد من الأسباب والصعوبات التي تواجه عملية قياس الفعالية التنظيمية وتقف عائقا أمامها ويمكن ذكرها في النقاط التالية:

1- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة فعلى سبيل المثال: إعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير رسمية. (1)

2- مشكلة ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في قياس الفعالية (الفاعلية) سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها، ويرجع هذا إلى إختلاف المنظمات من حيث طبيعة النشاط والحجم، وإن عملية القياس تشمل المنظمة ككل وليس كجزء، بالإضافة إلى هذا فإن هناك عوامل سلوكية وبيئية يصعب قياسها كليا ولذا تخضع للحكم الشخصي لكنها ضمن معايير الحكم على فعالية المنظمة، ولهذا فإن الأوزان النسبية لهذه العوامل تختلف من شخص إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى. (2)

تنوقف فعالية المنظمة على درجة نجاح المقياس المستخدمة ومعرفة صعوبات وعقبات التي تعترضها والتي قد تكون جزءا من البيئة الخارجية نتيجة تغيرات المفاجئة التي تحدث فيها أو تكون في شخصية الأطراف المتعاملة معها في المنظمة في حد ذاتهم.

(1) عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال الأسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 11.

(2) عبد السلام أبو قحف: إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 96.

سابعا: سبل تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

لرفع مستوى الفعالية (الفاعلية) التنظيمية لابد من التخطيط الجيد ووضع معايير وضوابط توجه وتصوب سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة، إضافة إلى وضع كل فرد في مكانه المناسب والذي يتلاءم مع قدراته ومهاراته من أجل أداء فعال، لذا على المنظمة إتباع ما يلي لبلوغ ما تصبوا إليه:

1- إن ميدان المعرفة والإستثمار في المورد البشري وإعتماد سياسة حكيمة لتعليمه وتكوينه المستمر هو أحسن سبيل لأنه ليس الإعتماد على التشريعات والمراسيم لتغيير المجتمع هو المهم بل الأهم من ذلك هو ضرورة تكوين عناصر فعالة وكفؤة، وإتباع سياسة في التعيين بعيدة كل البعد عن الإعتبارات الإقليمية أو الطائفية أو الشخصية.⁽¹⁾

2- الإطلاع على التجارب والخبرات في الدول الأخرى التي سبقتها في تحقيق معدلات نمو مرتفعة، وأخذ ما يتناسب مع المرحلة الحالية والمستقبلية .

3- أن يكون هناك إحلال وإبدال للقيادات التقليدية وإطارات عالية التكوين وذات كفاءة والجزائر لا تخلو منهم.

4- ضرورة تجنب ومحاربة بعض السلبيات الأخلاقية، والحرص على إستخدام كافة الموارد وعدم إتلافها أو إهدارها، بما في ذلك الوقت وكذا الإخلاص في العمل وسرعة إنجازة مع الأخذ بمعايير الجودة الكاملة في الأداء.⁽²⁾

ثامنا: نماذج الفعالية التنظيمية

1- النماذج التقليدية:

أ- مدخل تحقيق الأهداف:

يعتقد الباحثون في مجال التنظيم أن مدخل تحقيق الأهداف يعتبر من النماذج التي جاءت لتوضيح وتحليل الفعالية، وإستنادا عليه، فإن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة، وينسب هذا النموذج إلى بيتردراكر (peter dirucher) النمساوي الأصل في مطلع الخمسينات وهي عبارة عن أسلوب في التخطيط

(1) زينب قريوة: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016، ص 97.

(2) وفاء لعريط: التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014، ص 131.

والإدارة.⁽¹⁾ الذي يقوم بموجبه كلا من المرؤوسين والرؤساء بتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد المسؤوليات للنتائج المتوقعة ثم تتم استخدام هذه الأهداف على شكل أدوات لتشغيل وتوجيه الوحدات الإدارية ومساهمة العاملين بتحقيق تلك الأهداف،⁽²⁾ وإن هذا النموذج يجد صداه جيدا في الأهداف الوظيفية (على مستوى الإدارات) وفي الأهداف التشغيلية (على مستوى الأقسام الأصغر) ومن أهم الأهداف التي يمكن استخدامها لقياس فعالية المنظمة، الربحية، ونمو الأموال، ومعدل العائد على الإستثمار والحصة السوقية، وعلى المنظمة الفعالة، أن تحدد مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية كما على المنظمة أن تفك التعارض بين هذه المقاييس، وأن تبحث عن مقاييس الأهداف قد تأخذ شكلا غير كمي مثل رضا العملاء والروح المعنوية للعاملين،⁽³⁾ ويرمي هذا النموذج في الأخير إلى التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين والسعي إلى تغيير سلوك العاملين بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المتوخاة.⁽⁴⁾

ب- مدخل النظم:

إنطلقت من نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينيات من القرن 20 ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة ومن أهم روادها CUNNIGHAN . MORES ،CAMERON .⁽⁵⁾

والفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة وبموجب هذه الفكرة فإن المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو المدخلات الأساسية.⁽⁶⁾

(1) موسى قاسم القريوتي، علي حضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 64.

(2) علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، الأردن، 2004، ص 72.

(3) أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 35.

(4) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مرجع سابق ص 122.

(5) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 65.

(6) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 72.

وينظر كل من يوشتمان وسيشور إلى أن الفعالية التنظيمية تتحدد على أساس القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة عن البيئة المحيطة، وقد ركزا على أن العلاقة بين التنظيم والبيئة المحيطة تأخذ شكل علاقة إقتصادية والتي تتمثل في علاقة المدخلات والمخرجات. (1)

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإهتمام بالنتائج فقط وخاصة النتائج المادية ممثلة في الأرباح والعوائد وإهمال العناصر الأخرى المؤثرة ومنها الكفاءة أو علاقة المنظمة بالبيئة لا يعطي الصورة الواضحة عن فعالية إدارة المنظمة، لذلك أضافت هذه الدراسات عوامل أخرى مثل: القدرة على التكيف والإستقرار والتكامل والروح المعنوية للعاملين، والإستغلال الأمثل للمصادر والموارد المتاحة، ومن هنا فإن مدخل النظام يأخذ في إعتبار كافة العناصر المؤثرة الداخلية والخارجية والإقتصادية والإجتماعية وبالتالي فهو يمثل مدخلا للفعالية. (2)

ويتألف نظام المؤسسة بحسب نظرية النظم من العناصر الأربعة التالية:

- المدخلات: وهي الموارد المختلفة التي يأتي بها النظام من محيطه وتتمثل في الموارد البشرية الموارد الطبيعية ... وغيرها، تشكل هذه المدخلات الأركان التشغيلية الرئيسية للنظام وبدونها يتوقف عمل المؤسسة.
- العمليات التحويلية: هي قدرات نظام المؤسسة الإدارية التكنولوجية المستخدمة في تحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات.
- المخرجات: هي النتائج النهائية للنظام والتي يستخدمها المحيط والمتمثلة في السلع والخدمات والأرباح وسلوك الأفراد ... وغيرها.
- المعلومات المرتدة: هي المعلومات الراجعة من العملية التشغيلية ومخرجات النظام والداخلة من جديد. (3)

(1) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، مرجع سابق ص 454.

(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر الاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، 2006 ص 203.

(3) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، مرجع سابق، ص 103.

ج- نموذج العمليات الداخلية:

وفق هذا النموذج الفعالية التنظيمية هي تكامل المنظمة والموارد البشرية التي يقود إلى إنسيابية العمليات وكفاءتها أو جودة العمليات الداخلية، فهذا النموذج لا يأخذ البيئة الخارجية بعين الإعتبار، وإنما يركز على الآليات الداخلية للمنظمة وفعاليتها في استخدام مواردها التي تصب في تحقيق مظاهر الصحة التنظيمية،⁽¹⁾ كما يرى هذا النموذج أن المنظمة تكون فعالة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة وبسر وسهولة، وسادت روح الإلتزام والإلتزام والرضا الوظيفي بين العاملين، وعلى الإستقرار بإعتباره غاية.⁽²⁾

2- النماذج المعاصرة:

أ- نموذج أصحاب المصالح:

يؤكد هذا النموذج على مدراء المؤسسات الإهتمام الإستراتيجي بالأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها هذه المؤسسة،⁽³⁾ ومن وجهة نظر أصحاب هذا الإتجاه أن الفعالية التنظيمية تتحقق عندما يستطيع التنظيم تلبية مطالب الجهات الإستراتيجية المؤثرة عليه والتي يعتمد عليها في إستمراره وبقائه،⁽⁴⁾ ويضيف Miles في نفس السياق أن الفعالية التنظيمية هي "مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل المنظمات المنافسة،⁽⁵⁾ ويعتمد هذا النموذج في قياس الفعالية التنظيمية أن المنظمات منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد، وأن الفعالية التنظيمية تأتي محصلة للقدرة على إرضاء تلك الجهات صاحبة التأثير والتي يعتمد نجاح وإستمرار المنظمة عليها.⁽⁶⁾

(1) سعد العنزي وآخرون: فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظر في الفكر الإداري، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 15، العدد 35، 2009، ص 28.

(2) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2010، ص 94.

(3) عبد العزيز صالح بن حبثور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 73.

(4) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2010، ص 120.

(5) كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 322-323.

(6) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 121.

جدول رقم (03): مؤشرات الفاعلية (الفاعلية) لأصحاب المصالح

الرقم	أصحاب المصالح	معايير الفاعلية (الفاعلية)
1	المالكون	العائد المالي.
2	العاملون	رضا العاملين، الأجور، الرؤيا الواضحة.
3	الزبائن	جودة المنتجات والخدمات.
4	المقرضون	الجدوى من القروض الممنوحة.
5	المجتمع	المساهمة في مصالح المجتمع.
6	الموردون	تعاملات تجارية مرضية.
7	الحكومة	الإذعان للقوانين والأنظمة .

المصدر: وصفي عبد الكريم الكساسبية: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، عمان، 2011، ص 101.

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفاعلية، لذلك غالبا ما يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا؟⁽¹⁾

وقد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

* **النموذج النسبي:** يرى أنه على المنظمة أن تعطي أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحبة مصلحة معينة على آخر أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

* **نموذج القوة:** ويرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها تحاول أن تشبع أهدافه وإحتياجاته أولا، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء وإستمرار المنظمة وبالتالي لابد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى.⁽²⁾

* **نموذج العدالة الإجتماعية:** هو عكس نموذج القوة فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث على أقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه وإحتياجاته أولا والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة، وفي

(1) علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 174، 175.

(2) نور الدين إيمان، كحول صورية: بحث حول الكفاءة والفاعلية وأخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 19.

حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

* **النموذج التطوري:** وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل، وبالتالي لابد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودها في السوق، بعد فترة قد ترى المنظمة أنه لابد من الإهتمام بالملاك والمساهمين وتحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة، وهكذا تختلف أهميه أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن. (1)

وبناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته. (2)

على رغم من إسهامات الذي قدمه هذا النموذج إلا أنه تعرض لمجموعة من الإنتقادات وهي: (3)

- يصعب الوصول إلى تقييم معين لفعالية المنظمة نظرا لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من الأطراف ذات المصلحة.

- لا يأخذ في إعتباره الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة ومدى تأثير على أداء المنظمة.

- يصعب تقييم فعالية المنظمة نظرا لتغير الأطراف ذات المصلحة من وقت لآخر وكذا تغير حاجاتهم ورغباتهم.

ب- **مدخل القيم المتنافسة:**

تم تطوير هذا المدخل بواسطة عالم الإدارة Robert Quinn وزميله John Robaugh بغرض مزج معايير متنوعة لفعالية الأداء المستخدمة بواسطة الباحثين ومديري المنظمات على السواء، أي تلك التي

(1) صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية في المؤسسات الإقتصادية، مرجع سابق، ص 208.

(2) إعتقاد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي: علم إجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص 133.

(3) علي سنوسي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد السابع، دس، ص 295.

يستخدمها الأكاديميين والتنفيذيين⁽¹⁾ وتدور الفكرة الرئيسية لهذا النموذج أن تحديد وقياس الفعالية التنظيمية لا يقوم على وجود معيار مثالي وحيد يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر، إذ أن معيار الفعالية التنظيمية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للشخص الذي يقوم بعملية التقييم ولذلك لابد من تحديد كافة المصالح المختلفة وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة عملها،⁽²⁾ وقد تم تجميع هذه القيم في ثلاثة مجموعات وهي:

- المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة

- وتشير هذه المجموعة لبعدين متناقضين من القيم للهيكلي التنظيمي فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير، بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات والنظام وإمكانية التنبؤ.

- المجموعة الثانية: الأفراد ضد المنظمة

- وتتعامل هذه المجموعة مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم أو يهتم بالمنظمة ومستقبلها.

- المجموعة الثالثة: الوسائل والغايات

حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية على المدى الطويل بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.⁽³⁾

وقد قام Rohrbaugh & quinn (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

-**التوجه الداخلي:** ويعني إهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

(1) طارق طه: التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 122.

(2) محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص ص 110-111.

(3) مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكلي والتصميم)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2005، ص ص 47-

-**التوجه الخارجي:** ويعني إهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين. كما قام بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة وهي:

- **الهيكل الجامد:** ويعكس إهتمام الإدارة بإحكام الرقابة، والإلتزام بإجراءات ونظم العمل.

- **الهيكل المرن:** ويعكس إهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى،⁽¹⁾ ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية (الفاعلية):

▪ **نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع إستخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل وتكون وسيلتهم في ذلك الإهتمام بتدريب وزيادة عوائدهم المالية.

▪ **نموذج النظام المفتوح:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع إستخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.⁽²⁾

▪ **نموذج الهدف الرشيد:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع إستخدام هيكل جامد وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة الربحية من خلال وضع خطط وإستراتيجيا لتحقيق الأهداف.

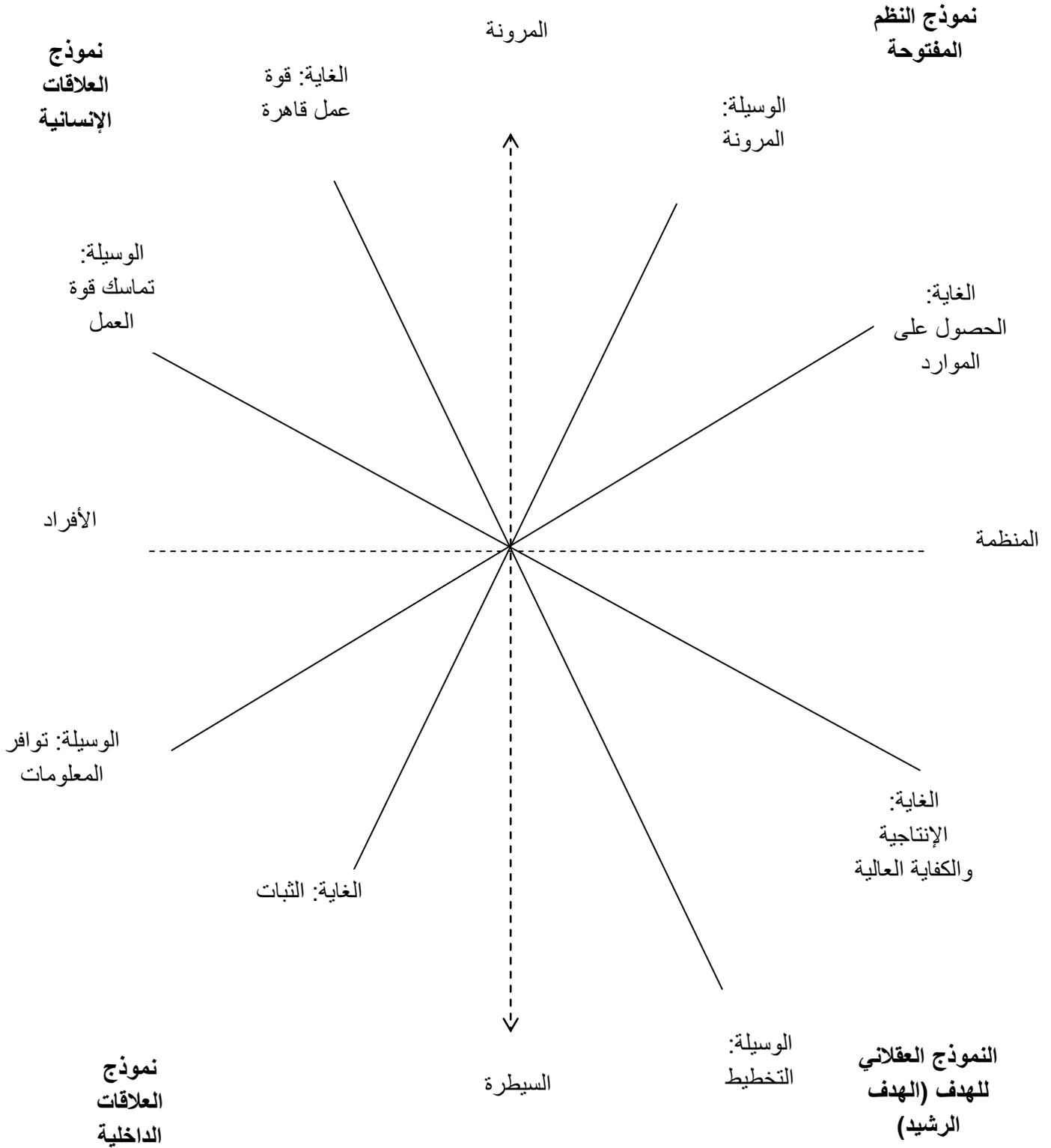
▪ **نموذج العمليات الداخلية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع إستخدام هيكل جامد وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الإستقرار الداخلي، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للإتصال والمعلومات وضع القرارات وتعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية، وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة، كما يوضح خطورة الإفراط في الإهتمام بنموذج واحد فقد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة.⁽³⁾

(1) نور الدين إيمان، كحول صورية: بحث حول الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة مرجع سابق، ص ص 19-20.

(2) إعتقاد محمد علام: إجلال إسماعيل حلمي، علم إجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ص 134-135.

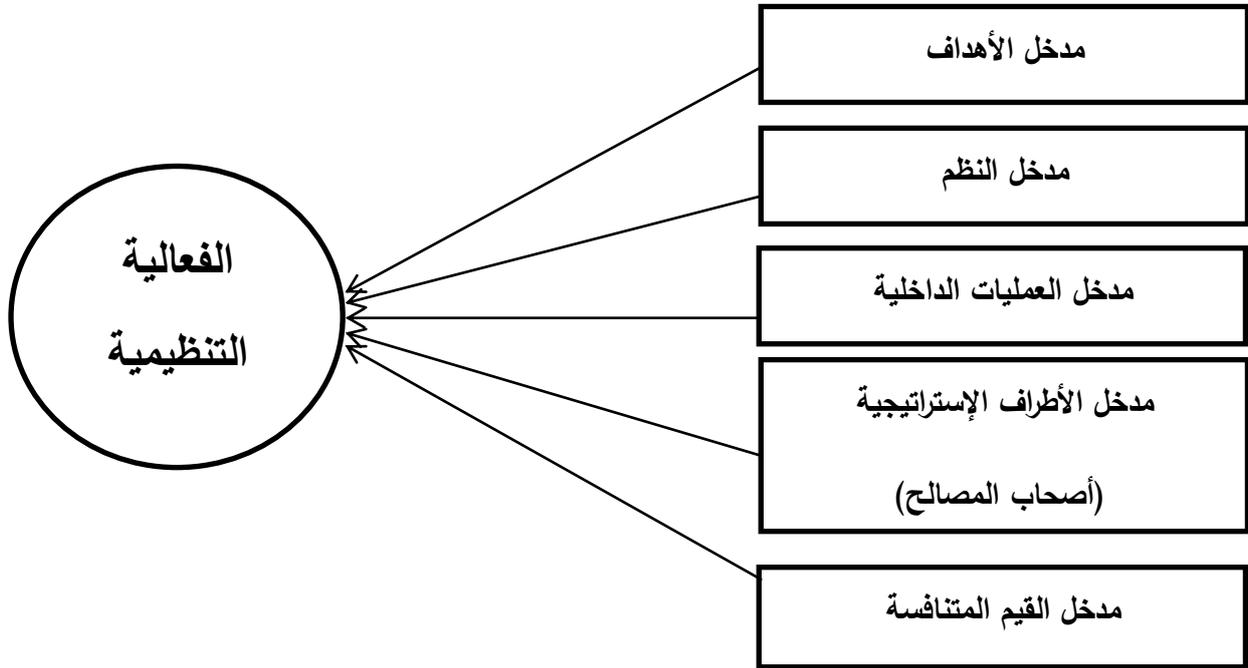
(3) نور الدين إيمان، كحول صورية: بحث حول الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة مرجع سابق، ص 20.

شكل رقم (06): يمثل نموذج القيم المتنافسة



المصدر: صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 211.

شكل رقم (07): يمثل مداخل الفعالية التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر: تصميم المنظمات (مدخل في تحليل التنظيمي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 72.

جدول رقم (04): يمثل نماذج الفعالية التنظيمية

النموذج	المفهوم	متى يكون مفيد
نموذج الهدف	المنظمة هي فاعلية إذا حققت أهداف المحددة	عندما تكون الأهداف محددة بتوقيت وواضحة قابلة للقياس
موارد النظام	الحصول على الموارد المطلوبة	ترابط المدخلات والمخرجات بوضوح
العمليات الداخلية	تنسيق الوظائف بدون جهد	ترابط الأداء مع العمليات بوضوح
أصحاب المصالح الاستراتيجية	يجرى إرضاء جميع أصحاب المصالح	يملك أصحاب المصالح قوة على المنظمة
القيم المتنافسة	توازن المبادلات	مواجهة الضغوط المتناقضة

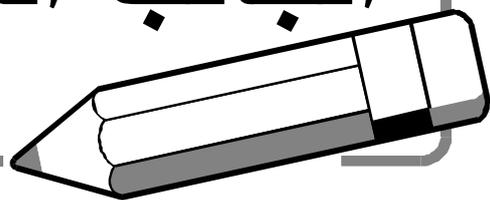
المصدر: سعد العنزي وآخرون: فاعلية المنظمة في فلسفة إبراز منظري الفكر الإداري، مرجع سابق، ص 31.

خلاصة الفصل:

إن وجود المنظمات والمؤسسات وإستمرارها مرهون بخطة العمل والأهداف التي وضعتها لنفسها وكذلك إعتادها على التنسيق بين مختلف الممارسات والمستويات العمليات التنظيمية لتصل بهذا إلي الفعالية التي تنشدها.

وقد تم في هذا الفصل مناقشة كل من خصائص الأساسية التي علي التنظيم أن يتميز بها وكذلك أهم المعايير والمؤشرات التي تساعد المنظمة علي بقاء، وقد تم عرض بعض المقاييس التي تقيس الفعالية إضافة إلي العوامل المؤثرة في الفعالية وكذا الأساليب والطرق الواجب إتباعها من أجل تحقيق الفعالية، وفي الأخير تم عرض بعض من نماذج الفعالية التنظيمية والمتمثلة في نموذج تحقيق الأهداف ونموذج النظم ونموذج العمليات الداخلية وكذا نموذج أصحاب المصالح ونموذج القيم المتنافسة والتي من خلالها تم معالجة ومناقشة ودراسة موضوع الفعالية التنظيمية.

الجانب الميداني للدراسة



الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: مجتمع الدراسة

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد :

تكمن أهمية وقيمة الدراسة العلمية في مدى الترابط ما بين الجانب النظري والميداني لها، بحيث يتعين على الباحث التقيد بإجراءات منهجية تتفق مع طبيعة وأهداف البحث فهي تحدد مساره، كما يمكن من خلالها معالجته بطريقة موضوعية وصحيحة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف الإجراءات المنهجية التي تم الإعتماد عليها في دراسة الجانب الميداني للدراسة الحالية (التوافق المهني والفعالية التنظيمية) والذي أجري أساسا في المؤسسة الجزائرية الجلود ومشتقاته وحدة إنتاج - جيجل - وعليه تم تحديد مجالات الدراسة وكذا المنهج المستخدم فيها، ومختلف أدوات البحث المتمثلة في الملاحظة والإستمارة والمقابلة وكذا الوثائق والسجلات وكلها ساعدت على جمع المعلومات، بالإضافة إلى أساليب التحليل الكيفية والكمية التي بواسطتها تم تفسير وتحليل هذه المعلومات.

أولا: مجالات الدراسة

يدخل في إطار تحديد مجالات الدراسة الحصر الدقيق للموضوع من حيث تحديد إطاره المكاني وكذلك الفترة الزمنية التي إستغرقها البحث، وأيضا التحديد الدقيق لأفراد مجتمع الدراسة الذي سوف يجري معهم البحث، ما يعطي البحث (الدراسة) نوع من الخصوصية والدقة.

1- التعريف بالمؤسسة:

هي وحدة صناعية أنشئت لتحقيق غايات إقتصادية وإجتماعية تم إنجازها من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري، فكانت إنطلاقة الأشغال في جوان 1965، أما نهايتها (الأشغال) فكانت سنة 1967، وهي السنة التي بدأت فيها الوحدة في الإنتاج والذي قدر آنذاك بـ 11 طن يوميا وذلك بتشغيل 367 عاملا، أما عن رأس المال التأسيسي هو 360 مليون دج وكانت الفترة ما بين (1970-1973) مميزة حيث بلغ الإنتاج 25 طن وبـ 467 عاملا مقسمون على فترات كما شهدت هذه الوحدة عدة تحولات، ففي بداية النشاط كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (Sonipeç) ونظرا للتغيرات الاقتصادية وبمقتضى المرسوم الوزاري رقم 82/426 المؤرخ في يوم 1982/12/04 والمتضمن إعادة المؤسسات العمومية قسمت المؤسسة لصناعة الجلود والأحذية (Sonipeç) إلى ثلاثة مؤسسات وهي كالآتي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود (ENIPEC).

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية (EMAC).

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات (DISTRICH).

والمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود وهذه كان مقرها الإداري بجيجل وهي تضم 08 وحدات وهي: وحدة ذباغة جيجل، وحدة الذباغة بالعمرية (وهران)، وحدة باتنة، وحدة الجلد الخام بالرويبة، وحدة سطيف، وحدة عين الدفلى (SHYNDERME)، وحدة رويبة (UPPS)، إلا أنه في يوم 1998/01/01م، عرفت المؤسسة إستقلالها وتحولت من مؤسسة (ENTPEC)، وحدة جيجل إلى مؤسسة ذباغة الجلود جيجل (TAJ-SPA).

وهي مؤسسة ذات أسهم لها 16000 سهم، السهم الواحد ب 5000 دج أي ما يعادل رأسمال قيمته 80 مليون دج، ويحكمها القانون التجاري، حيث تعمل على معالجة جلد البقر والغنم لتسويقه محليا وخارجيا تقدر طاقتها الإنتاجية ب10 ملايين قدم مربع سنويا، إذ يتم معالجة 80 طن من الجلد يوميا بمعدل 38000 قدم مربع، كما تستورد المواد الأولية التي تحتاج لعملية المعالجة من إسبانيا، هولندا، إيطاليا، فرنسا، وتصدر منتوجاتها إلى كل من إسبانيا والبرتغال.

ومؤخرا وفي إطار سياسة السلطات العمومية التي تهدف إلى إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الإقتصادية ومن خلال تجميع قطاعات النشاط المتجانسة تمت عملية تنظيم المؤسسة العمومية الإقتصادية المنتمية إلى المستندات المالية للمجمع الصناعي النسيج والجلود حيث تم إدماج عن طريق الإنتصاص لستة مؤسسات إقتصادية عمومية من بينها مذبغة جيجل ضمن المؤسسة الإقتصادية العمومية شركة ذات أسهم والمسماة بالجزائرية للجلود ومشتقاته (EPEACEP/S/A) ومنذ جانفي 2018 أصبحت مذبغة جيجل تسمى بالجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل.

2- المجال الجغرافي:

ويقصد به التعريف بالحيز المكاني التي يتم فيه الجانب الميداني للدراسة مع ذكر بعض خصائصه والمجال في هذه الدراسة هي المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل، والتي تقع بمنطقة الحدادة جنوب غرب مدينة جيجل وتتربع على مساحة قدرها 5 هكتار، وهي لا تبعد عن البحر سوى بكيلومتر واحد، تتوسط مجمع سكاني.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من 7 مديريات ومصالح أساسية متناسقة فيما بينهما، وتؤدي كل مديرية مجموعة من المهام ضمانا للتكامل وحفظ النظام وكذلك ضمان السير الحسن لنشاط عمل المؤسسة الإنتاجي وهي كما يلي:

المديرية العامة: يترأسها الرئيس المدير العام الذي يعتبر المسؤول الأول عن نشاط الوحدة فهو يعمل على حسن سير العمل، كما أنه ينظم العلاقات العامة مع المتعاملين، أضف إلى ذلك أنه يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق الهدف المسطر لتلبية حاجات السوق، كذلك إبرام العقود مع المؤسسات المحلية والدولية فيما يتعلق بالتصدير والإستيراد.

مديرية الإنتاج: ومن مهامها:

- تتولى تنظيم وتنسيق الرقابة على الأنشطة الخاصة بالإنتاج.
- إعداد الإنتاج، والمشاركة التموينات.
- الإتصال برؤساء الورشات لإطلاعهم على برنامج الإنتاج المراد تحقيقه.

مديرية المحاسبة والمالية: ومن مهامها ما يلي:

- مكلفة بالعلاقات مع المؤسسات المالية.
- السهر على تطبيق القواعد المحاسبية.
- المسك الصحيح واليومي للدفاتر واليوميات المحاسبية للمؤسسة .
- إعداد التقارير السنوية الإدارية.
- السهر على المسك الجيد لمراكز التخزين، واحترام القواعد والإجراءات فيما يخص تسيير المخزون.

المديرية التجارية: ومن مهامها:

- إنجاز وتطوير السياسة التجارية للوحدة.
- تأمين وتمويل الوحدة بالمادة الأولية للسير الحسن للوحدة.
- دراسة السوق لبرمجة مبيعات منتجات الوحدة .
- الترويج لمنتجات الوحدة.
- تلبية حاجات السوق انطلاقا من برنامج الزبائن.

مديرية الموارد البشرية: ومن مهامها:

- تنفيذ سياسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.
- تطوير وتنفيذ برامج التكوين للأفراد العاملين.
- التسيير الإداري للعاملين.
- تسيير وتطوير النشاطات الإجتماعية للوحدة.

مديرية الصيانة: ومن مهامها:

- توزيع وتنسيق ومتابعة أعمال الصيانة.
- تنظيم أعمال الصيانة وربطها بمكتب المناهج.
- السهر على تنفيذ برامج التدخلات إلى الأوقات المحددة.
- السهر على توفير الإستعمال الرشيد لقطع الغيار.
- السهر على إحترام القانون الداخلي للمؤسسة.

مصلحة الوقاية والأمن: ومن أهم مهامها:

- تحمل مسؤولية الأمن وبلورة تعليماته في الوحدة.
- إقتراح الوسائل المادية والبشرية الضرورية في موقع أدوات الإستعدادات.
- تكوين الأفراد الدائمين والمؤقتين لديها.
- دراسة وإقتراح التحسينات لتجنب أخطار الحوادث والأمراض المهنية.

3- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري التعريف بعناصر مجتمع البحث بصفة عامة، والذين ستجري معهم الدراسة.

يشغل بالمؤسسة حوالي 138 عامل موزعين على مختلف المديريات والأقسام والمصالح والورشات كما ينقسم عمال الورشات إلى فرقتين (فرقة صباحية، فرقة مسائية) تعملان بالتناوب على مدار 16 ساعة يوميا أما في حالة تقلص الإنتاج فهي تكتفي بفرقة واحدة، والجدول التالي يمثل البطاقة التقنية لتوزيع العمال:

جدول رقم (05): البطاقة التقنية لتوزيع عمال المؤسسة الجزائرية للجلود
ومشتقاته وحدة إنتاج - جيجل -

الأقسام	عدد العمال
المديرية العامة	3
مديرية الموارد البشرية	7
مديرية المحاسبة والمالية	4
مديرية التجارة	4
مديرية الصيانة	13
مصلحة الوقاية والأمن	21
مصلحة تسيير المخزون	8
المديرية التقنية	6
مديرية الإنتاج	72
العدد الكلي للعمال	138

جدول رقم (06): تقسيم العمال حسب المجمعات المهنية

الإطارات	27
أعوان التحكم	8
أعوان التنفيذ	103

4-المجال الزمني

المقصود بالمجال الزمني الوقت أو الفترة الزمنية التي أنجزت فيها الدراسة وقد قسمت هذه الدراسة إلى

جانبيين هما:

الجانب النظري: إستغرق مدة ثلاثة أشهر من شهر جانفي إلى غاية شهر مارس وفي هذه المرحلة تم إختيار الموضوع وتحديد متغيري الدراسة وكان ذلك بعد إجراء عدة نقاشات مع الأستاذة المشرفة، حتى أين تمت موافقة على الموضوع الذي حمل عنوان "التوافق المهني والفعالية التنظيمية" وبعد ذلك تمت كتابة بحث مصغر للموضوع وتقديمه للإدارة والتي قبل من طرف اللجنة العلمية، وبدأت مرحلة جمع المادة العلمية المتعلقة بكلا المتغيرين من الكتب والمجالات والمذكرات بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من المراجع وكذا التعمق في فهم الموضوع أكثر وبالتالي سهل لنا ذلك صياغة المشكلة، وضبط فرضيات الدراسة، تحديد

المفاهيم، ووضع خطة للدراسة تضمنت فصل حول الإطار النظري، فصل التراث النظري السوسولوجي فضل حول التوافق المهني، تم فصل عن الفعالية التنظيمية.

وبعد جمع المادة العلمية وتحديد الخطة بدأت عملية الكتابة وعرض كل ما يكتب على الأستاذة المشرفة بهدف تصحيحه وإجراء تعديلات وإضافات في كل مرة.

الجانب الميداني: والذي ينقسم إلى عدة مراحل

المرحلة الأولى: عبارة عن زيارة إستكشافية بدأت 11 جانفي 2018 مرفقين بوثائق وإجراءات رسمية حيث كان أول اتصال لنا بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته ووحدة الإنتاج جيجل، والتي ستتم فيها إجراء الدراسة الميدانية، وقد تم خلال هذه الزيارة الإتصال بمسؤول إدارة الموارد البشرية، الذي قدم لنا الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية.

المرحلة الثانية: تم خلالها القيام بزيارة إستطلاعية إلى ميدان البحث وكان ذلك بتاريخ 07 مارس 2018، وفي يوم 14 مارس 2018، أين تم جمع بعض البيانات والمعلومات من خلال الإعتماد على الملاحظة البسيطة، ثم قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية، والذي أفادتنا بمعلومات حول النظام الداخلي للمؤسسة وطريقة سير العمل.

وفي يوم 19 أبريل 2018 كررنا زيارتنا للحصول على وثائق تتضمن المعطيات حول المجال الجغرافي والبشري وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكان الهدف من وراء هذه الزيارة التعرف أكثر على المؤسسة وأجواء العمل السائدة داخلها وكذلك جمع الملاحظات عن طبيعة العمل، كما وأجرينا مقابلات مع بعض العمال.

المرحلة الثالثة: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 22 أبريل إلى غاية 29 أبريل 2018 خلال هذه الفترة قمنا بتوزيع إستمارة تجريبية على العمال حيث دامت يومين 22 أبريل 2018 و 23 أبريل 2018 نتيجة لذلك أدخلنا تعديلات على بعض الأسئلة، فقمنا بحذف البعض منها وإضافة أخرى، لنبدأ بتوزيع الإستمارات في شكلها نهائي على أفراد مجتمع الدراسة، وقد إستغرقت يومين على التوالي 25 أبريل 2018 و 26 أبريل 2018 ولقد كان توزيعنا للإستمارة مقترنا بشكل كبير بمقابلة أفراد المجتمع من أجل توضيح أي غموض في الأسئلة، وأخذ فكرة عن إختلاف وجهات النظر العمال للجو السائد بالمؤسسة سواء كان إطارا أو عون تحكم أو عون تنفيذ.

- وقد تم ترك بعض الإستثمارات ليتم إسترجاعها يوم 29 أبريل 2018 ،ليكون في الأخير أن عدد الإستثمارات المسترجعة هي 115 وهذا راجع إلى :
- وجود 9 عمال غائبين منهم 4 عمال في عطلة مرضية ،وعاملين في عطلة (إجازة) خاصة من أجل تأدية العمرة، و3 عمال في حالة غيابات يومية غير مبررة .
 - وجود 6 عمال إنتهت مدة عقد العمل لديهم ،هذا كله من تصريحات مسؤول إدارة الموارد البشرية وبعض رؤساء العمال .
 - 8 عمال تعذر الوصول إليهم بحكم عملهم الليلي (المنابذة الليلية) البعض منهم كأعوان أمن والبعض الأخر هم عمال الصباغة والمواد الكيميائية وبإعتبار أننا طالبتين لم نتمكن من توزيع الإستمارة عليهم .

ثانيا: مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الإجتماعية إذ يتوقف عليها اجراء البحث وتصميمه وكذا نتائج الدراسة، ويقصد بمجتمع الدراسة "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعروفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات"⁽¹⁾.

ويعرف أيضا "جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والتي يسعى الباحث أن يعمم عليها نتائج الدراسة"⁽²⁾.

وعليه فمجتمع الدراسة الحالية هو كل العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة انتاج جيجل، بكل أصنافهم المهنية، الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ والبالغ عددهم 138 عاملا موزعين على أقسام ووحدات والمقدر عددهم أيضا 7 مصالح.

وبما أن مجتمع الدراسة في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته يعتبر مجتمع محدود نوعا ما، كان لا بد من إتباع أسلوب الحصر الشامل على مجتمع البحث بدل أسلوب العينة ومنه يمكن تعريفه بأنه "إستهداف دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء ويسمى طريقة المسح الشامل والتي تمتاز أهميتها العلمية

(1) رحيم يونس العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار الدجلة، عمان، 2008،ص161.

(2) محمد خليل عباس وآخرون : مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة،الأردن،2007،ص217.

في جمع المعلومات والبيانات وإستخلاص النتائج وإيجاد الحلول والمقترحات، فالمسح الشامل يعكس الواقع الفعلي للمجتمع قيد البحث⁽¹⁾.

ثالثا: منهج الدراسة

إن القيام بأي دراسة يستوجب الإستناد على منهج علمي تسيير وفقه، الشيء الذي يضمن الوصول لنتائج موضوعية ذات قيمة علمية، ومنه يمكن تعريف المنهج العلمي بأنه "مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة أو مشكلة ما وأن طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة هي التي تعرض على الباحث وضع منهج مناسب لها"⁽²⁾.

وعليه فإن البحث والتقصي في ظاهرة ما لابد من إتباع آلية منهجية والتي قد تختلف من بحث إلى آخر وذلك حسب طبيعة الموضوع المعالج وخصائصه والأهداف المرجوة منه، وفي العلوم الإجتماعية يتم الإعتماد غالبا على المنهج الوصفي بإعتباره المنهج المناسب لدراسة الظواهر الإجتماعية ومنه يمكن تعريفه بأنه "مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع إعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لإستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة"⁽³⁾.

وبما أن موضوع الدراسة الحالية هو دور التوافق المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة فقد تم إختيار المنهج الوصفي لمعرفة حيثيات وجوانب الظاهرة المدروسة فهو يقدم وصفا دقيقا وشاملا لها، كما يحدد طبيعة الإرتباط بين المتغيرات وذلك بإستعمال أدوات البحث الممثلة في الملاحظة والمقابلة والإستمارة لجمع بيانات ومعلومات ومن تم تفسيرها وتحليلها للتعرف على مختلف مكونات الظاهرة، وبالتالي إعطائها طابعا سوسيوولوجيا يمكننا من الوصول إلى إستنتاجات موضوعية.

رابعا: أدوات جمع البيانات

يتوقف إختيار الباحث للأدوات الرئيسية أو المساعدة في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع بحثه على مدى تلاؤم تلك الأدوات مع المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك على مدى قدرتها على استخراج أكبر

(1) عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، طرابلس، 1999، ص93.

(2) محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، المطبعة المصرية، الإسكندرية، 1986، ص79.

(3) أحمد عياد: مدخل المنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص68.

قدر ممكن من البيانات من مجتمع الدراسة، فهي أداة الربط بين الباحث ومجتمع الدراسة (ميدانها) وتتعدد أدوات جمع البيانات بين الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، الوثائق والسجلات ... وغيرها، وفي هذه الدراسة وتبعاً للمنهج المستخدم (المنهج الوصفي) فقد تم الإعتماد على الأدوات التالية:

1- الملاحظة:

وتعتبر أول الأدوات وأهمها في كل البحوث وفي مختلف المجالات لا سيما وأن الملاحظة هي التي تثير اهتمام الباحث واحساسه بالموضوع وتتطور هذه الملاحظة مع تطور مسار البحث، ويتحدد نوعها تبعاً لنوع الظاهرة المدروسة.

ويمكن تعريفها بأنها "توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه"⁽¹⁾.

ويمكن تعريفها أيضاً: "عملية مراقبة أو مشاهدة لمجموعة من المتغيرات المتعلقة بالمشكلات محل الدراسة ومتابعة إتجاهها بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات"⁽²⁾.

وتكمن الميزة الأساسية للملاحظة في طريقتها المباشرة لدراسة السلوك أثناء حدوثه مباشرة، كما أنها تغني الباحث عن طرح الأسئلة للأفراد حول ذلك السلوك مما يضمن التحكم في بعض العوامل المعيقة والتي تقف بينه وبين فهم موضوع بحثه.

وفي الدراسة الحالية تم الإعتماد على الملاحظة البسيطة وقد تم تدوين وملاحظة ما يلي:

- إستقبال جيد من قبل أعضاء المؤسسة.
- توحيد اللباس بين العمال في المؤسسة ما عدا عمال الإدارة.
- وجود إعلانات وملصقات عند مدخل الورشة وفي الإدارة والتي تضمنت القوانين والإعلانات.
- ملاحظة مناخ وظروف العمل السائدة في المؤسسة التي يعمل ضمنها العمال مثل إنعدام النظافة خاصة في ورشة تنظيف وتنقية الجلد، إضافة إلى كثرة الضجيج .

(1) محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد: التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009 ص236.

(2) محمد عبد الفتاح، خالد الضريفي: البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحث)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2002، ص 183.

- وجود عدة أقسام في المؤسسة وكل قسم يمتلك مكتب ويختص بعمل معين.
- وجود نقص في أدوات الوقاية مثل الكمامات لوجود رائحة كريهة.

2- المقابلة:

"وهي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب ومحققا لغايات، وتهدف المقابلة إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال إلتقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيه أسئلة تهدف إلى استنضاح الحقائق وتشخيص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة"⁽¹⁾.

كما تعرفها ثريا التجاني بأنها: "حوار يكون وجها لوجه بين الباحث والمبحوث يرمي إلى إثارة دوافع المبحوث للإدلاء بمعلومات تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما"⁽²⁾.

وفي الدراسة الحالية تم إستعمال المقابلة غير المقننة بحيث كانت الأسئلة عامة حول مشكلة البحث والتي ساهمت في تزويدنا بمعلومات أفادتنا في بناء الإستمارة وكذا تحليل وتفسير معطيات الجداول الإحصائية وقد تمت المقابلة مع كل من:

- مسؤول إدارة الموارد البشرية والذي وضح لنا طريقة سير العمل وكذا أطلعنا على بعض قوانين المؤسسة وزودنا بوثائق تخص المؤسسة (نبذة عن المؤسسة والهيكل التنظيمي).
- مع عون تحكم والذي أخذنا في جولة حول أقسام وورشات الإنتاج وشرح لنا مهمة كل قسم.
- مع العمال والذين تحدثوا عن ظروف العمل منها الفيزيائية والإقتصادية (الأجر) .

3-الإستمارة:

تعتبر الإستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات والبحوث الإجتماعية الميدانية فهي وسيلة تسمح بجمع أكبر عدد من المعلومات بطريقة مباشرة من المصدر، وتعد الإستمارة أكثر الأدوات إستخداما، وذلك لسهولة معالجة بياناتها إحصائيا فهي تعتبر أفضل أداة لقياس مؤشرات الدراسة ومنه يمكن تعريفها بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع

(1) مروان عند المجيد إبراهيم: أسس البحث لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان 2000، ص171.

(2) ثريا التجاني: دروس في منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والبيداغوجيا نماذج ميدانية في تطبيق المنهجية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2015، ص13.

أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد⁽¹⁾.

كما تعرف بأنها: "مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها إكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الإستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة الإتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوثين"⁽²⁾.

وبناء عليه تقديم بناء إستمارة أولية مبدئية بالإعتماد على الزيارات الإستطلاعية وكذا الملاحظات والمقابلات بالإضافة إلى ما تم عرضه من الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لمتغيري الدراسة، ومن ثم تم عرضها على الأستاذة المشرفة وبعدها أجريت عليها بعض التعديلات وفقا لتوجيهاتها وفي مرحلة ثانية ومن أجل التأكد من الصدق الظاهري للإستمارة عرضت على مجموعة من أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة جيجل من أجل تحكيمها ليتم فيما بعد إدخال بعض التعديلات عليها وفقا لاقتراحات الأساتذة، ومن ثم نزلنا بها إلى ميدان الدراسة من أجل تجربتها واختبارها وبعد ذلك أضيفت لها تعديلات لتصبح في شكلها النهائي وليتم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة.

ولقد جاءت أسئلة الاستمارة في الدراسة الحالية منها ما هي مغلقة ومنها ما هي مزدوجة بين مغلقة ومفتوحة في الوقت نفسه ولقد تعلقت هذه الأسئلة بمؤشرات وفرضيات الدراسة وكان الهدف منها الحصول على إجابات دقيقة تقيس تلك المؤشرات، واعتبارا لذلك تم تصميم إستمارة تضمنت 38 سؤالا موزعين على أربعة (04) محاور رئيسية كالآتي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويتكون من 7 أسئلة (1-7).

المحور الثاني: يساهم الإنسجام مع بيئة العمل في تحسين الأداء ويتكون من 16 سؤال (8-23).

المحور الثالث: يساهم التدريب في رفع كفاءة العمال وتكون من 8 أسئلة (24-31).

المحور الرابع: يساهم الرضا الوظيفي في زيادة الدافعية في العمل تكون من 7 أسئلة (32-38).

(1) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص182.

(2) سلاطنة بلقاسم، حسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص77.

حساب الشروط السيكومترية لإستمارة الدراسة:

صدق الإستمارة:

بناء على ما تم ذكره مسبقا وللتأكد من الصدق الظاهري للإستمارة كان لا بد من التقيد بتوجيهات وإقتراحات الأساتذة المحكمين ليتم تعديل أو إضافة أو حذف ما يجب وذلك على النحو التالي:

- إضافة إقتراح للسؤال (04) في المحور الأول والمتعلق بالمستوى التعليمي ألا وهو "تكوين مهني".
- إضافة إقتراحات للسؤال (09) في المحور الثاني "نظافة مكان العمل".
- إضافة سؤالين في المحور الثاني وهما السؤال رقم (11) ورقم (12).
- إضافة إقتراح للسؤال (15) في المحور الثاني وهو "أخرى تذكر ...
- تعديل السؤال (20) في المحور الثاني حيث كان مغلق وأصبح مغلق ومفتوح بإقتراحات.
- إضافة إقتراح للسؤال رقم (27) في المحور الثالث وهو "بشكل دوري".
- إضافة إقتراح للسؤال رقم (35) في المحور الرابع وهو " إتقان العمل".
- إضافة إقتراح للسؤال (37) في المحور الرابع وهو "الإهتمام بأدوات العمل".
- ولحساب الصدق إتبعنا الخطوات التالية :

- حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة التي إقترحها لوشيه (louche) التي مفادها :

$$\text{صدق محتوى البند: } \frac{N_1 - N_2}{N}$$

حيث أن :

$N1$ - عدد المحكمين الذين إعتبروا البند يقيس ما أعد لقياسه.

$N2$ - عدد المحكمين الذين إعتبروا البند لا يقيس ما أعد لقياسه.

N - عدد المحكمين الإجمالي.

تجمع كل القيم المحصل عليها في البنود والتي قدرت ب 33.5 نقسمها على عدد البنود وعددها (38) والنتائج المتحصل عليها من مجموع قيمة صدق المحتوى الإجمالي للإستمارة على مجموع عدد البنود وهي:

$$0.88 = \frac{33.5}{38}$$

ومنه نستنتج أن قيمة الصدق الظاهري هي 0.88 وهذه القيمة أكبر من 0.60 أي أن المقياس يقيس ما أعد لقياسه:

جدول رقم (07): صدق الإستمارة

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البند	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البند
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
0.5	1	3	20	1	0	4	01
1	0	4	21	1	0	4	02
1	0	4	22	1	0	4	03
1	0	4	23	0.5	1	3	04
1	0	4	24	1	0	4	05
1	0	4	25	1	0	4	06
1	0	4	26	1	0	4	07
0.5	1	3	27	1	0	4	08
1	0	4	28	0.5	1	3	09
1	0	4	29	1	0	4	10
1	0	4	30	0.5	1	3	11
1	0	4	31	0.5	1	3	12
1	0	4	32	1	0	4	13
1	0	4	33	1	0	4	14
1	0	4	34	0.5	1	3	15
0.5	1	3	35	1	0	4	16
1	0	4	36	1	0	4	17
0.5	1	3	37	1	0	4	18
1	0	4	38	1	1	4	19

ثبات الاستمارة:

لقد إعتدنا في حساب ثبات الاستمارة على معامل ألفا كرونباخ وفق المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{\sum S^2_{itens}}{S^2_{Total}} \right]$$

حيث أن:

N: عدد البنود أو الأسئلة.

$\sum S^2_{itens}$: مجموع تباينات الأسئلة.

S^2_{Total} : تباين الدرجات الكلية

$$\alpha = \frac{38}{37} \left[1 - \frac{13.28}{42.87} \right]$$

ومنه

$$\alpha = \frac{38}{37} [1 - 0.30]$$

$$\alpha = 1.03[0.7]$$

$$\alpha = 0.72$$

بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ نحصل على قيمة ثبات مساوية لـ 0.72 وهي أكبر من 0.60 بناء على هذا فإن الاستمارة ثابتة.

4- الوثائق والسجلات:

الوثائق والسجلات هي مصدر آخر من مصادر جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة تساعدنا في معرفة طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة محل الدراسة والتغيرات التي طرأت عليها عبر مرور الزمن وتستخدم هذه الوسيلة لجمع المعطيات التي يصعب الحصول عليها عن طريق الأدوات السابقة فهي تقدم معلومات رسمية موثقة تتعلق غالباً بالحالة التنظيمية للمؤسسة والتي ساهمت في إثراء بحثنا وتعرف السجلات والوثائق بأنها "سجلات لأحداث ماضية، قد تكون مطبوعة أو مكتوبة قد تكون رسائل أو يوميات كسجلات الضرائب ووثائق تحتوي على بيانات تاريخية متعلقة بمؤسسة ما"⁽¹⁾.

كما ساعدتنا في توفير الوقت والجهد وكذلك التأكد من بعض المعطيات والمعلومات وقد تم تقديمه لنا من طرف مسؤول الموارد البشرية، ومن أهمها.

5- وثائق تتعلق بالجانب التاريخي للمؤسسة.

6- تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

7- وثائق حول العدد الكلي للعمال بالمؤسسة حسب كل مديرية ما ساعدنا في تحديد حجم نوع أفراد العينة.

خامساً: أساليب التحليل

1- أسلوب التحليل الكيفي: يتعلق الأمر بتقديم تحليلات وتفسيرات للبيانات المعالجة (المكممة) إنطلاقاً من الواقع الموضوعي (المؤسسة ميدان الدراسة) تفادياً لأي إعتبرات ذاتية مع الإستشهاد والربط بما جاءت به النظريات والدراسات السابقة والمتشابهة بهدف التأكيد على الصدق الإمبريقي للنتائج الجديدة.

2- أسلوب التحليل الكمي: هو أسلوب تحويل المعلومات والبيانات الكيفية المتحصل عليها (تكميمها) إلى بيانات كمية، إنطلاقاً من ترتيبها في جداول وتحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات إحصائية قابلة للقراءة السوسولوجية وبالتالي قدرتها على قياس مؤشرات واقعية ترتبط بفرضيات الدراسة.

(1) فريد كمال وآخرون : مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007

- وقد تم إعتقاد الأساليب الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية: $\frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{مجموع التكرارات الإجمالية}}$
 - معامل لوشية لقياس صدق الإستمارة وفق المعادلة: $\frac{N_1 - N_2}{N}$
 - معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة وفق المعادلة التالية: $\alpha = \frac{N}{N - 1} \left[1 - \frac{\sum S^2 \text{itens}}{S^2 \text{Total}} \right]$
 - إختبار كا² للمطابقة حسب المعادلة التالية:
- $$\text{كا}^2 = \frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

معامل التوافق C وفق المعادلة التالية:

$$C = \sqrt{\frac{A - 1}{A}}$$

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي تم الإعتماد عليها في دراسة موضوع التوافق المهني والفعالية التنظيمية وتحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال الجغرافي والزمني والبشري وتحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي لأنه الأنسب لتوصف ودراسة الظاهرة، وكذا التعرف على أهم الأدوات المنهجية التي تم إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة وهي الملاحظة والاستمارة والمقابلة والوثائق والسجلات، إضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية الكيفية منها والكمية المعتمدة في معالجة وتفسير وتحليل البيانات من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية تتناسب مع أهداف الدراسة.

الفصل السادس

عرض وتحليل البيانات

تمهيد

أولاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات

السابقة

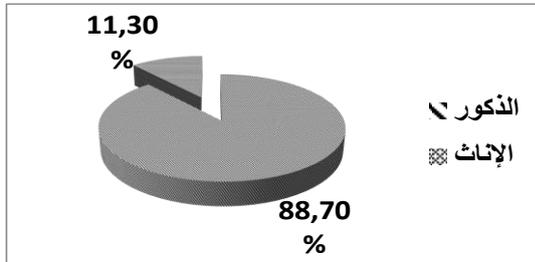
رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

خامساً: التوصيات والإقتراحات

خلاصة الفصل

تمهيد:

من خلال هذا الفصل الأخير سيتم التطرق إلى مرحلة تفرغ وتحليل البيانات بعد جمعها من ميدان الدراسة وهي من المراحل الأساسية في البحث العلمي، وهذا لأهمية البيانات المتحصل عليها في علاقتها بمشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها، ومن تم سيتم مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء كل من الدراسات السابقة والنظريات السوسيولوجية، ومن بعدها إستخلاص النتائج الجزئية والعمامة، والخروج في الأخير بتوصيات واقتراحات.

أولاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات**الجدول رقم (08): الجنس****الشكل رقم (08): جنس المبحوثين**

العينة الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
الذكور	102	88.70
الإناث	13	11.30
المجموع	115	100

نلاحظ من خلال الكمية في الجدول أعلاه بأن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة ذكور حيث بلغ عددهم 102 عامل بنسبة 88.70 %، أما فئة الإناث فقد بلغ عدد من 12 عاملة بنسبة 11.3 % من مجموع أفراد المجتمع من خلال قراءتنا لنتائج الجدول يمكن تفسير التفوق الذكوري بالمؤسسة الجزائرية للجلود وحدة انتاج جيغل، بعدة عوامل أهمها:

- طبيعة العمل بالمؤسسة الخاصة في المصالح الإنتاج والصيانة، والتي تتطلب جهد عضلي كبير، إستعمال الآلات الضخمة، ونقل الجلود في عربات خاصة، بالإضافة إلى تناسب بنية الرجل الفيزيولوجية.

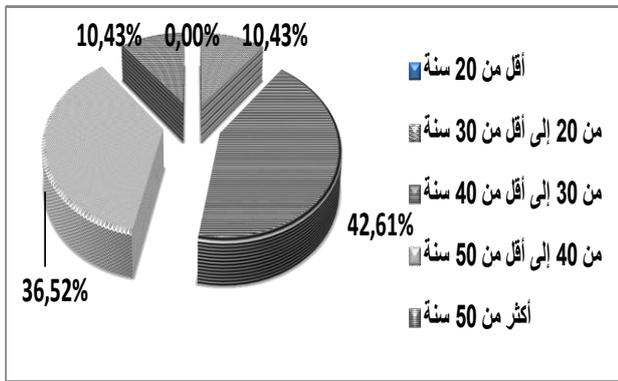
- العوامل النفسية التي تتطلبها طبيعة المهام في مختلف مراحل الانتاج كالتركيز الشديد، الصبر الشجاعة، الجرأة والتي تتوفر في الرجل أكثر منه في المرأة.

- ثقافة المجتمع الجيغلي لا يسمح للمرأة بالعمل في مكان يعجه الرجال ما عدا المناصب الإدارية.

- كذلك طبيعة مهام ووظائف الوحدة التي تستلزم حضور دائم للعمال ليلا ونهارا خاصة ما يتعلق بمهام أعوان الأمن وعمال الصباغة والمواد الكيماوية (العمل بالفرق المتناوبة).

- وعليه فإن ما تلمسناه أثناء زيارتنا المتكرر للمؤسسة فقد وقعت ملاحظتنا على وجود العنصر الرجالي في كل مصالح وأقسام المؤسسة في حين بتركيز العنصر النسوي في المناصب الإدارية وبعض آخر أعوان تنفيذ في قسم لف الجلود بأعمال بسيطة تتلاءم مع بنيتهم الفيزيولوجية والنفسية.

الشكل رقم (09): سن المبحوثين



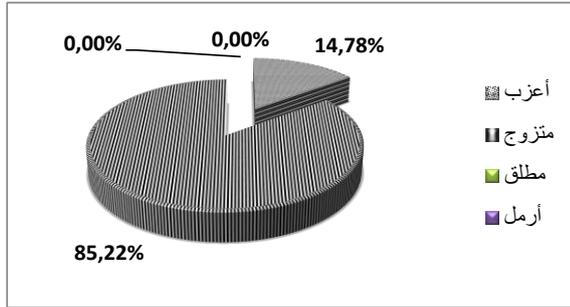
الجدول رقم (09): سن المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	السن	الإحتمالات
0	0	أقل من 20 سنة	
10.43	12	من 20 إلى أقل من 30 سنة	
42.60	49	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
36.52	42	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
10.43	12	أكثر من 50 سنة	
100	115	المجموع	

تشير الدلائل الكمية في الجدول أعلاه بأن معظم أفراد مجتمع البحث من عنصر الشباب، حيث نجد أن 49 من المبحوثين بنسبة 42.60% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، مما يدل على أن أغلبية العمال في سن يسمح لها بأداء العمل بكل سهولة وتتحمل أعباءه وذلك نظرا إلى تمتع عمال هذه الفئة بالطاقة الشبابية والنشاط وتسعى إلى إبراز وتفصيل قدراتها ميدانيا، إضافة إلى طموحاتها ويليها 42 من المبحوثين بنسبة 36.52%، تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، من فئة الكهول التي تمتاز بالقدرة على تحمل المسؤولية والوعي بظروف العمل والتكيف معها، في حين نجد أن نسبة 10.43% توزع على فئتين البعض تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة وذلك راجع إلى نوعية التوظيف في المؤسسة التي تعتمد على عقود محددة المدة، في حين البعض تفوق أعمارهم 50 سنة وهي تمثل كبار السن وهم العمال القدامى بالمؤسسة وأغلبهم أعوان تحكم ومشرفين على العمل يكونون أن خبرتهم في مجال العمل تفوق العمال الآخرين.

وعليه نرى أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب أكثر لكونها المحرك الأساسي للعمل ولنجاح المؤسسة هذا طبعا تحت توجيهات وإرشادات ذوي الخبرة من العمال، وكذا الإطارات وهذا طبعا قد يساعد على تحقيق أهداف العمال من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى وبالتالي فعاليتها.

الشكل رقم (10): الحالة العائلية



الجدول رقم (10): الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية الإحتمالات
14.78	17	أعزب
85.22	98	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100	115	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن 98 من المبحوثين متزوجون تقدر نسبتهم بـ 85.22 % والسبب يعود إلى أنهم مرغمون على العمل من أجل توفير الإحتياجات اليومية للأسرة، وهذا يدل أيضا على أن لهم توازن نفسي واجتماعي يؤثر إيجابا على عملهم ويدفعهم إلى الاستقرار في العمل.

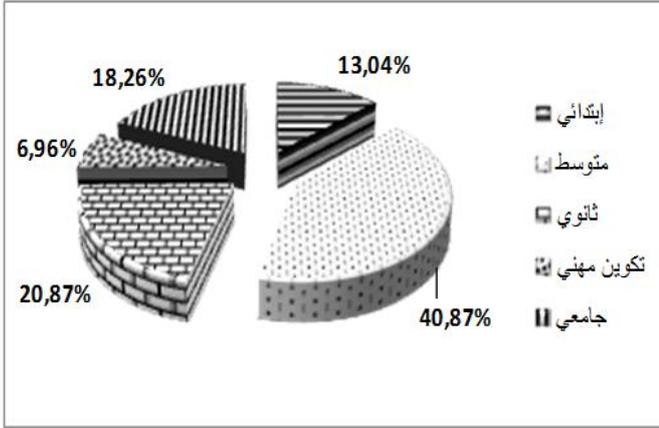
إما بالنسبة للعزاب وهم 17 الذين تقدر نسبتهم بـ 14.78 % وهي نسبة بعيدة عن الأولى، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة ليس لديهم التزامات أسرية، إضافة إلى أنهم يفضلون العمل في المهن الحرة التي تكسبهم الربح السريع خاصة وأنهم يبحثون عن تطوير أنفسهم من أجل ضمان مستقبلهم.

أما فيما يخص المطلقين والأرامل فكانت نسبتهم منعدمة.

وعليه يمكن القول أن الزواج ليس عائق أمام العمل فقد تجد العامل المتزوج يوفق بين العمل والأسرة دون التعرض لأي ضغوط بل تجده مستقر نفسيا ومسؤول عن كليهما، وهذا عامل جيد لنجاح العامل من جهة ونجاح المؤسسة من جهة أخرى.

الجدول رقم (11): المستوى التعليمي

الشكل رقم (11): المستوى التعليمي



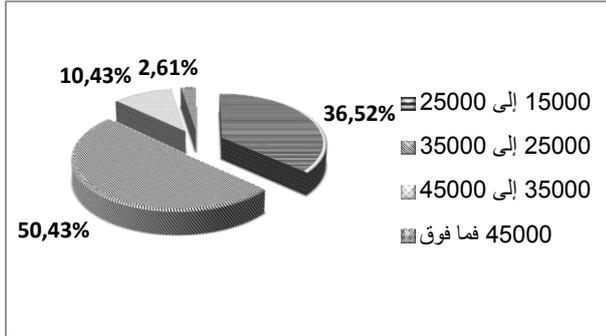
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
إبتدائي	15	13.04
متوسط	47	40.87
ثانوي	24	20.87
تكوين مهني	8	6.96
جامعي	21	18.26
المجموع	115	100

تشير إحصائيات الجدول رقم (11) إلى أن 47 من المبحوثين نسبة 40.87 % يملكون مستوى تعليمي متوسط و 24 منهم بنسبة 20.87 % مستواهم ثانوي، في حين 21 منهم بنسبة 18.26 % يملكون شهادات جامعية، أما 15 فمستواهم إبتدائي بنسبة 13.04 % في حين تبقى نسبة تكوين المهني ضئيلة قدرت بـ 6.96 %، وهذا التباين في النسب يعود إلى:

أن المؤسسة تختلف فيها وطبيعة ونوعية المهام والأنشطة التي يقوم بها الأفراد باختلاف المستويات والأقسام الإدارية فأقسام الإنتاج المختلفة تتطلب الجهد العضلي أكثر من الجهد الفكري أي يعمل فيها ذوي المستوى المتوسط والإبتدائي والتكوين المهني، أما ذوي المستوى الثانوي فهم المشرفين على العمل أو المتحكمين في الآلات، وأصحاب المستوى الجامعي يستغلون مناصب إدارية عليا لكون هذه المناصب تتطلب مهارات وكفاءات وقدرات فنية لا تتوفر إلا عند الجامعيين أو التعليم العالي.

وعليه فمن خلال هذا التوزيع نجد أن المؤسسة تضع كل فرد في مكانه المناسب.

الجدول رقم(12): الأجر الذي يتقاضاه المبحوثين الشكل رقم (12): الأجر الذي يتقاضاه المبحوثين



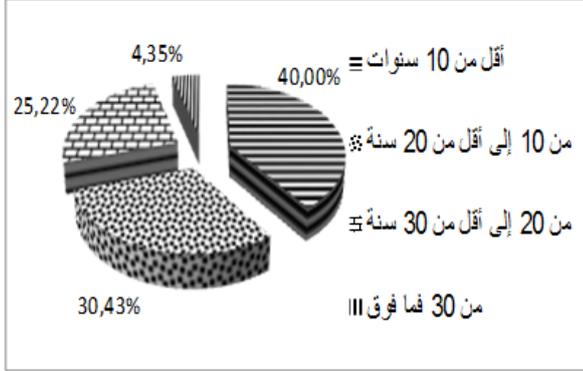
النسبة المئوية %	التكرار	الأجر الإحتمالات
36.52	42	25000 إلى 15000
50.43	58	35000 إلى 25000
10.43	12	45000 إلى 35000
2.61	3	45000 فما فوق
100	115	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بالأجر أن 58 من المبحوثون يتقاضون أجر يتراوح ما بين 25000 إلى 35000 دج وذلك بنسبة 50.43 % ثم يليها 42 منهم نسبة 36.52 % للذين يتقاضون ما بين 15000 إلى 25000 دج، وهذا راجع إلى أن الفئة الأولى معظمهم أعوان تحكم ورؤساء المصالح والأقسام والمشرفين بالإضافة إلى بعض أعوان التنفيذ الذين يتميز عملهم ببعض الصعوبة ولديهم أقدمية في العمل، أما الفئة الثانية فهم أعوان التنفيذ، والذين يشغلون بعقود محدودة المدة بالدرجة الأولى وما لمسناه من ميدان الدراسة أن العمال غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه لأنه لا يلبي احتياجاتهم، أما الفئات التي تتقاضى أجر يتراوح ما بين 35000 إلى 45000 دج فما فوق بنسبة 13.05 % هم الإطارات والذين تختلف نوعية عملهم عن عمل أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

وبالتالي ما يمكن القول أن الأجر في المؤسسة الجزائرية الجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيبل مرتبط بإنتاجية وربحية ومدخلات المؤسسة وبالرغم من هذا فهي أجور ضعيفة بالنظر إلى متطلبات الحياة والمعيشة.

الجدول رقم (13): الأقدمية في العمل

الشكل رقم (13): الأقدمية في العمل



الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	46	40
من 10 إلى أقل من 20 سنة	35	30.43
من 20 إلى أقل من 30 سنة	29	25.22
من 30 فما فوق	5	4.34
المجموع	115	100

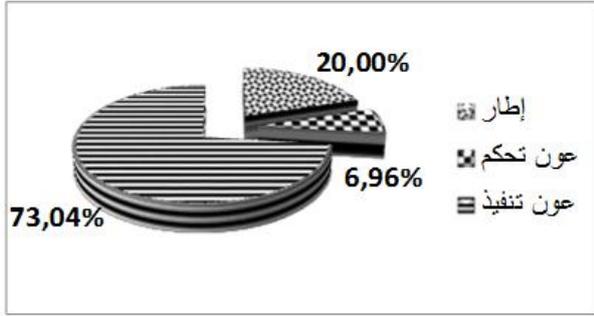
يتبين من خلال قراءة الجدول رقم (13) نلاحظ أن 46 من أفراد المجتمع؛ أي ما يعادل نسبة 40% لديهم أقدمية تقل من 10 سنوات ويمكن إرجاع ذلك في:

نوعية التوظيف وقوانين التشغيل في الجزائر على إمضاء عقود مؤقتة مع إمكانية التجديد وتمديدتها في المقابل تكون فرص التنصيب والتنشيط ضئيلة، حيث أن أغلب عمال هذه الفئة شباب حديثو التشغيل تعمل في إطار تلك العقود، وكذلك ظروف العمل الصعبة التي لا تحفز على الإستقرار في العمل والبحث عن بدائل، أما 35 منهم لهم أقدمية من 10 إلى أقل من 20 سنة فقد قدرت نسبتها بـ 30.4 % في الغالب هم من الفئة العمرية من 30 سنة فأكثر بحكم تأقلمهم وتكيفهم مع ظروف العمل ما جعلهم يتميزون بنوع من الاستقرار المهني، أما 29 من المبحوثين أي بنسبة 25.22 % وهم من الفئة 20 إلى أقل من 30 سنة، و5 من المبحوثين أي بنسبة 4.34%، من فئة 30 سنة فما فوق وتعتبران هذان الفئتان من أقدم الفئات العمالية والتي بدأت العمل مع بداية نشاط المؤسسة (1967)، وهم ذوي خبرة كبيرة دفعت بالمؤسسة بالتمسك بهم والإستفادة من خبرتهم في توجيه وتعليم العمال الجدد والأقل خبرة في مجال العمل، ما ولد لديهم روح الإنتماء للمؤسسة.

وعليه وبالرغم من إعتقاد المؤسسة على الفئة التي لها أقدمية كذاكرة تنظيمية، إلا أن ذلك لا ينفي أن المؤسسة تستهدف التحديد في الطاقات والقدرات والمهارات التي يتطلبها العمل من خلال إعتقادها على فئات شبابية.

الجدول رقم (14): طبيعة العمل

الشكل رقم (14): طبيعة العمل



النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة العمل الإحتمالات
20	23	إطار
6.96	8	عون تحكم
73.04	84	عون تنفيذ
100	115	المجموع

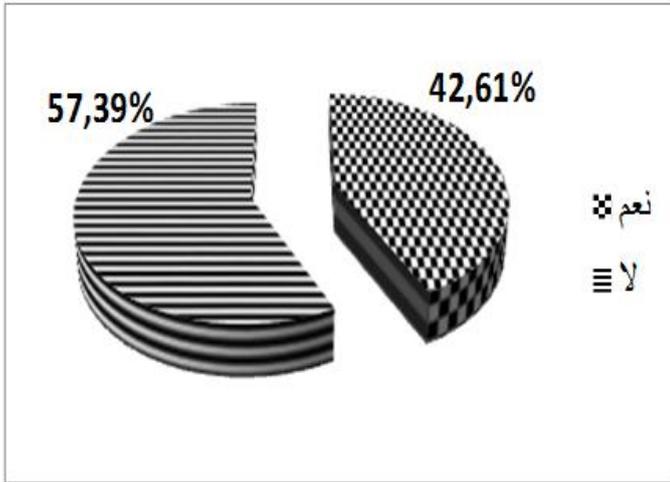
من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين أن 84 من عمال المؤسسة هم عون تنفيذ بنسبة 73.04 % وبليها 23 من الإطارات بنسبة 20 %، ثم 8 عون تحكم بنسبة 6.96 % ويعود ذلك إلى:

أن طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب عمال تنفيذيون أكثر من الإطارات وعمال تحكم فهي الفئة التي يقع على عاتقها عبء العمل لأنه يعتمد على العمل اليدوي خاصة وأن المؤسسة تتضمن العديد من الأقسام وكل قسم يتطلب يد عاملة كبيرة على غرار عمال تحكم الذين يتمحور عملهم حول الإشراف ومتابعة سير الأعمال، أما الإطارات فتركز على العمل الإداري الذي يتطلب عمال يكتسبون مهارات معينة ويشغلون في مناصب محددة.

بمعنى أن ما تصل إليه المؤسسة من أهداف وغايات لا يكون إلا عن طريق الجهد المبذول الذي يقدمه العمال التنفيذيون بالتنسيق مع الفئات الأخرى ولهذا فهي تكتسي أكبر نسبة.

جدول رقم (15): ظروف العمل

الشكل رقم (15): ظروف العمل



النسبة المئوية %	التكرار	ظروف العمل		
		الإحتمالات		
		%	ك	الإحتمالات
42.61	49	18.33	11	نفسية
		40	24	إجتماعية
		20	12	صحية
		21.66	13	مادية
		100	60	المجموع
57.39	66	لا		
100	115	المجموع		

*العدد 60 يدل على عدد الإجابات وليس عدد أفراد المجتمع.

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه المتعلقة بظروف العمل أن 66 من العمال كانت إجاباتهم بـ لا وقدرت نسبتهم بـ 57,39 %، وهذا راجع إلى:

أن هذه الفئة هي أعوان التنفيذ التي تعتبر نفسها مهمشة لا تعطي لها أدنى إهتمام ولا توفر بيئة عمل ملائمة بحيث أن الظروف التي يعملون فيها سيئة وقاسية تنعدم فيها الشروط الصحية، وكل هذا يؤثر على نفسيتهم ويشعرهم بالإرهاق والتعب والتوتر، ولقد صرحوا أن المؤسسة لا تأخذ بأرائهم وإقتراحاتهم حول تحسين الظروف السائدة في بيئة العمل، ومن خلال مقابلتنا مع العمال وجدنا أنهم يشكون من هذه الظروف، وكذا إنخفاض في الأجور التي يتقاضونها لأنها لا تتناسب مع العمال الذي يقدمونه.

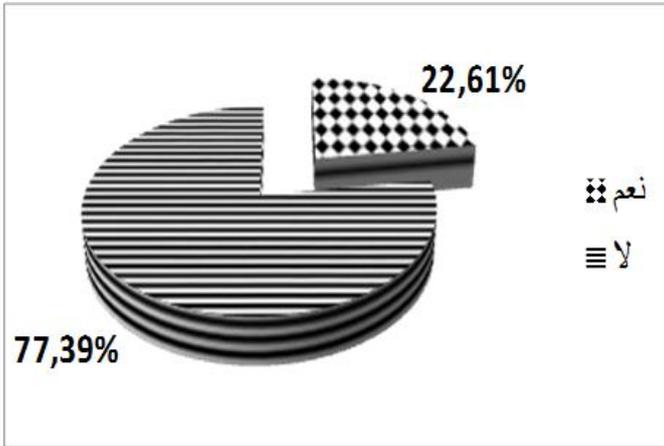
أما 49 من المبحوثين أي بنسبة 42.61 % فهي الفئة التي أقرت أن المؤسسة تراعي ظروف العمل ومعظم أعوان تحكم وإطارات بإعتبار أنهم يشغلون مناصب إدارية تسمح لهم بإبداء آرائهم حول العمل والتحكم فيه، بحيث نجد أن نسبة 40 % منهم أكدوا على توفر الظروف الإجتماعية، ونسبة 21.66 % ظروف مادية و 20 % ظروف صحية، ونسبة 18.33 % لظروف النفسية، وهذا راجع إلى:

أن المؤسسة تعطي أهمية لهذه الفئة أكثر من غيرها، كما أنها لا تعاني من ضغوط نفسية كبيرة ضف إلى ذلك أجورها أفضل من الفئة الأخرى.

وعليه فإن المؤسسة تهتم بتوفير الظروف النفسية والإجتماعية والصحية والمادية للفئة الأخرى.

جدول رقم (16): الظروف الفيزيائية

الشكل رقم (16): الظروف الفيزيائية



النسبة المنوية %	التكرار	الظروف الفيزيائية		
		الإحتمالات		
22.61	26	نعم		
77.39	89	%	ك	الاحتمالات
		13.72	31	قلة التهوية
		30.09	68	كثرة الضجيج
		11.06	25	إرتفاع الحرارة
		25.22	57	الرائحة
		6.19	14	ضعف أو شدة الإضاءة
		13.72	31	نظافة مكان العمل
		100	226	المجموع
100	115	المجموع		

*العدد 226 يدل على عدد الإجابات وليس عدد أفراد المجتمع.

من خلال معطيات الجدول رقم (16) المتمثل في الظروف الفيزيائية ومدى تناسبها مع العمل نجد أن 89 من الباحثين أجابوا أنها لا تناسبهم وذلك بنسبة 77.39 % وأكدوا أن طبيعة العمل جد صعبة وأنهم قد يتعرضون للحوادث أو قد تصيبهم أمراض نتيجة ذلك، وبالرغم من ذلك فإن المؤسسة لا تراعي ظروف العمل الفيزيائية، بحيث صرح 26 من الباحثون بنسبة 30.09 % أن أقسام وورشات العمل المكلفة بالإنتاج يكثر فيها الضجيج بسبب الصوت الذي تصدره الآلات وماكنات العمل، ضف إلى ذلك الرائحة الكريهة من جلود البقر بنسبة 25.22 %، أما نسبة 13.72 % أقرروا نقص وقلة التهوية وانعدام النظافة في مكان العمل، ومن تصريحات البعض تبين أنهم يعانون من إرتفاع الحرارة في الصيف وإنخفاض في الشتاء، بالإضافة إلى ضعف أو شدة الإضاءة بنسبة 6.19 % وما تم ملاحظته أيضا وجود نقص في أدوات العمل في الورشة الخاصة بتنظيف الجلود.

وكل هذه الظروف تأثر على أداء العامل ولكن رغم ذلك فإن العمال يبذلون أقصى ما بوسعهم من أجل أداء أفضل وقد أكدت هذا مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال العديد من الدراسات والبحوث التي قامت بها والمتعلقة بالظروف الفيزيائية.

أما نسبة 22.61 % رأوا أن هذه الظروف مناسبة بحكم أنهم إداريون وإطارات والذين يكون عملهم بعيدا عن ورشات العمل.

ويمكن القول أن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج لا تعطي إهتماما كبيرا لظروف الفيزيائية فهي سيئة نوعا ما.

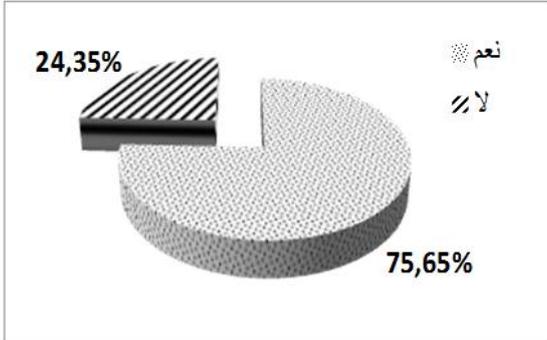
جدول رقم (17): الظروف الفيزيائية

وإتقان العمل

النسبة المنوية %	التكرار	الظروف الفيزيائية وإتقان العمل الإحتمالات
75.65	87	نعم
24.35	28	لا
100	115	المجموع

شكل رقم (17): الظروف الفيزيائية

وإتقان العمل



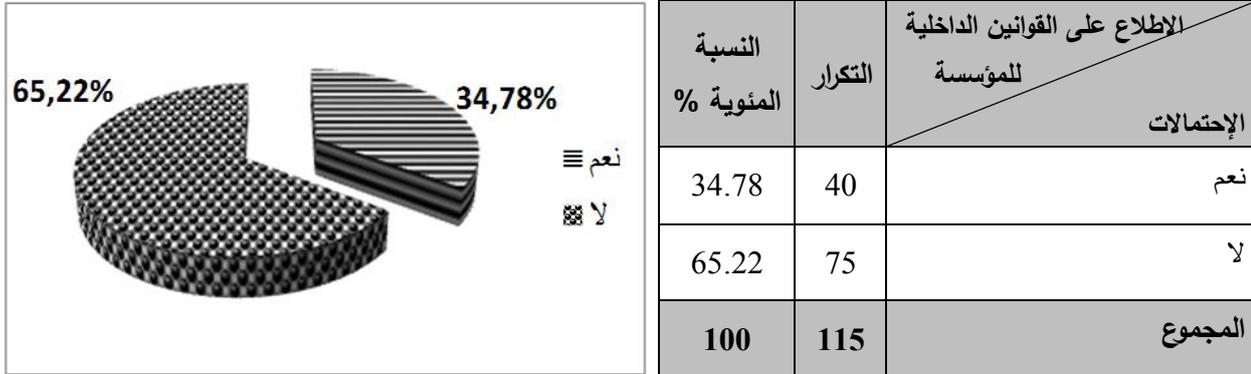
نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن 87 من المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 75.65 % أن توفر الظروف الفيزيائية المناسبة تجعلهم يتقنون عملهم، في حين نجد 28 منهم بنسبة 24.35 % أجابوا بـ"لا" وهذا راجع إلى الفئة الأولى ترى أن الظروف الفيزيائية تلعب دور مهم في جعل العامل يتقن عمله ويؤديه بشكل جيد لهذا يعتقدون أن على المؤسسة عدم إهمال وإغفال هذا الجانب لأنه قد يعرقل من أداء مهامهم.

أما الفئة الثانية والتي أجابت بـ"لا" فهي ترى أن إتقان العمل لا يرتبط بالظروف الفيزيائية فهي تؤدي عملها سواء توفرت هذه الظروف أو انعدمت أي أن على العامل التكيف مع عمله وليس العكس.

وعليه فإن الظروف الفيزيائية لديها تأثير كبير على أداء العاملين.

جدول رقم (18): الإطلاع على القوانين الداخلية للمؤسسة

شكل رقم (18): الإطلاع على القوانين الداخلية للمؤسسة



من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 75 من المبحوثين أجابوا بـ "لا" وقدرت نسبتهم 65.22% و 40 أجابوا بـ "نعم" قدرت نسبتهم بـ 34.78% وهذا راجع إلى:

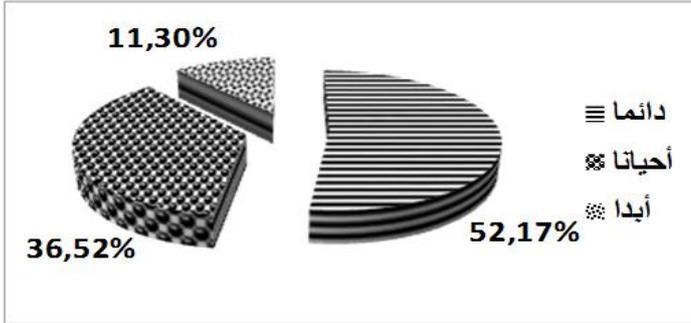
أن العمال الذين ليس لديهم إطلاع على القوانين الداخلية إنما يتلقون التعليمات والأوامر من الرؤساء أو الإعلانات فينفذونها دون إعتراض ذلك خوفا من التعرض للعقوبات أو الطرد وغيرها، وهذا ما أكدت عليه أقوال المبحوثين حيث صرح أحدهم "إننا مجبرون على تنفيذ القوانين بالرغم من أننا لا علم لنا بها"، ضف إلى ذلك أن المستوى التعليمي لبعضهم لا يسمح لهم بالقراءة.

أما المبحوثون الذين لديهم إطلاع على هذه القوانين هم الرؤساء والإطارات الذين ينظمون ويسيروا العمل بحيث أن يكون على دراية بمختلف القوانين كي يضمنوا السير الحسن للعمل وهذا ما يفسر تباين النسب لأن طبيعة المناصب التي يشغلونها العمال هي التي تعطي لهم الحق في الإطلاع على القوانين لهذا وبحكم أن أعوان التنفيذ مجرد عمال بسطاء واجبهم العمل فقط ولا يحق له الإطلاع على هذه القوانين.

وعليه يمكن القول أن ليس كل عامل لديه إطلاع على القوانين الداخلية للمؤسسة.

جدول رقم (19): الإلتزام بالعمل

شكل رقم (19): الإلتزام بالعمل



النسبة المئوية %	التكرار	الإلتزام بالعمل
52.17	60	دائما
36.52	42	أحيانا
11.30	13	أبدا
100	115	المجموع

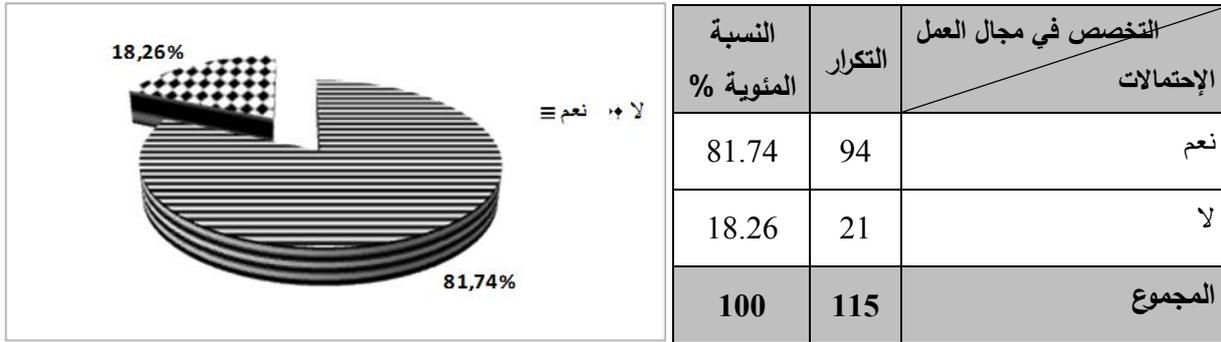
نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19) أن 60 من المبحوثين الذين أجابوا بـ "دائما" تقدر نسبتهم بـ 52.17 %، في حين نجد 40 أقرؤا بـ "أحيانا" بنسبة 36.52 %، أما 13 منهم بنسبة 11.30 % أجابوا بـ "أبدا" ويمكن تفسير ذلك بـ:

إن نظام المؤسسة تتميز بنوع من الصرامة بحيث أن على الأفراد الإلتزام بالقوانين ومواعيد العمل كتفادي المشاكل الإدارية، فمثل هذه القوانين تجعلهم أكثر إنضباطا ومسؤولية داخل العمل وهذا ما أكدته نظرية البيروقراطية لماكس فيبر "أن القوانين والقواعد هي التي تحكم وتصوب سلوك الأفراد داخل المؤسسة " ومن خلال مقابلاتنا مع مسؤول إدارة الموارد البشرية صرّح لنا "أن العمال لابد عليهم الخضوع لقوانين العمل وعدم تجاوزها".

وهناك من يرى أن الإلتزام بالعمل لا تفرضه القوانين بل هو ارتباط أخلاقي وواجب دفعت إليه الحاجة.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة لا تترك المجال للعمال للتسيب كما أنها لا تتساهل في التعامل معهم بل يرضيها عملهم ضمن القوانين لهذا نجد معظمهم ملتزمون بها.

جدول رقم (20): التخصص في مجال العمل يؤدي إلى إنجاز المهام بدقة
 شكل رقم (20): التخصص في مجال العمل يؤدي إلى إنجاز المهام بدقة



يلاحظ من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن 94 من المبحوثين بنسبة 81.74 % يرون أن تخصصهم في مجال عملهم يؤدي بهم إلى إنجاز المهام بدقة وهذا راجع إلى:

أن المؤسسة تقوم بتوظيف المتخصصين في مجال عملهم أي أنها تضع كل فرد في مكانه المناسب وهذا لتضمن أنه سينجز مهامه بإتقان وتفاني، دون مواجهة أي عراقيل في ذلك فمثلاً، عمال الصيانة والعمال المسؤولون عن معالجة الجلد بالمواد الكيميائية يجب أن يكونوا مؤهلين لذلك ولديهم خبرة بحكم تخصصهم في هذا المجال، ونجد تايلور نادى بضرورة التخصص في العمل ليتفادى تضييع الوقت والجهد.

إن كل فرد في المؤسسة تعود على عمله ووجد توافق بينه وبين الوظائف التي يشغلونها وتخصصه ومؤهلاته بحيث أصبح خبيراً في عمله ويعرف كل تفاصيله لهذا يؤديه بكل دقة.

أما 21 منهم أجابوا بـ "لا" بنسبة 18.26 %، فهم في الغالب رضوا بالعمل، أي كان نوعه، وهذا ينطبق على العمال ذوي المستوى التعليمي الضعيف ولا يمتلكون مؤهلات، كما أن هناك الأعمال لا تحتاج إلى متخصصين.

وعليه فإن المؤسسة تبحث دائماً عن أفراد ومؤهلين يمتلكون تخصصات مختلفة وهذا كي تضمن تحقيق أهدافها.

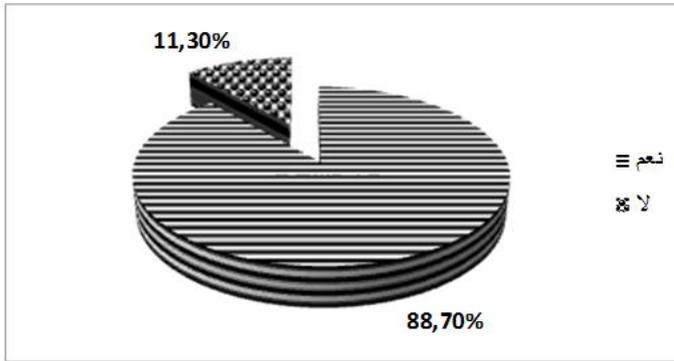
جدول رقم (21): أداء المهام الموكلة

في الوقت المحدد

النسبة المئوية %	التكرار	أداء المهام الموكلة في الوقت المحدد الإحتمالات
88.70	102	نعم
11.30	13	لا
100	115	المجموع

شكل رقم(21): أداء المهام الموكلة

في الوقت المحدد



نلاحظ من خلال احصائيات الجدول رقم (21) والممثل لتأدية المهام في الوقت المحدد، نجد أن 102 من المبحوثين أجابوا بـ نعم وتقدر نسبتهم بـ 88.70 % في حين 13 من المبحوثين تقدر نسبتهم 11.30% أجابوا بـ لا، وهذا راجع إلى:

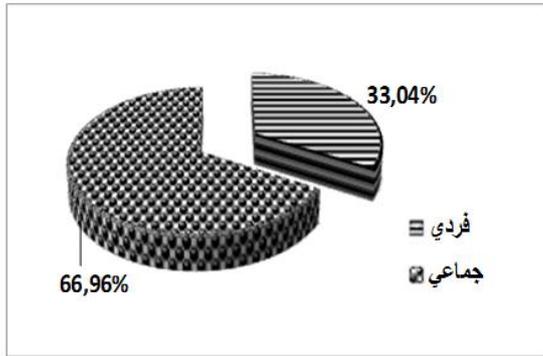
أن القوانين واللوائح التنظيمية هي التي ترغم العمال على الإلتزام بمواعيد العمل حيث أن في حالة تأخر عن العمل أو عدم تأدية العمل في الوقت المحدد يخضع العامل للعقوبة، وأثناء توزيعنا للإستمارة أكد لنا أحدهم على مدى تقيدهم بالمواعيد بسبب القوانين الصارمة حيث صرح "علينا الدخول للعمل في الوقت المحدد وأن تأخر ولو لمدة عشرة دقائق سنعاقب، ولا نستطيع الخروج إلا عند إنهاء العمل فإحترام الوقت واجب من جهة ومفروض من جهة أخرى"، وهذا ما تم تأكيد عليه في الجدول رقم (19) و(20).

كما يعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يكون في الغالب جماعي ما يساهم في تأدية المهام في الوقت المحدد.

أما الذين لا يؤدون العمل في الوقت المحدد فهم في الغالب المتاملون في العمل أو الذين لا يأخذون بعين الاعتبار هذه القوانين وغير مباليين لها بحكم أنهم يرفضون السيطرة والخضوع.

وعليه فإن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج تعطي إحتراما وأهمية كبيرة للوقت لذلك نجد أغلب الأفراد يتقيدون به ويؤدون عملهم في الوقت المحدد.

جدول رقم (22): طبيعة العمل داخل المؤسسة شكل رقم (22): طبيعة العمل داخل المؤسسة



النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة العمل داخل المؤسسة			
		الإحتمالات			
33.04	38	%	ك	الإحتمالات	فردية
		14.29	6	الرغبة في التميز	
		14.29	6	الرغبة في تحقيق الذات	
		71.42	30	راجع لطبيعة العمل الذي يقوم به	
		100	42	المجموع	
66.96	77	%	ك	الإحتمالات	جماعية
		27.36	29	تبادل الخبرات	
		7.55	8	زيادة المعارف	
		13.21	14	تطوير القدرات	
		51.89	55	تسهيل العمل	
		100	106	المجموع	
100	115	المجموع			

*العددان 106 و42 يدلان على عدد الإجابات وليس عدد أفراد المجتمع

تشير معطيات الجدول الكمية للجدول أعلاه إلى أن 77 من المبحوثين والذي تقدر نسبتهم بـ 66.96% يفضلون العمل الجماعي وذلك يرجع إلى:

أنهم يرون أنه يسهل العمل، فهو يوفر لهم الجهد والوقت خاصة وأن العمل في مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج يتطلب التعاون وتكاتف وتضافر الجهود من أجل إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المشتركة وهذا ما أكد عليه شيستر برنارد، كما كان العمل الجماعي يعد وسيلة لتبادل الخبرات والمعارف بين العمال وينمي قدراتهم ومهاراتهم ما يدفعهم إلى رفع الإنتاج والعمل بجدية وفعالية، ويزيد من نسبة التوافق فيما بينهم خاصة في الآراء والأفكار والقرارات التي تخص العمل.

كما أن العمل الجماعي يساهم في بناء علاقات ما بين الأفراد ويعزز الثقة والولاء فيما بينهم.

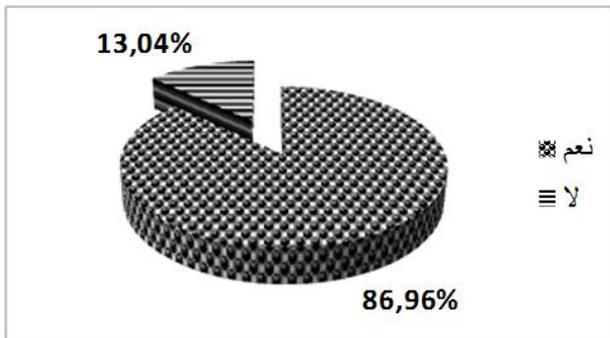
أما الذين يفضلون العمل بشكل فردي وهم 38 والذين تقدر نسبتهم بـ 33.04% ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يقومون به والذي يفرض عليهم ذلك وقد صرح بذلك 71.42% من المبحوثين أن

المهام ووظائفهم تجعلهم منفردين في عملهم، كما يعتقد البعض أن العمل الفردي يحقق التميز ويساعدهم في تحقيق الذات وهذا ما ذهب إليه ماسلو حيث رأى أنها أعلى درجات الإشباع.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة يطغى عليها العمل بشكل جماعي على العمل الفردي لكن كلاهما يساهمان في نجاحها وتحقيق الأهداف المسطرة.

شكل رقم (23): العمل كفريق يزيد

سرعة تنفيذ العمل



جدول رقم (23): العمل كفريق يزيد

سرعة تنفيذ العمل

النسبة المئوية %	التكرار	العمل كفريق يزيد سرعة تنفيذ العمل	الإحتمالات
86.96	100		نعم
13.04	15		لا
100	115		المجموع

تبين الشواهد الكمية للجدول رقم (23) أن 100 من المبحوثين أجابوا أن العمل كفريق يزيد من سرعة تنفيذ العمل وقدّرت نسبتهم بـ 86.96 % في حين 15 منهم أجابوا بـ لا 13.04 % ويرجع ذلك إلى:

أن طبيعة النشاط في المؤسسة تفرض عليهم العمل كجماعة فهناك بعض الورشات يصعب فيها العمل إلا عن طريق تعاون العاملين مما تسود روح الفريق فيما بينهم ما زاد من الإتساق والإنسجام والتجانس وهذا سهل عليهم العمل وزاد من سرعة إنجازه.

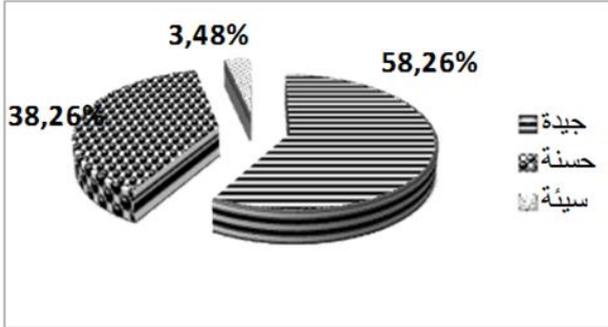
أما الذين أجابوا بـ لا فهم يرون أن العمل كفريق قد يعطل ويعرقل العمل أكثر مما يسرعه، لأنهم يعتبرون أن فيه تضييعاً للوقت بسبب إنكالية بعضهم على الآخر، إضافة إلى الأحاديث الجانبية والتي تكون على حساب وقت العمل وهذا ما ذهب إليه تايلور حين رأى أن تقسيم العمل بشكل دقيق يجعل العامل يعمل منفرداً وبهذا يوفر الجهد والوقت مما يزيد من سرعة أداء العمل.

ونستنتج من خلال هذه النتائج أنه رغم وجود فئة لا تفضل العمل كفريق إلا أن هذا لا ينفي أن العمل ضمن الجماعة وكفريق يزيد من سرعة تنفيذ العمل.

جدول رقم (24): العلاقة مع الزملاء

النسبة المئوية %	التكرار	العلاقة مع الزملاء الإحتمالات
58.26	67	جيدة
38.26	44	حسنة
3.48	4	سيئة
100	115	المجموع

شكل رقم (24): العلاقة مع الزملاء



نلاحظ من خلال معطيات الكمية للجدول أعلاه الموضح للعلاقة مع الزملاء أن 67 من المبحوثين والذين تقدر نسبتهم بـ 58.26% أقروا أن العلاقة جيدة مع الزملاء، أما 44 منهم الذين أجابوا "حسنة" وتقدر نسبتهم بـ 38.26% وهي نسبة لا بأس بها ويكمن السبب في:

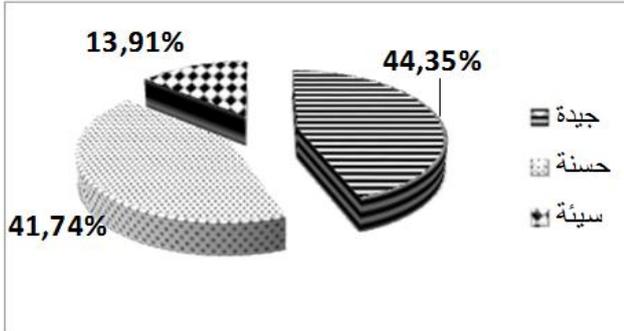
أن الأفراد في المؤسسة وبحكم عملهم ووظائفهم وأوقات العمل التي يقضونها فيه وكذا طبيعة العمل الذي يغلب عليها الطابع الجماعي ذلك إستوجب عليهم تكوين صداقات وعلاقات إجتماعية تسودها المحبة والإحترام والتقدير وتزيد الثقة فيما بينهم، مما جعلهم يشعرون كأنهم أسرة واحدة وهذا أثر على نفسياتهم بشكل إيجابي، وهذا ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي وجهت جلّ اهتمامها على الجانب الإجتماعي والنفسي للفرد، حيث رأت أن أي منظمة لا تخلو من العلاقات غير رسمية لأنها تتشكل بطريقة عفوية وغير مقصودة ولا تحكمها أي ضوابط.

أما الذين أقروا بأن العلاقة سيئة وتقدر بـ 3.48% وهي نسبة ضئيلة فقد تكون بسبب بعض المشاحنات والخلافات بين هؤلاء الأفراد.

ومن هنا يتبين لنا أن العلاقات التي تجمع الزملاء في العمل جيدة وحسنة أي أنها تكاد تخلو من الصراعات والنزاعات والتي قد تؤثر على عملهم وعلى المؤسسة ككل، وهذا ما يزيد من انسجام العمال مع بيئة العمل الإجتماعية.

جدول رقم(25): العلاقة مع الرؤساء

شكل رقم (25): العلاقة مع الرؤساء



النسبة المئوية %	التكرار	العلاقة مع الرؤساء	الإحتمالات
44.35	51	جيدة	
41.74	48	حسنة	
13.91	16	سيئة	
100	115	المجموع	

نلاحظ من خلال الشواهد والدلالات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن 51 من المبحوثين والذين تقدر نسبتهم بـ 44.35 % أقرروا أن العلاقة جيدة، و 48 منهم أجابوا أن العلاقة حسنة بنسبة 41.74 %، و 16 منهم أجابوا أن علاقة سيئة بنسبة 13.91% ويرجع ذلك إلى:

أن الرئيس يكون ملازم للعمال بحيث يقدم لهم المعلومات والتوجيهات ويوضح لهم طريقة العمل بشكل مباشر وبأسلوب لين، كما أنه يتفهم كافة ظروفهم الإجتماعية والنفسية وحتى المهنية منها لأنه يعلم مدى صعوبة العمل الذي يؤديه لهذا نجده يتساهل معه ويتستر عليهم كما قد يساعدهم في حل مشاكلهم ومن خلال ملاحظتنا تبين لنا أن الرؤساء تجمعهم علاقة حسنة وجيدة لأنهم يبادرون ويقدمون لهم يد المساعدة في تأدية المهام، كما أنه يشجعهم على العمل ويعترفون بقدراتهم ومهاراتهم وهذا عزز من الثقة فيما بينهم وسادت المودة والإحترام فيما بينهم.

أما العلاقة السيئة بين الرئيس والعامل تكمن في صرامة الرئيس وإتخاذ إجراءات تعسفية اتجاه المرؤوس في حالة الخطأ دون مراعاة ظروفه أو تعود لعصيان لأوامر الرئيس أو المشرف وعدم الأخذ بها لهذا قد ينشأ مناوشات وخلافات وتوترات مما يجعل العلاقة سيئة.

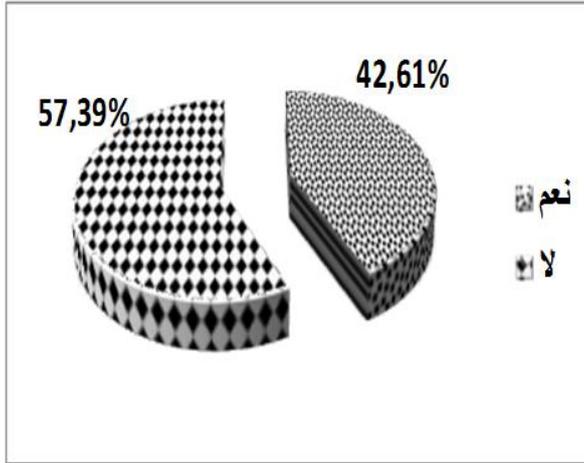
وعليه من خلال نتائج الجدول يتأكد لنا أن العلاقة التي تجمع الرئيس بالمرؤوسين علاقة طيبة وهناك نوع من التوافق فيما بينهم.

جدول رقم (26): مشاركة الرؤساء العمال

شكل رقم (26): مشاركة الرؤساء العمال

في إتخاذ القرارات التي تخص العمل

في إتخاذ القرارات التي تخص العمل



النسبة المئوية %	التكرار	مشاركة الرؤساء العمال في إتخاذ القرارات التي تخص العمل			
		الإحتمالات	ك	%	
41.74	49	نعم	الشعور بالإحترام والتقدير	34	66.66
			الشعور بالإنتماء للمؤسسة	12	23.53
			الشعور بالراحة النفسية	5	9.80
			المجموع	51	100
57.39	66	لا			
100	115	المجموع			

*العدد 51 يدل على عدد الإجابات وليس عدد أفراد المجتمع.

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن 66 من المبحوثين أجابوا بـ لا وتمثل أعلى نسبة 57.39 % أما 49 من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 41.74 % ويرجع ذلك إلى:

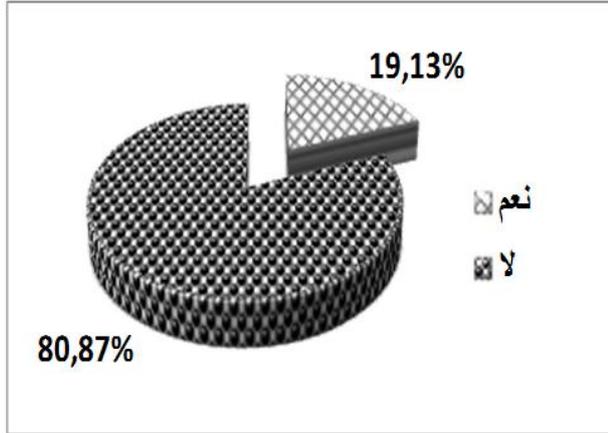
أن المؤسسة لا تعطي فرصة للعمال من أجل تقديم إقتراحاتهم وأرائهم والتي قد تفيدي في إتخاذ القرارات التي تخص العمل وهذا مرتبط أيضا بالمستوى التعليمي المنخفض لبعض الأفراد والتي لا تسمح لهم بطرح أفكارهم، وقد يكون السبب كذلك هو الإختلاف في مناصب العمل بحيث قد يكون إتخاذ القرار مركزي، صف إلى ذلك أن متخذي القرار قد يكونون ذوي كفاءة ومهارة وخبرة لا يحتاجون إلى من يشاركونهم القرار.

أما الذين يشاركون في إتخاذ القرار فهم في الغالب رؤساء الأقسام والمصالح والورشات لكونهم محور الإتصال والتنسيق بين العمل والإدارة ومن خلال إجاباتهم تبين لنا أن 34 منهم بنسبة 66.66 % يشعرون هذا بالإحترام والتقدير وبأهميتهم داخل المؤسسة وأنهم جزء لا يتجزأ منها، مما يزيد من إرتباطهم وإنتمائهم لها وقد صرح بذلك ما يعدل نسبة 23.53 % في حين أقرروا 5 منهم بنسبة 9.80% أن هذا يشعرون بالراحة النفسية هذا يدفعهم على الحرص على العمل وتحقيق الأهداف العامة.

وعليه فالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل لديها معايير محدودة في إشراك العمال في إتخاذ القرار لهذا نجد أن نسبة من لا يشارك أكبر من الذين يشاركون.

شكل رقم (27): نظام الحوافز

جدول رقم (27): العمل بنظام الحوافز



النسبة المئوية %	التكرار	العمل بنظام الحوافز		
		الإحتمالات	ك	%
19.13	22	مادية	12	54.54
		معنوية	10	45.45
		المجموع	22	100
80.87	93	لا		
100	115	المجموع		

نلاحظ من معطيات الجدول رقم (27) الممثل لنظام الحوافز أن 93 من المبحوثين وتقدر نسبتهم بـ 80.87 % أقرروا أن المؤسسة لا تعمل بنظام الحوافز في حين أن 22 منهم ونسبتهم بـ 19.13 % أجابوا أنها تعمل بنظام الحوافز ويعود ذلك إلى:

أن الحوافز ترتبط بمدخول المؤسسة وربحياتها وخلال مقابلتنا مع مسؤول إدارة الموارد البشرية أكد لنا ذلك حين صرح أن العمال لم يحصلوا على الحوافز منذ سنة 2015 إلى يومنا هذا وهذا بسبب تراجع مردودية الإنتاج وما يدل على ذلك تراجع وتقلص عدد العمال وكذا انخفاض الأجور مقارنة مع سنوات بداية نشاطها.

أما الفئة التي ترى أنها تحصل على حوافز مادية وذلك بنسبة 54.54 % وقد يرتبط بأقدميتهم في حين الذين يحصلون على حوافز معنوية بنسبة 45.45 % يعود إلى إعتراف المؤسسة بهم وبكفاءتهم وخبرتهم فنتشجعهم وتمدحهم وتشكرهم عن الجهود التي يقدمونها ويبدلونها، كما قد تقدم لهم شهادات تقديرية تعبر عن أهميتهم ومكانتهم في المؤسسة.

وعليه فإن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج لا تعتمد على نظام الحوافز.

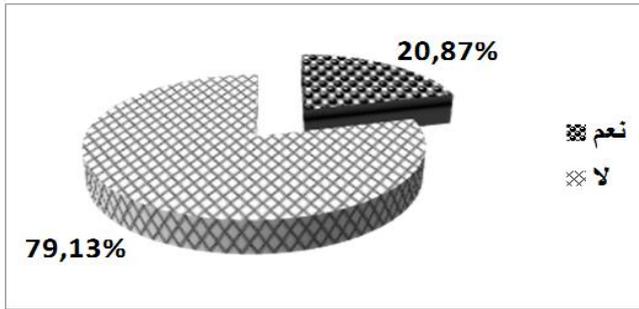
جدول رقم (28): منح الحوافز بشكل

عادل على العمال

النسبة النسبة المنوية %	التكرار	منح الحوافز بشكل عادل على العمال	الإحتمالات
20.87	24		نعم
79.13	91		لا
100	115		المجموع

شكل رقم (28): منح الحوافز بشكل

عادل على العمال



تشير البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (28) إلى أن 91 من المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم قدرت نسبتهم بـ 79.13 % و 24 من المبحوثين الذين أجابوا بـ لا قدرت نسبتهم بـ 20.87 % وما يمكن تفسيره من خلال هذا إلى:

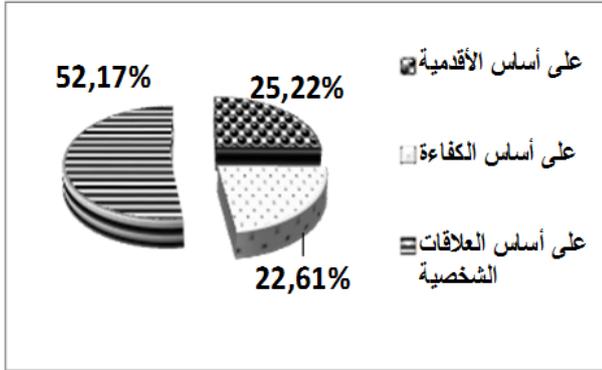
- أن المؤسسة توزع الحوافز بإعتبارات ومعايير لا موضوعية كتحييز المسؤولين إلى فئة معينة على حساب فئة أخرى.

- طبيعة المراكز الوظيفية لبعض الأفراد التي تمنح لهم إمتيازات تجعلهم يحصلون على الحوافز.

- الأسباب والأوضاع الإقتصادية التي أثرت سلبا على ميزانية المؤسسة والتي بدورها أثرت على منح الحوافز للعمال وهذا ما أكده الجدول رقم (27).

وعليه يمكن القول أن الإدارة تمارس نوع من الإجحاف في حقوق العمال فيما يتعلق بعدالة منح وتوزيع الحوافز، ما يساهم في خلق جو من عدم الثقة بين العمال والإدارة.

شكل رقم (29): أساس التي تمنح عليه
الحوافز في المؤسسة



جدول رقم (29): أساس التي تمنح عليه
الحوافز في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	أساس التي تمنح عليه الحوافز في المؤسسة
25.22	29	على أساس الأقدمية
22.61	26	على أساس الكفاءة
52.17	60	على أساس العلاقات الشخصية
100	115	المجموع

وتشير المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أن 60 من المبحوثين الذين أجابوا بأن الحوافز تمنح على أساس العلاقات الشخصية قدرت نسبتهم بـ 52.17 % والسبب يعود إلى:

أن هناك تميز وإجحاف في توزيع الحوافز بين العمال وهذا ما أكده الجدول رقم (28)، كما صرح أحدهم بذلك "أن هناك محسوبية في منح الحوافز"

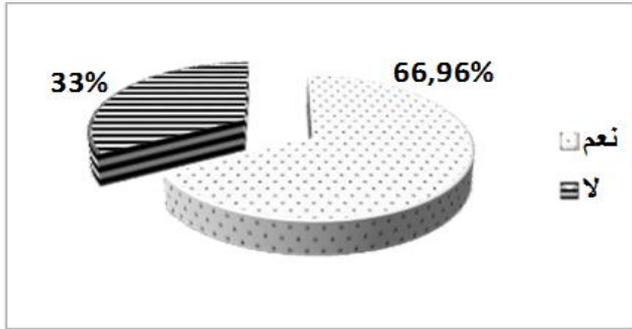
أما 29 من المبحوثين الذين صرحوا بأن الحوافز تمنح على أساس الأقدمية فتقدر نسبتهم بـ 25.22 % يرجع ذلك إلى:

أن المؤسسة تهتم بهذه الفئة وتشعرهم بأهميتهم ومكانتهم المهنية كما أنها تقدم لهم المدح والثناء على المجهودات التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهدافها وهذا ما أكد عليه الجدول رقم (28).

في حين 26 من المبحوثين صرحوا أن الحوافز تقدم على أساس الكفاءة بنسبة 22.61 % وهم ذوي المهارات العالية والكفاءات والخبرات والذي تجدر على المؤسسة تقديم تحفيزات لمثل هذه الفئة.

وعليه فنظام الحوافز في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج لا تبني على أسس عادلة ولا تمارس المساواة بين العمال في توزيعها لهذه الحوافز.

شكل رقم (30): الحوافز يدفع لإنجاز المهام بطريقة أفضل



جدول رقم (30): الحوافز يدفع لإنجاز المهام بطريقة أفضل

الإحتمالات	الحوافز يدفع لإنجاز المهام بطريقة أفضل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم		77	66.96
لا		38	33.04
المجموع		115	100

نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول رقم (30) أن 77 من المبحوثين بنسبة 66.96 % أقرروا أن الحوافز تدفعهم لإنجاز المهام بطريقة أفضل وهذا راجع إلى:

أن الحوافز تعتبر من أهم الوسائل لإشباع حاجات الفرد المادية والاجتماعية منها، وهذا لأنها تشعره بالإحترام والتقدير وتعزز ثقته بنفسه والإدارة، وهذا ما يدفعه لإنجاز المهام بطريقة أفضل وهذا ما أكد عليه تايلور أن أداء العمال وإنتاجيتهم مرتبط بالمزايا المادية التي يحصلون عليها.

أما الذين أجابوا بـ"لا" فهم 38 وقدرت نسبتهم بـ 33.04 % يعود ذلك إلى:

أن الأفراد يرون إنجاز المهام بطريقة أفضل لا يرتبط بالحوافز فقط وإنما تتدخل في ذلك مجموعة من العوامل كتوفر ظروف فيزيقية مناسبة، وجود جو عمل ملائم، الشعور بالإهتمام وفتح المجال لإبداء الآراء والإقتراحات، كل هذا يكون دافعا لأداء أعمالهم ومهامهم بطريقة وترضى المؤسسة.

وبمعنى أن هؤلاء الأفراد قارون على بدل الجهد والعطاء دون أخذ الحوافز بعين الإعتبار.

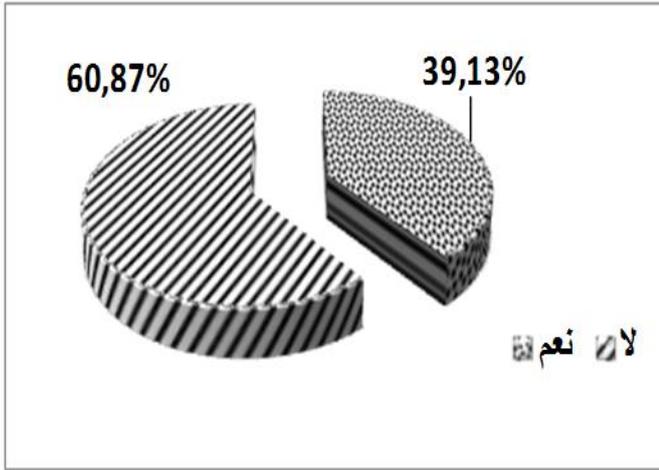
وعليه يمكن القول أن رغم وجود فئة بإمكانها العمل دون تحفيز إلا أن الحوافز تلعب دورا مهما في جعل أغلبية الأفراد ينجزون مهامهم بأحسن طريقة.

جدول رقم (31): إعتامد المؤسسة

شكل رقم (31): إعتامد المؤسسة

على البرامج التدريبية

على البرامج التدريبية



النسبة المئوية %	التكرار	إعتامد المؤسسة على البرامج التدريبية		
		الإحتمالات	ك	%
39.13	45	قبل الإلتحاق بالعمل	16	35.56
		أثناء العمل	29	64.44
		المجموع	45	100
60.87	70	لا		
100	115	المجموع		

*العدد 45 يدل على عدد الإجابات وليس عدد أفراد المجتمع.

يتضح لنا من خلال الشواهد الكمية للجدول أعلاه أن 70 من المبحوثين أي ما يقدر نسبتهم بـ 60.87% أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد على برامج تدريبية وهذا يعود إلى أن:

- عدم تحمل ميزانية المؤسسة لمثل هذه البرامج بسبب ارتفاع تكاليفها من جهة وأخذها لوقت أطول من جهة أخرى.

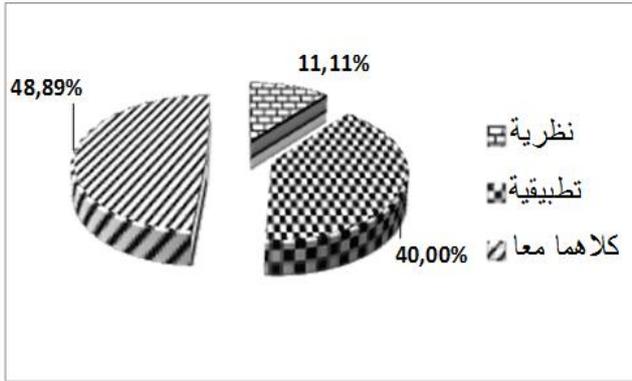
- عدم حاجة بعض العمل إلى التدريب وذلك حسب طبيعة النشاط والمهام التي يقومون بها فمثلا ورشة تنظيف وتنقية الجلود لا يحتاج عمالها إلى تدريب.

أما الذين أجابوا بـ نعم فهم 45 وتقدر نسبتهم بـ 39.13% أي أنهم يخضعون للتدريب وهم في الغالب الإطارات وذوي الاختصاصات مثل عمال الصيانة والذين يحتاجون إلى تأهيل وتربصات من أجل تطوير قدراتهم واكتساب مهارات ومعارف وخبرات جديدة تجعلهم يمتلكون مؤهلات تتماشى وتتناسب مع طبيعة المناصب والمراكز الوظيفية.

- وهناك من يتلقى التدريب قبل الإلتحاق بالعمل وهذا بنسبة 35.56% وهناك من يخضع له أثناء التدريب وذلك بنسبة 64.44%.

وعليه يمكن القول أن هناك فئة ضئيلة تستفيد من برامج التدريب في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها وحدة إنتاج - جيغل، وهذا يدل على أنها لا تعتمد على البرامج التدريبية.

شكل رقم (32): نوع البرامج التدريبية



جدول رقم (32): نوع البرامج التدريبية

النسبة المئوية %	التكرار	نوع البرنامج التدريبية	الإحتمالات
11.11	5	نظرية	نظرية
40	18	تطبيقية	تطبيقية
48.89	22	كلاهما معا	كلاهما معا
100	45	المجموع	المجموع

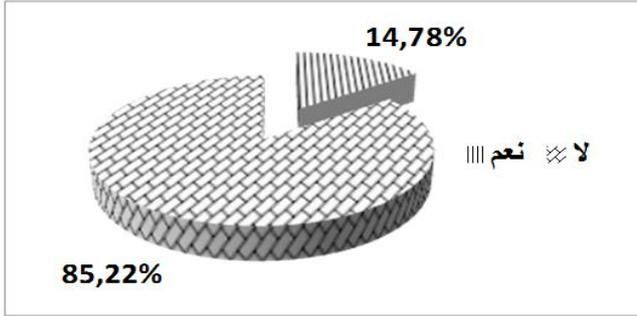
*العدد 45 يدل على عدد الإجابات وليس عدد أفراد المجتمع.

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن الذين أجابوا أنهم يتلقون برامج التدريبية في كلا الجانبين التطبيقي والنظري هم 22 وتقدر نسبتهم بـ 48.89 %، أما الذين أقرروا أنهم يخضعون للجانب التطبيقي فقط هم 18 بنسبة 40 %، في حين نجد 5 منهم أي بنسبة 11.11 % تعبر عن الذين يتلقون جانب النظري فقط وهذا راجع إلى:

أن المؤسسة ترى أن التدريب عملية ضرورية فهو يساهم في إكساب العمال معلومات وخبرات ومهارات جديدة تساعد الأفراد في التأقلم والتوافق مع طبيعة المهام الموكلة إليهم وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم، لهذا فالمؤسسة تركز على تدريب الإطارات والذين يعملون في مجال معين فقط، وهذا ما تبين لنا من الجدول (31)، فهم يخضعون للتدريب بكلا الطريقتين سواء النظرية منها أو التطبيقية أو معا وذلك من أجل تزويدهم بمختلف المهارات التي تحتاجها المؤسسة والتي من خلالها تضمن تحقيق أهدافها وبالتالي فعاليتها.

شكل رقم (33): البرامج التدريبية تشمل

جميع عمال المؤسسة



جدول رقم (33): البرامج التدريبية تشمل

جميع عمال المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	البرامج التدريبية تشمل جميع عمال المؤسسة
		الإحتمالات
14.78	17	نعم
85.21	98	لا
100	115	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (33) أن 98 من المبحوثين أي بنسبة 85.21 % أكدوا أن البرامج التدريبية لا تشمل جميع العمال، في حين أن 17 من المبحوثين بنسبة 14.78 % أجابوا بـ "نعم" وهذا يعود إلى:

أن المؤسسة لا تخصص ميزانية خاصة بالتدريب وأن هذا الأخير قد يكلفها مصاريف كبيرة.

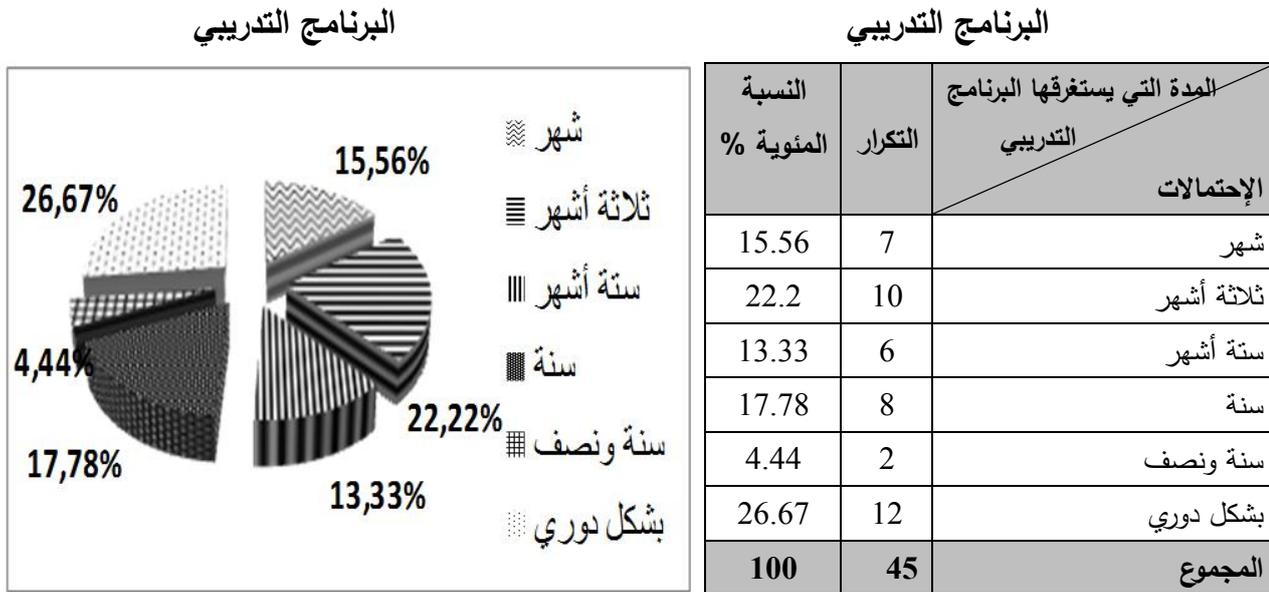
كما أن هناك تحيز في عملية التدريب من قبل الإدارة بحيث أن البرامج التدريبية تشمل فئة على حساب فئة أخرى وهذا ما أكده الجدولين (31) و(32)، أي أن المؤسسة لا تبدل أي مجهود من أجل تطوير كل أفرادها بحيث صرّح لنا أحدهم أثناء توزيعنا للإستمارة "أنهم لا يخضعون للتدريب وأنه عند إلتحاقهم بالمؤسسة لأول مرة على العامل مشاهدة كيف تتم طريقة العمل وبعدها يباشر في أداء عمله مباشرة".

كما أن هذا مرتبط بالمستوى التعليمي للأفراد بحيث لا يسمح لهم بإستيعاب الدروس والبرامج التدريبية لهذا إستوجب وضعهم في أعمال بسيطة لا تحتاج إلى تدريب.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة لديها شروط ومعايير تتبعها في عملية التدريب لكنها تبقى شكلية لهذا لا يشمل التدريب جميع العمال.

جدول رقم (34): المدة التي يستغرقها

شكل رقم (34): المدة التي يستغرقها



من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم (34) الممثل للمدة التي يستغرقها البرنامج التدريبي نجد أن 12 من المبحوثين بنسبة 26.67 % منهم يتدربون بشكل دوري أما 10 منهم بنسبة 22.22 % يتدربون لمدة ثلاثة أشهر، في حين أن 8 منهم يتدربون لمدة سنة وتقدر نسبتهم بـ 17.78%، أما 7 من المبحوثين فتستغرق مدة تدريبهم شهر واحد بنسبة 15.56 %، أما 6 من المبحوثين بنسبة 13.33 % تعبر عن الذين يتلقون التدريب في مدة ستة أشهر، وفي الأخير نجد 2 من المبحوثين بنسبة 4.44 % هم الذين استغرقوا مدة تدريبهم سنة ونصف وهذا التباين في المدة يعود إلى:

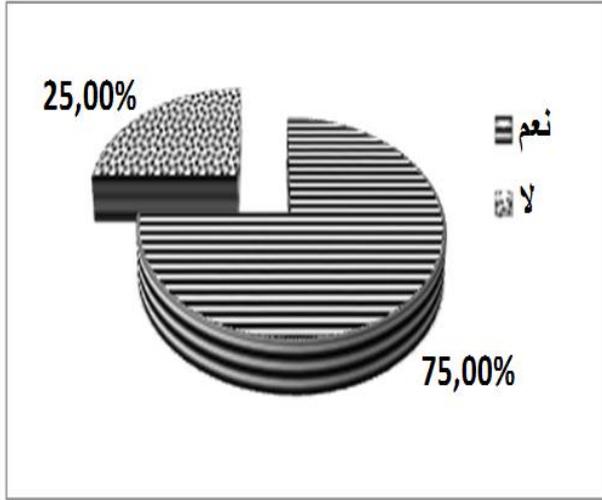
- إختلاف المهام وكذا تخصص كل عامل بالإضافة إلى مدى صعوبة أو سهولة إنجازهم.
 - إختلاف المستويات التعليمية والمناصب الوظيفية بين هؤلاء الأفراد.
- وعليه يمكن القول أنه لا توجد فترة ومدة محددة يخضع فيها الأفراد للتدريب لهذا نجد فروق في النسب.

جدول رقم (35): الدورات التدريبية

جعلتك قادرا على التحكم في التقنية

شكل رقم (35): الدورات التدريبية

جعلتك قادرا على التحكم في التقنية



النسبة المئوية %	التكرار	الدورات التدريبية جعلتك قادرا على التحكم في التقنية		
		الإحتمالات		
		ك	الإحتمالات	نعم
75	54	46.43	26	
		30.35	17	في التجديد والتطوير
		23.21	13	في القدرة على الإبداع والإبتكار
		100	56	المجموع
25	18	لا		
100	72	المجموع		

*العدد 56 يدل على عدد الإجابات وليس عدد أفراد المجتمع.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (35) أن 54 من المبحوثين بنسبة 75 % أن الدورات

التدريبية تجعلهم قادرين على التحكم في التقنية وهذا راجع إلى أن:

أن التدريب يساهم بشكل كبير في تنمية مهارات العالمين وزيادة معرفهم وتغيير اتجاهاتهم وبالتالي تجعلهم يتحكمون أكثر في استعمال الوسائل التقنية وذلك تقاديا للوقوع في الأخطار والأخطاء المهنية كما أنهم يستفيدون من الدورات التدريبية تمكنهم من فهم الجيد لأساليب العمل من ناحية تشغيل الآلات وكذا التكيف معها مما يسهل لهم العمل وهذا ما صرح به المبحوثين بنسبة 46.43 %، والتجديد والتطوير في القدرات والمهارات وقدرت بـ 30.35 % والقدرة على الإبداع والإبتكار فيما يخص العمل بنسبة 23.21 %.

أما 18 من المبحوثين بنسبة 25 % صرحوا أن الدورات التدريبية لا تمكنهم من التحكم في التقنية

بنسبة فهذا يعود إلى:

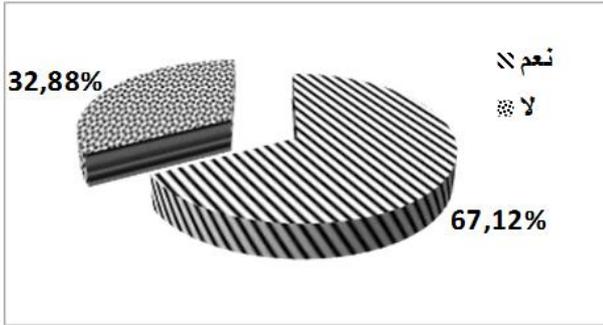
أن المدة التي تستغرقها الدورات التدريبية للعمال غير كافية مما يجعلهم لا يستوعبون البرامج

التدريبية بشكل جيد وملائم مع ما سيتم تطبيقه من عمل، إضافة إلى عدم تناسبها مع متطلبات العمل.

وعليه يمكن القول أن الدورات التدريبية تساعد العمال على التحكم في التقنية وتشجعها على

الإبتكار وروح المبادرة والإبداع، وهذا يؤثر إيجابيا على مستوى فعالية المنظمة.

شكل رقم (36): عملية التدريب زادت
من الثقة في القدرات المهنية



جدول رقم (36): عملية التدريب زادت
من الثقة في القدرات المهنية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	عملية التدريب زادت من الثقة في القدرات المهنية
نعم	49	67.12	
لا	24	32.88	
المجموع	73	100	

من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه نلاحظ أن 49 من المبحوثين الذين أقرروا أن التدريب يزيد من ثقتهم في قدراتهم المهنية بنسبة 67.12% وهذا راجع إلى:

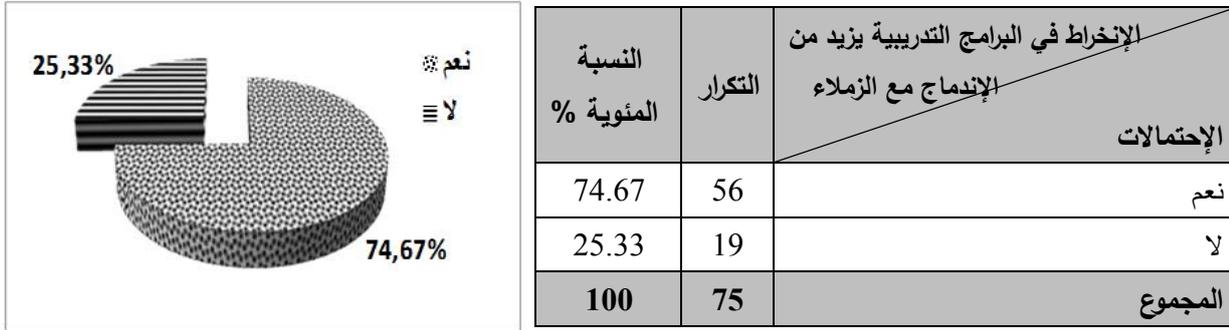
أن التدريب يتيح للعاملين تحسين وتطوير وصقل مهاراتهم ومعارفهم بما يقتضيه ويتطلبه العمل ذلك من خلال إيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تواجههم في عملهم، وكذا تحقق مستويات عالية في أدائهم ما يجعلهم قادرين على التحكم أكثر وإتقانهم وتفانيهم في عملهم وبالتالي زيادة فعاليتهم هذا ما ساهم بشكل كبير في تعزيز ثقتهم بما يمتلكون من كفاءات وخبرات الذي ينعكس بدورها بإيجاب على المؤسسة.

في حين 24 من المبحوثين بنسبة 32.88% يرجع ذلك إلى:

أن فترة التدريب التي يضعون لها غير كافية لفهم إستيعاب ما سيقومون به من أداء، أو أنهم ينتلقون برامج تدريبية نظرية فقط وعند محاولة تطبيقها في العمل يجدون صعوبة في ذلك ما يؤدي إلى الإرتباك وضعف الثقة بقدراتهم.

ومنه يمكن القول أن التدريب يزيد من ثقة العمال في قدراتهم المهنية.

الجدول رقم (37): الإنخراط في البرامج التدريبية شكل رقم (37): الإنخراط في البرامج التدريبية
يزيد من الاندماج مع الزملاء



نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (37) أن 56 من المبحوثين أي بنسبة 74.67% صرّحوا أن الإنخراط في البرامج التدريبية يزيد من الاندماج مع الزملاء وهذا راجع إلى:

أن البرامج التدريبية تخلق الانسجام بين الزملاء في العمل عن طريق إثارة الحوارات والنقاشات وفتح فرص لتبادل الأفكار وكذلك إستيعاب المعلومات الوارد فيها.

كما أنها تعزّز من مكانة الفرد مع زملائه وتزيد من إحترامه له ،وهذا ما يسمح له بتكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية تجعله يقبل على العمل بروح معنوية عالية وكفاءة وحماس أكثر.

إن البرامج التدريبية وسيلة ضرورية جدا تساعد الأفراد على التكيف مع بيئة العمل.

في حين الذين أجابوا بـ "لا" هم 19 وتقدر بنسبهم بـ 25.33 % فهم الذين يجعلون جلّ تركيزهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم من البرامج التدريبية وليس على بناء علاقات إجتماعية.

وعليه فإن البرامج التدريبية تزيد من درجة توافق الفرد مع زملائه.

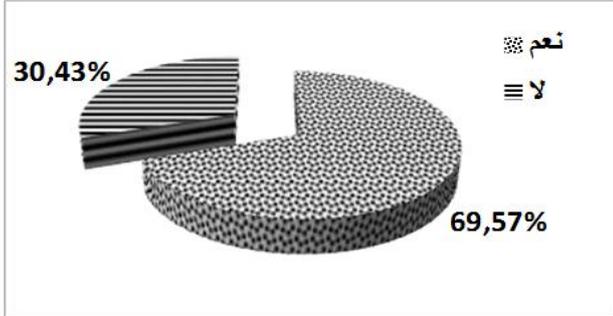
جدول رقم (38): البرامج التدريبية

ترفع من كفاءة عمال المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	البرامج التدريبية ترفع من كفاءة عمال المؤسسة	الإحتمالات
69.57	80		نعم
30.43	35		لا
100	115		المجموع

شكل رقم (38): البرامج التدريبية

ترفع من كفاءة عمال المؤسسة



من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن 80 من المبحوثين بنسبة 69.57 % صرّحوا أن البرامج التدريبية يرفع من كفاءة عمال المؤسسة وهذا دليل على:

- إن المؤسسة تهتم بأفرادها من ناحية زيادة معارفهم ومهاراتهم وتنمية قدراتهم وهذا ما أكدته الجداول السابقة.

- أن البرامج التدريبية تعزز من زيادة وعي الأفراد بالأهداف التنظيمية التي تصبوا المؤسسة لتحقيقها.

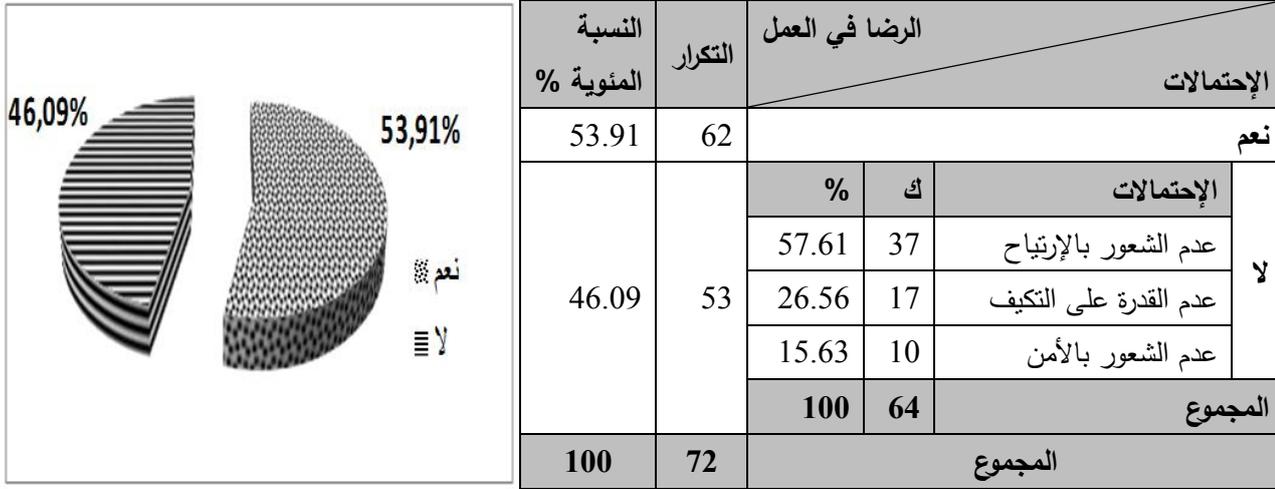
- أن الإدارة تثق بقدرات العالمين المهنية.

أما 35 منهم بنسبة 30.43 % فهم الذين يرون أن كفاءة المؤسسة لا ترتبط بالبرامج التدريبية فقط وإنما هناك عوامل أخرى كالحوافز والرضا في العمل ... وغيرها.

وما يمكن قوله أن التدريب متطلب أساسي لتحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية والتطوير في الأداء في خصم التحولات الكبيرة التي تعرفها بيئة العمل الداخلية والخارجية خاصة في أساليب وأداء الوظائف حيث يساهم تنمية قدرات الأفراد والوصول إلى المستوى المطلوب من المعرفة والكفاءة والمهارة بهدف مواجهة المواقف.

شكل رقم (39): الرضا في العمل

جدول رقم (39): الرضا في العمل



*العدد 64 يدل على عدد الإجابات وليس عدد أفراد المجتمع.

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه نلاحظ 62 من العمال راضون في عملهم بنسبة 53.91 % ويعود هذا إلى:

- جو العمل الذي يتسم بالتعاون تسوده علاقات صداقة وزمالة والإحترام المتبادل بين الأفراد وهذا ما دفعهم الانسجام والاندماج.

- وجود الإتصال والثقة والعلاقة الحسنة بين الإدارة والعمال.

- طبيعة مناصب ومراكز الوظيفية التي يشغلونها تجعلهم راضين عن عملهم، وهذا ما أكدت عليه نظرية هيرزبرغ من خلال وجود عوامل دافعة يؤدي توفرها إلى شعور الفرد بالرضا.

- في حين عبر 53 من المبحوثين عدم رضاهم بنسبة 46.09 % حيث أقر البعض منهم بنسبة 57.81 % عن عدم شعورهم شعورهم بالإرتياح في حين أن البعض الآخر لم تكن لهم القدرة على التكيف بنسبة 26.56 %، أما نسبة 15.63 % فقد عبروا عن عدم شعورهم بالأمن وهذا راجع إلى:

- عدم توفر الظروف الفيزيائية المناسبة ككثرة الضجيج وانعدام النظافة.

- إنخفاض الأجور وإختلافها بين العمال وغياب الحوافز.

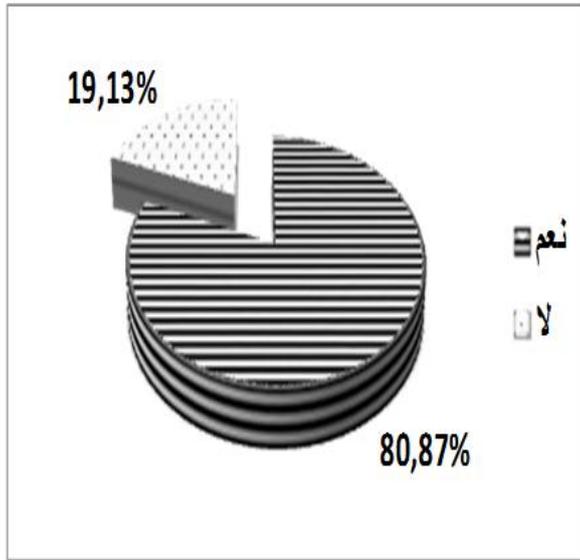
- صعوبة تأقلم العمال مع القوانين الصارمة في مقابل ذلك الخوف من فقدان العمل خاصة الذين يعملون بعقود محددة المدة من أثر على أمنهم وإستقرارهم إتجاه العمل.

بمعنى أن الرضا في العمل يختلف بين الأفراد باختلاف المناصب، وكذا طبيعة العمل فأعوان التنفيذ تختلف ظروفهم المهنية عن الإطارات والرؤساء، هذا ما دفع البعض إلى عدم الشعور بالرضا لكن هذا لا ينفي أن أغلب العمال لديهم رضا في العمل .

وعليه يمكن القول أن هناك العديد من العوامل تتحكم في مستوى الرضا في المؤسسة لهذا نجد تقارب في النسب لكن تبقى نسبة العمال الراضين في العمل أكثر منه غير الراضين.

شكل رقم (40): توفير المؤسسة للخدمات

الإجتماعية للعمال



جدول رقم(40): توفير المؤسسة للخدمات

الإجتماعية للعمال

النسبة المئوية %	التكرار	توفير المؤسسة للخدمات الإجتماعية للعمال		
		الإحتمالات		
		%	ك	الإحتمالات
80.87	93	54.83	85	توفير النقل
		3.87	6	توفير الإطعام
		40	62	توفير العلاج
		1.29	2	توفير السكن
		100	155	المجموع
19.13	22	لا		
100	115	المجموع		

*العدد يدل 155 على عدد الإجابات وليس عدد أفراد المجتمع.

يلاحظ من المعطيات الإحصائية للجدول رقم (40) المتعلق بالخدمات الإجتماعية أن 95 من المبحوثين أجابوا بـ"نعم" وهذا بنسبة 80.87 % وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتوفير بعض الخدمات الإجتماعية الضرورية لعمالها، وهذا من أجل إشباع بعض الحاجات الأساسية التي تعد مؤشر إيجابي على سلوكهم، ومن خلال الإجابات تبين لنا أن:

أن 54.82 من المبحوثين صرحوا أنهم يستفيدون من خدمات النقل وهذا ما يساعدهم على المواظبة والإلتزام بالوقت وكذا الإقتصاد في نفقات ومصاريف التنقل من البيت إلى مكان العمل.

ونسبة 40 % من أفراد المجتمع أقرروا أنهم يستفيدون من العلاج وذلك عن طريق أخذ حقنة تقيهم من الأمراض وهذا ما تأكد لنا من خلال تصريحات البعض منهم، أما نسبة 3.87 % فقد أكدوا على أن المؤسسة توفر الإطعام، في حين نجد أن نسبة توفير السكن تقدر بـ 1.29 وهذا قد يكون للإطارات.

أما الذين أجابوا بـ "لا" وهم 22 فتقدر نسبتهم بـ 19.13 %، وهذا يرجع إلى :

أن هذه الفئة ليسوا على دراية بهذه الخدمات إضافة إلى أنها قد تكون في غنى عنها كالإطارات مثلا فهم لا يحتاجون إلى العلاج بكون عملهم بعيد عن ورشات وأقسام الإنتاج، كما أنهم قد يمتلكون وسائل نقل خاص كالسيارات لا يحتاجون لمثل هذه الخدمة.

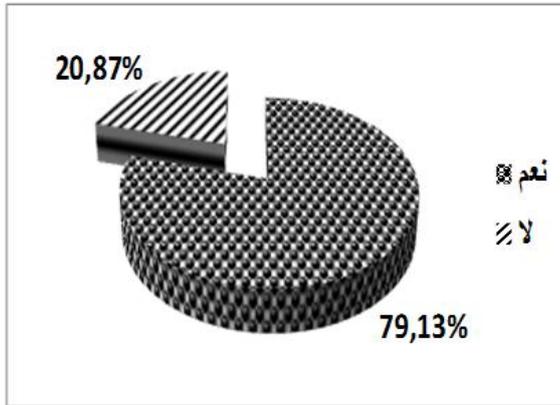
ومن هذا يمكن القول أن توفير الخدمات الإجتماعية للعمال من بين الأولويات التي ترفع روحهم المعنوية وتدفعهم إلى الإستقرار والإستمرار في العمل.

جدول رقم (41): تلبية الحاجات الاجتماعية

شكل رقم (41): تلبية الحاجات الاجتماعية

يحقق لك الرضا في العمل

يحقق لك الرضا في العمل



النسبة المئوية %	التكرار	تلبية الحاجات الإجتماعية يحقق لك الرضا في العمل
79.13	91	نعم
20.87	24	لا
100	115	المجموع

تشير المعطيات الكمية للجدول أعلاه أن 91 من المبحوثين أجابوا بـ 79.13 % وذلك يرجع إلى:

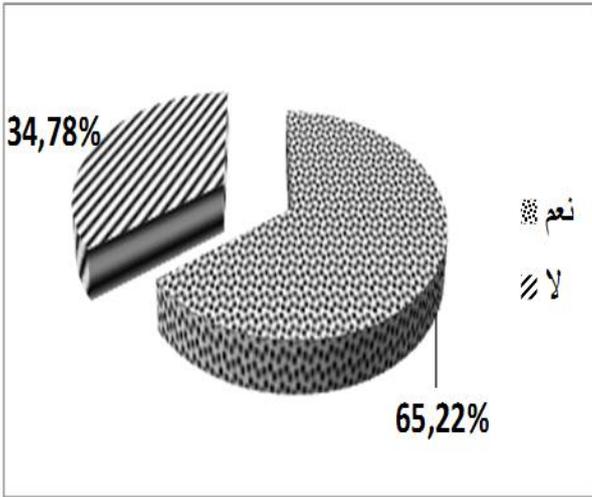
أن المؤسسة تحاول جعل الأفراد العاملين فيها يشعرون بالإرتياح والأمن وذلك عن طريق تقديم الخدمات الإجتماعية التي من خلالها تعوض بعض جوانب النقص كإنخفاض الأجور، فمثلا توفر النقل يخفف من عبء التكاليف على العامل وهذا ما تبين لنا من الجدول رقم (40)، بحيث يعتبر مثل هذه الخدمات بمثابة تحفيزات تجعلهم يحبون عملهم ويشعرون بالراحة والأمان مما تزيد من رضاهم في العمل وهذا يدفعهم إلى أداء العمل بطريقة أفضل وبكفاءة، وبالتالي الدفع من فعالية المؤسسة.

في حين عبّر 24 من المبحوثين نسبة 20.87 % عن عدم رضاهم عن الخدمات الإجتماعية وذلك يعود إلى أنّهم يعتبرون أنّ مثل هذه الخدمات غير كافية لاتساع حاجاتهم.

وعليه فالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيّج لديها إهتمام بعمالها من ناحية توفير الخدمات الإجتماعية وهذا دفعهم إلى الشعور بالرضا.

شكل رقم (42): الدافعية في العمل

جدول رقم (42): الدافعية في العمل



النسبة المئوية %	التكرار	الدافعية في العمل		
		الإحتمالات		
65.22	75	%	ك	الإحتمالات
		17.36	21	الإقبال على العمل
		25.62	31	الجدية في العمل
		25.62	31	الإجتهاد في العمل
		31.40	38	إتقان العمل
100	121	المجموع		
34.78	40	لا		
100	115	المجموع		

*العدد 121 يدل على عدد الإجابات وليس عدد أفراد المجتمع.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أنّ 75 من المبحوثين بنسبة 65.22 % أجابوا أنّهم لديهم دافعية في العمل والتي ظهرت من خلال:

إتقانهم للعمل وذلك بنسبة 31.40 % وصرح البعض أنّهم يجتهدون ويعملون بجديّة بنسبة 25.62% ونجد نسبة 17.36 % ضعيفة نسبياً، تشير للذين يقبلون على العمل ويمكن تفسير هذا بـ:

أنّ الدافعية تجعل الفرد على إستعداد لتأدية عمله بحماسة وتساعده على زيادة معرفته بنفسه وبغيره وتمكنه من التصرف بمرونة مع مختلف الظروف والمواقف.

أنّ العامل عندما يكون عضواً في جماعة عمل تتصف بالإنسجام والتوافق وتتميز بدرجة عالية في التفاعل تكون دافعاً له لإستخراج كل طاقاته وجهوده، ذلك أنّ كفاءة وفعالية المؤسسة مرتبطة بمستوى دافعية أفرادها.

في حين نجد 40 منهم نسبة 34.78 % تعبر عن الذين ليس لهم دافعية للعمل وهذا راجع إلى:

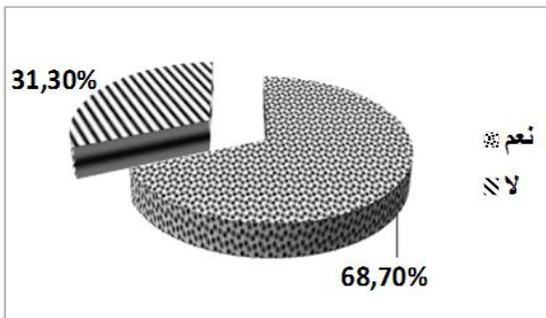
- شعورهم بعدم الإرتياح والذي أدى بدوره إلى عدم الرضا عن جو العمل ككل.

وعليه يمكن القول أن العمال في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج يمتلكون دافعية في عملهم وهذا يساهم بشكل إيجابي على المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

جدول رقم (43): المستوى العالي من الدافعية شكل رقم (43): المستوى العالي من الدافعية

يحقق التميز في الأداء

يحقق التميز في الأداء



الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المستوى العالي من الدافعية يحقق التميز في الأداء
نعم	79	68.69	
لا	36	31.30	
المجموع	115	100	

تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن 79 من المبحوثين أجابوا بأن المستوى العالي من الدافعية يحقق لهم التميز في الأداء وقدرت نسبتهم بـ 68.69 % في حين نجد 36 منهم بنسبة 31.30% أجابوا بلا وهذا راجع إلى:

إن الفرد الذي يمتلك دافعية أكبر يكون له طموح وإستعداد لتحقيق كل أهدافه الشخصية كما أن فهمه لبيئة العمل والتأقلم معها بشكل جيد يكون دافعا له للتفوق في عمله.

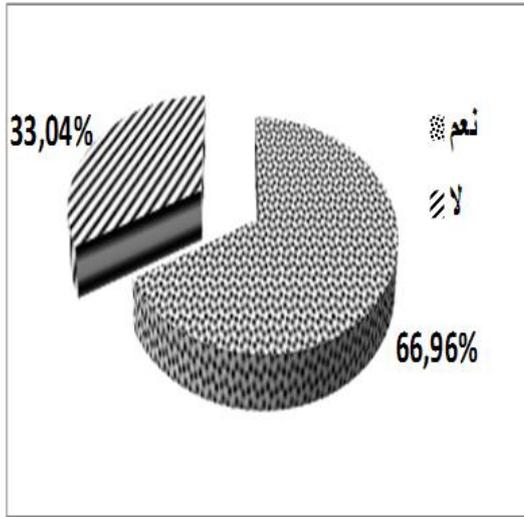
أن المستوى العالي من الدافعية يجعل العامل يلتزم بمواعيد العمل مما يؤدي به إلى الإجتهد فيه والقيام به بجدية وكذا إتقانه وكل هذا يساهم في التميز في الأداء والذي بدوره يدفعه إلى الإستمرار والإرتقاء في مجال العمل، وهذا ما أثبتته الجدول رقم (42).

أما الذين عبّروا بـ لا ليس لديهم أهداف وغايات يحققونها ولا يسعون للتميز وإنما يقتصر عملهم على الأجر فقط.

وعليه يمكن القول أن الدافعية تؤثر على سلوكيات وإتجاهات الأفراد وهي التي تعمل على تحريك قدراتهم من أجل أداء مهامهم بشكل أفضل.

جدول رقم (44): الإلتزام للمؤسسة

شكل رقم (44): الإلتزام للمؤسسة



النسبة المئوية %	التكرار	الإلتزام للمؤسسة		
		الإحتمالات		
66.96	77	%	ك	الإحتمالات
		23.23	23	الرغبة في العمل
		20.20	20	الإستقرار في العمل
		36.36	36	المواظبة على العمل
		20.20	20	الإهتمام بأدوات العمل
		100	99	المجموع
33.04	38	لا		
100	115	المجموع		

*العدد 99 يدل على عدد الإجابات وليس عدد أفراد المجتمع.

توضح الشواهد الكمية التي يقدمها الجدول رقم (44) أن 77 من المبحوثين بنسبة 66.96 % أكدوا أنهم يشعرون بالإلتزام للمؤسسة وهذا راجع إلى:

أن العمال يعتبرون أنفسهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وما يساعدهم على ذلك العلاقات القوية والجيدة بين العمال وكذا جو العمل الذي يسوده التعاون والتفاعل والإحترام والتقدير، بالإضافة إلى التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة مما يشجعهم على تماسكهم وإرتباطهم بالمؤسسة، وهذا ما أدى بهم على المواظبة على العمل وقد صرّح بهذا 36.36 % منهم، كما أكد 23.23 % منهم أن لديهم الرغبة في العمل والتي كانت نتيجة رضاهم في العمل.

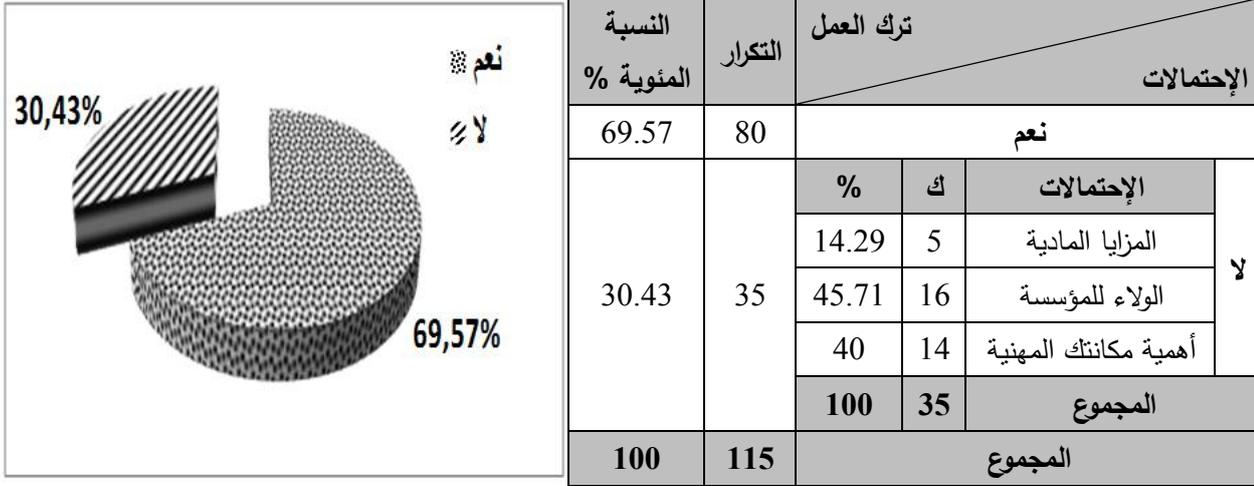
كما أكد بعضهم أن الإلتزام يدفعهم للإهتمام بأدوات العمل لأن العامل يعتبرها ملكه فهي التي تسمح له بأداء مهامه بكفاءة، لهذا يرى ضرورة الحفاظ عليها كما أن هناك من يرى أن الإلتزام هو سبب الإستقرار في العمل والذي يجعله يتفانى فيه ويفكر في عدم تركه.

أما 38 منهم لا يشعرون بالإلتزام وتقدر نسبتهم بـ 33.04 % فهذا بسبب عدم قدرتهم على التأقلم والتكيف مع بيئة العمل كما أنه قد يرتبط بالعمال الجدد الذي لم يتعودوا بعد على جو العمل.

ومنه فإن العمال بالمؤسسة الجزائرية للجلود وحدة إنتاج لديهم إلتزام، والذي تتحكم فيه العديد من العوامل والتي قد يؤدي غيابها إلى عدم الإلتزام، كما أن وجودها أيضا لا يضمن الإلتزام للمؤسسة.

جدول رقم (45): ترك العمل

شكل رقم (45): ترك العمل



نلاحظ من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (45) المتعلق بترك العمل أن 80 من الباحثين يفكرون في ترك العمل قدرت نسبتهم بـ 69.57 % وهذا راجع إلى:

أن العمال يبحثون عن عمل أفضل يكون أقل تعباً خاصة وأن العمل بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته يتميز بنوع من الصعوبة، كما أنه شاق وهذا لعدم توفر الظروف الفيزيائية المناسبة إضافة إلى غياب الحوافز.

إنخفاض الأجور وعدم كفايتها يدفع بالعمال إلى التفكير في تغيير المؤسسة ورغم أن هذه الأخيرة تقدم لهم بعض الخدمات الإجتماعية كتغطية لقالة الأجر إلا أن هذا لا يمنعهم من ترك العمل.

بمعنى أن العمال يسعون لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة سواء النفسية أو الإجتماعية أو المادية أي أنهم يبحثون عن الإهتمام من قبل المؤسسة ويروون عمل يكون أقل جهداً أكثر أجراً وتحفيزاً.

أما الذين أجابوا بـ "لا" فهم 35 وقدّرت نسبتهم بـ 30.43 % وقد برّر بعضهم ذلك بمدى ولأهم وإرتباطهم بالمؤسسة وهذا بنسبة 45.71 %، كما صرّح 40 % منه بأن أهمية مكانتهم المهنية لا تسمح لهم بترك العمل وهم في الغالب الإطارات ورؤساء العمل في حين أفروا 14.29 % منهم أن حصولهم على المزايا المادية هي السبب في عدم تفكيرهم في تغيير العمل.

ومقارنة مع الجدول رقم (44) يمكن القول أن العمال رغم شعورهم بالإنتماء إلا أنهم على إستعداد لترك وتغيير العمل لو أتاحت لهم الفرصة لذلك.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- مناقشة نتائج البيانات الشخصية:

يتميز مجتمع الدراسة والذي يتكون من 115 مفردة بمجموعة من الخصائص هي:

يغلب على مجتمع الدراسة جنس الذكور بنسبة 88.70 وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتلاءم ويتناسب مع العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسوي حيث يتركز عمل الإناث في المناصب الإدارية.

42.60 % من أفراد المجتمع تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، وهذا يدل على وجود فئة الشباب التي تعتبر المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة كونها تمتلك طاقات وقدرات بدنية تتلاءم مع طبيعة العمل.

أغلب المبحوثين متزوجون وذلك بنسبة 86.08 % وهذا دليل على وجود إستقرار نفسي وإجتماعي ومهني لدى الأفراد، كما تجدهم يوفقون بين العمل والأسرة ولديهم القدرة على تحمّل المسؤولية.

أغلب أفراد مجتمع البحث ذو مستوى تعليمي متوسط بنسبة 40.47%، وهذا راجع لطبيعة ونوعية المهام والأنشطة الذي يقوم بها الأفراد والذي تتطلب الجهد العضلي أكثر من الجهد الفكري.

50.43 % من المبحوثين يتقاضون أجر ينحصر ما بين 25000 إلى أقل من 35000 دج ويعود ذلك إلى: إلى أن الى أن الأجر مرتبط بمدخول المؤسسة وكذا طبيعة المناصب التي يشغلها الأفراد بحيث عبروا عن عدم رضاهم عن الأجور التي يتقاضونها لأنها لا تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه كما أنه لا يلبي إحتياجاتهم اليومية .

40 % من المبحوثين بلغت أقدميتهم أقل من 10 سنوات وهذا لكون المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيبل تستهدف التجديد في القدرات والمهارات التي يتطلبها العمل من خلال إعتماها على توظيف العمال بعقود محددة المدة.

أغلب المبحوثين هم أعوان التنفيذ بنسبة 73.04 % وذلك كون طبيعة النشاط الذي يتطلب عمال تنفيذيين أكثر من الإطارات وعمال تحكم يدل على أن ما تصل إليه المؤسسة من أهداف وغايات لا يكون إلا عن طريق الجهد المبذول الذي يقدمه العمال التنفيذيين بالتنسيق مع الفئات الأخرى.

- وبناء على هذه النتائج يمكن القول:
- غالبية المبحوثين من فئة الذكور.
 - غالبية المبحوثين من فئة الشباب.
 - غالبية أفراد المجتمع من فئة المتزوجين.
 - غالبية أفراد المجتمع من ذو مستوى متوسط.
 - غالبية أفراد المجتمع البحث يحصلون على أجر ما بين 25000 إلى أقل من 35000 دج.
 - غالبية المبحوثين أقدميتهم أقل من 10 سنوات.
 - غالبية أفراد المجتمع أعوان تنفيذ.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تحليلنا لأسئلة الإستمارة التي تناولها المحور الثاني والتي مفادها "يساهم الإنسجام مع بيئة العمل في تحسين الأداء" والتي قد أظهرت مجموعة من النتائج التي تحدد الإرتباط بين المتغيرين.

- 56.52 % من المبحوثين أقرّوا أن المؤسسة لا تراعي ظروف العمل وهذا قد يشعر العمّال بالإستياء وعدم الرضا وبالتالي لا يستطيعون إنجاز أعمالهم كما هو مطلوب منه، وهذا ما وضحه الجدول رقم (15).

- 77.39 % من أفراد مجتمع البحث صرّحوا أن ظروف العمل الفيزيائية غير مناسبة للعمل حيث أكد لنا 30.09 % منهم أنهم يعانون من كثرة الضجيج وهذا بسبب الصوت الذي تصدره آلات العمل، ضف إلى ذلك الرائحة الكريهة، وهذا ما أقرّ به 25.22 % من المبحوثين وهذا قد يؤثر على نفسية العامل، وعلى توافقه والذي بدوره يؤثر على أداء عمله. وهذا ما يبيّنه الجدول رقم (16).

- 75.65 % من المبحوثين أقرّوا بأن لو توفّرت الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل سيؤدي ذلك إلى إتقانهم للعمل وهذا يدلّ على أن العمال يبحثون عن ظروف عمل تتناسب مع عملهم لأنّهم يرون أنّها تلعب دور مهم في إتقان العمل وهذا ما وضّحه الجدول رقم (17).

- 65.22 % من المبحوثين صرّحوا بأن ليس لديهم إطلاع على القوانين الداخلية للمؤسسة وإنما ينفذون القوانين والتعليمات تبعا لأوامر الرؤساء والمشرفين، ضف إلى ذلك المستوى التعليمي الضعيف

لبعض العمّال والذي لا يسمح لهم بقراءة القوانين وهذا يدلّ على أن ليس كل عامل بمقدوره الإطلاع على القوانين وهذا ما أكدته الشواهد الكمية في الجدول رقم (18).

- 52.17 % من أفراد مجتمع البحث أكّدوا أن قوانين المؤسسة تزيد من إلتزامهم بالعمل وهذا لأن نظام المؤسسة فيه نوع من الصّرامة والتي تجعل العمال أكثر إلتزاما وانضباطا من أجل ضمان السير الحسن للعمل، وهذا ما أوضحتها المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (19).

- 81.74 % من المبحوثين يرون أن تخصصهم في مجال عملهم يؤدي بهم إلى إنجاز المهام بدقة، وهذا يدلّ على أن المؤسسة تبحث دائما عن أفراد مؤهلين يمتلكون تخصصات مختلفة وهذا كي تضمن تحقيق أهدافها، وهذا ما أوضحتها المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (20).

- 88.70 % من المبحوثين أقرّوا أنهم يؤدّون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد وهذا يدلّ على أن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيّلة تعطي إحتراما وأهمية كبيرة للوقت لذلك نجد أن أغلب الأفراد يتقيّدون به ويؤدّون عملهم في وقته، وهذا ما أوضحتها المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (21).

- 66.96 % من المبحوثين يقرّون أنّهم يفضلّون العمل بشكل جماعي، وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة إذ يتطلب التعاون وتضافر الجهود من أجل إنجاز وإتمام العمل، وقد صرّح 51.89 % منهم أن هذا يسهل لهم العمل لهذا نجد أن معظمهم يميلون إلى العمل الجماعي وهذا ما أشارت إليه معطيات الجدول رقم (22).

- 86.96 % من أفراد المجتمع يرون أن العمل كفريق يزيد من سرعة تنفيذ العمل وهذا لأن العمل في جماعة يؤدي بالعمال إلى التعاون والتنسيق فيما بينهم وذا يسهل عليهم العمل ويزيد من سرعة إنجازهم وهذا ما وضحتة الشواهد الكمية للجدول رقم (23).

- 58.26 % من المبحوثين أكّدوا أن العلاقة التي تجمعهم بزملائهم جيّدة وهذا يدلّ على أن الأفراد وقيّمون صداقات وعلاقات إجتماعية تسودها المحبّة والإحترام، وهذا يزيد من الإنسجام والتوافق فيما بينهم، ممّا يؤثّر بشكل إيجابي على عملهم وعلى المؤسسة ككل، وهذا ما أوضحتها المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (24).

- 44.35 % من أفراد مجتمع البحث صرّحوا أن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم في العمل هي علاقة جيّدة بحيث أن الرئيس يعامل المرؤوسين كزملاء عمل وليس مجرد أفراد تحت سلطته ينفذون العمل فقط، لهذا نجد أن العلاقة طيبة وجيّدة وتتسم بنوع من المودّة والثقة والإحترام والتقدير، وهذا يرفع من روحهم المعنوية والتي بدورها تدفعهم لإنجاز العمل بطريقة أحسن، وهذا ما أوضحه الجدول رقم (25).
- 57.39 % من المبحوثين أقرّوا بأن الرؤساء لا يشاركون العمال في إتخاذ القرارات التي تخص العمل، وهذا لأن المؤسسة لا تعطي فرصة للعمال من أجل تقديم إقتراحاتهم وأرائهم والتي قد تفيد في إتخاذ القرار، وهذا يدلّ على أنها لديها معايير وشروط محددة في إشراك العمال في إتخاذ القرار وهذا ما تبيّن من إحصائيات الجدول رقم (26).
- 80.87 % من المبحوثين أكّدوا أن المؤسسة لا تعمل بنظام الحوافز، وهذا قد يرتبط بميزانية المؤسسة والتي لا تسمح لها بإعطاء حوافز سواء مادية أو معنوية لعمالها، وهذا ما أشارت إليه المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (27).
- 79.13 % من أفراد مجتمع البحث يعتقدون أن الحوافز لا تتمح بشكل عادل على جميع العمال وهذا قد يعود إلى طبيعة المناصب والمراكز الوظيفية لبعض الأفراد والتي تمنحهم إمتيازات تجعلهم يحصلون على الحوافز دون غيرهم لهذا نجد أن المؤسسة لا توزع الحوافز على أفرادها بطريقة عادلة وهذا ما أكّده معطيات الجدول رقم (28).
- أغلب المبحوثين بنسبة 52.17 % أقرّوا أن الحوافز تمنح على أساس العلاقات الشخصية وهذا يدلّ على أن نظام الحوافز في المؤسسة لا يبنى على أسس عادلة وإنما هناك معايير لا موضوعية في توزيعها كإعتمادها على المحسوبية، وهذا ما أكّده معطيات الجدول رقم (29).
- 66.96 % من المبحوثين يرون أنهم لو تلقوا الحوافز هذا يدفعهم لإنجاز المهام بطريقة أفضل وهذا يدلّ على أن الحوافز تلعب دورا مهما في إشباع حاجات الفرد المادية والإجتماعية لهذا تجله يبذل المزيد من الجهد والعطاء وبالتالي إنجاز عمله بأحسن طريقة، وهذا ما أكّده معطيات الجدول رقم (30).
- إنطلاقا من المعطيات الإحصائية المتوصل إليها من إجابات المبحوثين علي أسئلة المحور الأول المتعلق ب"يساهم الإنسجام مع بيئة العمل في تحسين الأداء" اتضح أن المؤسسة لا تأخذ بعين الإعتبار تحسين جميع ظروف العمل خاصة الفيزيقية منها مع ذلك فالعمال يقومون بإتقان عملهم كما صرح

العمال أن ليس لديهم إطلاع على القوانين الداخلية للمؤسسة لكن مع ذلك هم ملتزمون بها ويؤدون عملهم في الوقت المحدد إضافة إلى أنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات أي أنه لا تتاح لهم الفرص لإبداء بأرائهم وإقتراحاتهم، كما أن هناك غياب لنظام الحوافز وهذا ما ثبتته الجداول رقم (15)، (16)، (18)، ... (27)، ورغم هذا هناك علاقات حسنة وجيدة تجمع العمال ببعضهم البعض ومع رؤسائهم أيضا، وعليه فهذه الفرضية الجزئية الأولى تحققت .

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

- أما الفرضية الثانية والتي مفادها: "يساهم التدريب في رفع الكفاءة العمال"، وقد تمّ التوصل إلى جملة من النتائج التي تؤكد الإرتباط بين المتغيرين.

- 60.87 % من المبحوثين الذين صرّحوا أن المؤسسة لا تعتمد على البرامج التدريبية كونها ليس لديها القدرة على تحمّل ميزانية لمثل هذه البرامج وكذا طبيعة النشاط الذي يزاولونه، وهذا ما أكدته معطيات الجدول رقم (31).

- 48.89 % من المبحوثين أقرّوا أنهم يتلقون برامج تدريبية نظرية وتطبيقية التي تكسبهم مهارات وقدرات وخبرات جديدة تجعلهم يتوافقون ويتأقلمون مع متطلبات العمل، وهذا ما أوضحت معطيات الجدول رقم (32).

- 85.21 % من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن البرامج التدريبية لا تشمل جميع عمال المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة لديها شروط ومعايير تتبعها عملية التدريب لكنّها تبقى شكلية، وهذا ما أكدته معطيات الجدول رقم (33).

- 26.67 % من المبحوثين أقرّوا أن البرنامج التدريبي يكون بشكل دوري بمعنى أنه لا توجد فترة ومدة محدّدة يخضع فيها الأفراد للتدريب وهذا يدل أن فترات التدريب مختلفة ومتباينة، وهذا ما أشارت إليه معطيات الجدول رقم (34).

- 75 % من المبحوثين أكدوا أن الدورات التدريبية تجعلهم قادرين على التحكم في التقنية وهذا يدل أن الدورات التدريبية تعمل على تجديد وتحسين وتطوير معارف وقدرات الأفراد تفاديا للوقوع في

الأخطار والأخطاء المهنية وكذا فهم الجيد لأساليب العمل وتحكم أكثر في الآلات والتقنية، وهذا ما أكدته معطيات الجدول رقم (35).

- 67.12 % من أفراد مجتمع البحث يرون أن عملية التدريب زادت من ثقتهم من القدرات المهنية بمعنى أن التدريب يمنح الفرد ثقة أكبر في قدراته ومهاراته الذي تمكنه من تحقيق مستوى عالية من الأداء الذي بدوره يرفع من فعالية المؤسسة، وهذا ما أكدته معطيات الجدول رقم (36).

- 74.67 % من المبحوثين صرّحوا أن الإنخراط في البرامج التدريبية يزيد من الإندماج مع الزملاء، وهذا يدلّ أن البرامج التدريبية تعزز العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة وذلك من خلال مشاركتهم في تبادل الأفكار والخبرات والمعارف مما يزيد درجة ومستوى توافق الإنسجام فيما بينهم، وهذا ما أكدته معطيات الجدول رقم (37).

- 69.57 % من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن البرامج التدريبية ترفع كفاءة عمال المؤسسة وهذا يدلّ أنّ التدريب ركيزة أساسية في المؤسسة من أجل تطوير قدرات الأفراد وتعديل سلوكياتهم وتغيير اتجاهاتهم الذي يضمن تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة، وهذا ما أوضحتها معطيات الجدول رقم (38).

من خلال النتائج السابقة الذكر و المتوصل إليها بعد عمليات التفريغ والتحليل للبيانات المتعلقة بالمحور الثالث للإستمارة نستنتج أن التدريب عملية مهمة أساسية في كل مؤسسة إذ تزود وتنمي مهارات وقدرات الأفراد، كما وتساهم في التطوير المستمر علي مستوي المعارف وزيادة خبرات جديدة تجعله أكثر تأقلمًا وتكيفًا مع ما تفرضه التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة من جهة ومتطلبات العمل من جهة أخرى وهذا ما سهل عليه إندماجه مع زملائه وزاد من ثقته بقدراته المهنية وبالتالي يرفع كفاءته وفعاليتها في المؤسسة وعليه فالفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "يساهم التدريب في رفع كفاءة العمال" قد تحققت، وهذا ما أكدته كل من الجداول (31)، (32)، ... (38) بالإضافة إلى ما تم تأكيده من خلال كا² المحسوبة والجدولية في الجدول رقم (46).

جدول رقم (46): البرامج التدريبية والكفاءة

البرامج التدريبية الكفاءة	نعم	لا	المجموع	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	الدلالة الإحصائية	معامل التوافق C
نعم	38	42	80	7.74	0.05	1	3.84	توجد دلالة إحصائية	0.26
لا	7	28	35						
المجموع	45	70	115						

يتبين من أرقام الجدول أعلاه أن 38 من المبحوثين بنسبة 33.04% يرون أن البرامج التدريبية ترفع من كفاءة العمال وفي المقابل نجد 7 منهم بنسبة 6.09% يرون أن البرامج التدريبية لا ترفع من كفاءة العمال، أما 42 من المبحوثين بنسبة 36.52% يقرون أنه لا توجد برامج تدريبية لكن توجد كفاءة لدى العمال، في حين 28 من المبحوثين بنسبة 24.35% صرحوا أنه لا توجد برامج تدريبية ولا توجد كفاءة لدى العمال.

ويتضح من الجدول أن قيمة كا² المحسوبة المقدرة بـ 7.74 أكبر من كا² الجدولية والمقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه يتضح وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول البرامج التدريبية في المؤسسة ورفع كفاءة العمال، وللوقوف على قيمة الارتباط الموجود بين البرامج التدريبية والكفاءة قمنا بحساب معامل التوافق والمقدر بـ 0.26 .

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

- أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها يساهم الرضا الوظيفي في زيادة الدافعية في العمل" ومن خلال عرض للجدول الإحصائية المتعلقة بها يتضح لنا ما يلي:

- 53.91% من المبحوثين يقرون أن لديهم رضا في العمل وهذا يدل على جو العمل في المؤسسة يتيح لهم حرية التواصل والتعاون وهذا ما يدفعهم إلى الإنسجام والتوافق وبالتالي الشعور بالإرتياح والرضا، وهذا ما أكدته معطيات الجدول رقم (39).

- 80.87% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة توفر لهم الخدمات الإجتماعية، حيث وجدنا أن 54.83%، و 40% منهم أكدوا أنهم يستفيدون من خدمة النقل والعلاج وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم

بعمالها وتحاول إشباع بعض رغباتهم وحاجاتهم من أجل دفع روحهم المعنوية ودفعهم إلى الإستمرار أو الإستقرار بالعمل، وهذا ما أشارت إليه معطيات الجدول رقم (40).

- 79.13 % من أفراد المجتمع صرّحوا أن تلبية الحاجات الإجتماعية يحقق لهم الرضا في العمل وهذا يدفعهم إلى أداء العمل بطريقة أفضل وبكفاءتهم وبالتالي الرفع من فعالية المؤسسة، وهذا ما أوضحت معطيات الجدول رقم (41).

- 65.22 % من المبحوثين أقرّوا أن لديهم دافعية في العمل وهذا يعني أن العمال في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيّلة يمتلكون دافعية وهذا يساهم بشكل إيجابي على إتقانهم للعمل وهذا ما صرّح به 31.40 % والذي بدوره يؤدي بهم إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على السواء وهذا ما أكدته معطيات الجدول رقم (42).

- 68.69 % من المبحوثين أكدوا أن المستوى العالي من الدافعية يحقق التميّز في الأداء وهذا دليل على أن الدافعية تؤثر على سلوكيات وإتجاهات الأفراد وهي التي تعمل على تحريك قدراتهم من أجل أداء مهامهم بشكل أفضل، وهذا ما أشارت إليه معطيات الجدول رقم (43).

- 66.96 % من أفراد المجتمع يقرون أنهم يشعرون بالإنتماء للمؤسسة وهذا يدلّ على أن العمال مرتبطون وملتصون بالمؤسسة وما ساعدهم على هذا هو جوّ العمل والعلاقات القويّة والجيدة التي تسوده ولقد أكدّ 36.36 % أن الإنتماء يؤدي بهم إلى المواظبة وكذا الرغبة في العمل، وهذا ما أكدته معطيات الجدول رقم (44).

- 80 % من المبحوثين أقرّوا أنهم يتركون العمل لو أتاحت لهم الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى وهذا يدلّ على أن العمال يبحثون عن عمل وأجر أفضل، وهذا ما أشارت إليه معطيات الجدول رقم (45).

- من خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عمليات التفريغ والتحليل للبيانات المتعلقة بالمحور الرابع للإستمارة نستنتج أن الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيّلة تعتبره أحد المؤشرات الإيجابية حيث تعمل على إشباع حاجات الأفراد من خلال تقديم مختلف الخدمات الإجتماعية لهم وهذا يعطيهم دافعا من أجل تحريك طاقاتهم وطموحاتهم لتمكينهم من أداء عملهم بطريقة أفضل وكذا الإستمرار فيه وإرتباطهم وإنتمائهم للمؤسسة عليه فالفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها "يساهم الرضا الوظيفي في زيادة الدافعية لدى العمال" قد تحققت، وهذا ما أكدته كل من الجداول

(39)، (40)، ... (45) بالإضافة إلى ما تم تأكيده من خلال كا² المحسوبة والجدولية في الجدول رقم(47).

الجدول رقم (47): الرضا الوظيفي والدافعية في العمل

معامل التوافق C	الدلالة الإحصائية	كا ² الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² المحسوبة	المجموع	لا	نعم	الرضا الوظيفي الدافعية
0.52	توجد دلالة إحصائية	3.84	1	0.05	42.35	75	18	57	نعم
							34.57	40.43	
						40	35	5	لا
						115	53	62	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أعلاه أن 57 من المبحوثين بنسبة 49.57% يشعرون بالرضا ولديهم دافعية للعمل وفي المقابل نجد 5 منهم بنسبة 4.34% لديهم رضا في العمل وليس لديهم دافعية، أما 18 من المبحوثين بنسبة 15.65% لا يشعرون بالرضا لكن لديهم دافعية في العمل، في حين 35 من المبحوثين بنسبة 30.43% لا يشعرون بالرضا وليس لديهم دافعية في العمل.

ويتضح من الجدول أن قيمة كا² المحسوبة المقدر بـ 42.35 أكبر من كا² الجدولية والمقدر بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والدافعية في العمل، وللوقوف على قيمة الارتباط الموجود بين الرضا والدافعية قمنا بحساب معامل التوافق والمقدر بـ 0.52.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

من خلال ما تم التطرق إليه من الدراسات السابقة في الفصل الأول سواء ما تعلق بالمتغير المستقل وهو التوافق المهني، والمتغير التابع، وهو الفعالية التنظيمية، سنحاول مناقشة وعرض نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة من حيث مجالات الدراسة، والمنهج، أدوات الدراسة ونتائج والتي ستكون كالتالي:

1- مجالات الدراسة:

إن دراسة كل من "بوعطيط سفيان" و"خميس أسماء" و"صالح بن نوار" و"نور الدين تاويريت" و"حنان تيغزة" تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث نطاق ومجال إجراءها، والذي كان في البيئة الجزائرية (ولاية جيجل)

أما دراسة "عبد الله بن علي الشهري" ودراسة "عبد الله عبد العزيز السماري" فقد تم إجراءها في الرياض، ودراسة "سامي خليل فحجان" ودراسة "ماهر صالح بنات" وقد تمت بغزة (فلسطين) في حين دراسة "محمد صالح الشيعاني" فكانت في اليمن، ودراسة "يوسف الحمد العنزي" فقد أجريت في الكويت ودراسة (Alain Ged) فأجريت في فرنسا، وكل هذه الدراسات فقد اختلفت مع الدراسة الراهنة من حيث البيئة الجغرافية لكن قد تم الاستفادة منها في جوانب أخرى.

2- المنهج:

لقد تنوعت وأختلفت المناهج التي انتهجتها الدراسات السابقة من حيث طبيعة موضوع وأهداف كل دراسة.

فدراسة "بوعطيط سفيان" استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما أن دراسة "خميس أسماء" اعتمدت أيضا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة متغيرات الدراسة.

أما دراسة "صالح بن نوار" لقد إتبع المنهج الوصفي المناسب لوصف الظاهرة، وكذا دراسة "نورالدين تاويريت"، وقد إعتد على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم تحليل المضمون ومحتوى النماذج المتعلقة بالتقييم التنظيمي، ودراسة حنان تيغزة، استخدمت المنهج الوصفي مع الإستعانة أيضا بالأسلوب تحليلي، كما أن دراسة "عبد الله بن علي الشهري" إعتد على المنهج الوصفي بإستخدام الدراسات الإرتباطية والمقارنة، كما أن دراسة سامي خليل فحجان استخدم المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي، ودراسة "محمد صالح الشيعاني" إعتد على المنهج الوصفي التحليلي، وتحديدًا دراسة الحالة لدراسة المتغيرات المتعلقة بالفعالية للمؤسسة بالإعتماد على نموذج "كوتر" لتحليل وتشخيص الفعالية

التنظيمية، وتبعاً لذلك فإن كل هذه الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم ألا وهو "المنهج الوصفي التحليلي".

3- مجتمع الدراسة:

لقد إعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب المسح الشامل بحكم أن مجتمع الدراسة كان صغيراً نسبياً لدى إستوجب علينا تطبيق هذا الأسلوب، وقد تطابقت في ذلك مع دراسة "حنان تيغزة"، في حين إعتمدت أغلب الدراسات على العينة العشوائية الطبقية، كدراسة "خميس أسماء"، ودراسة "ماهر صالح بنات" ودراسة "صالح بن نوار" أما دراسة "يوسف صالح الحمد العنزي" فقد إستخدم العينة القصدية.

4- أدوات الدراسة:

إتبعت الدراسة الحالية مجموعة من أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في الملاحظة والمقابلة والإستمارة، والوثائق والسجلات، وقد تشابهت في ذلك مع دراسة "حنان تيغزة" ودراسة "صالح بن نوار" ودراسة "محمد صالح الشيعاني" كما إعتمد "بوعطيط سفيان" على إستمارة ومقابلة أما باقي الدراسات الأخرى فاعتمدت على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، كدراسة "خميس أسماء"، ودراسة "عبد الله عبد العزيز السماري" و"دراسة ماهر صالح بنات" ... وغيرها.

5- نتائج الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية نجد أنها تشابهت مع دراسة كل من "صالح بن نوار" و"حنان تيغزة" فيما يتعلق بمتغير الفعالية التنظيمية، ودراسة كل من "سامي خليل فحجان" و"عبد الله عبد العزيز السماري" فيما يتعلق بمتغير التوافق المهني.

حيث توصلت دراسة "صالح بن نوار" إلى نتائج تشير إلى جملة من العوامل تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وهي الإنضباط في العمل، وهذه نفس النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية، حيث أن المؤسسة تعمل جاهدة على جعل العمال منضبطين وملتزمين بالعمل.

أما دراسة "حنان تيغزة" فقد توصلت إلى أن قوانين وطرق العمل تساعد العمال على إنجاز أعمالهم وأن رئيس العمال يساعد ويوجه العمال ورغم أن العلاقة التي تربطهم به هي علاقة عمل، إلا أنها حسنة وديمقراطية، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، والتي تتعلق بأن القوانين تزيد من إلتزام العمال بعملهم مما تدفعهم وتساعدهم في إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد، وكذلك النتيجة التي تتمحور حول العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين والتي كانت في معظمها علاقة جيدة.

كما توصلت دراسة "عبد الله عبد العزيز السماري" إلى أن مستوى التوافق لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة أقل من الوسط، وأن هناك تباينا واضحا في مستوى الرضا الوظيفي، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث أن هناك توافق ورضا لدى العاملين لكن بشكل نسبي.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات السوسولوجية

من خلال ما تم إستعراضه من نظريات في الجانب النظري والتي إهتمت بموضوع التوافق المهني والفعالية التنظيمية، سنحاول مناقشة ما جاءت به تلك النظريات من قضايا ومبادئ مع ما تم وإستخلاصه من نتائج فرضيات الدراسة، وهذا للتأكيد علي العلاقة القائمة بين التوافق المهني والفعالية التنظيمية وبين متغيرات كل منهما .

وكانت البداية مع النظريات الكلاسيكية المتمثلة في الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية حيث نجد أن تايلور وضع في نظريته بعض المبادئ التي من شأنها تنظيم العمل بطريقة علمية وهي مبدأ الحركة والزمن، وكذا مبدأ العمل بالقطعة والذي عن طريقه وضع نظام للحوافز من خلال ربط الأجر بعدد القطع المنتجة، لإعتقاد أن العامل هو رجل اقتصادي ومادي، إضافة إلى مبدأ تخصص في العمل وهذا من أجل رفع مهارة العمال، "فتايلور" من خلال نظريته هذه سعى وهدف إلى ضمان الوصول إلى الفعالية القصوى، والنظرية البيروقراطية "لفيبر" والتي ركزت على أن القواعد والقوانين هي التي تقيد وتفرض على الفرد الإنضباط في العمل، مما يؤدي به الى إنجازه في الوقت المحدد له وهذا لإحكام السيطرة على تنفيذ وسير العمل.

وما جاءت به هذه النظريات ينطبق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث أن العمال في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل غير راضين على الأجر الذين يتقاضونه، وهم دائما ما يطالبون بأجر أفضل وهذا يؤكد ما توصل إليه تايلور فالأجر أهم عامل يدفع بالفرد إلى الرضا والإنسجام في العمل، لأن الأجر في نظر العامل يحتل الترتيب الأول، في حين وجدنا أن هذه المؤسسة لديها صرامة في تطبيق القوانين والمبادئ والإجراءات الإنضباطية مما يدفع بالعمال إلى الإلتزام بالعمل الموكل إليه وتنفيذ التعليمات والأوامر دون إعتراض.

أما النظريات الكلاسيكية المحدثة بداية مع مدرسة العلاقات الإنسانية والتي إهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وركزت على الجانب النفسي والإجتماعي للفرد وأن له تأثير على تأقلمه وإرتفاع روحه المعنوية وزيادة كفاءته وفعالية المنظمة وهذه نفس النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة.

أما النظرية السلوكية والمتمثلة في نظرية سلم الحاجات "لإبراهام ماسلو" ونظرية العاملين "لهيرزبرغ" نجد أنها إهتمت بدراسة السلوك الإنساني داخل التنظيم.

فماسلو من خلال تحديده لحاجات الإنسانية للفرد في سلم هرمي حيث ركز على أن الفرد يشبع رغباته وحاجاته تدريجياً، ومن خلال الدراسة الحالية تم التوصل أن الفرد يحقق توافقه المهني من خلال تحقيق حاجات الأمن والاستقرار وكذا عن طريق توفر ظروف العمل المناسبة، كذلك الحاجات الاجتماعية التي توفرت عن طريق الإنسجام والتفاعل مع العمال والرؤساء والمشرفين، وكذا حاجات تحقيق الذات من خلال وضع العامل في العمل الذي يتناسب ويتلاءم مع خبرته وقدرته ليتمكن من تحقيق التميز في الأداء وهذا من مؤشرات تحقيق الفعالية التنظيمية.

أما نظرية "هيرزبرغ" فقد جاءت بمجموعة من العوامل تطبيقها يؤدي الفرد إلى تحقيق التوافق عن طريق شعوره بالتقدير وأهمية المكانة التي يشغلها وقيمة إنجازاته وكذا علاقاته الجيد مع زملائه هذا يؤدي به إلى الرضا في العمل، والذي يدفع بالأفراد نحو الأداء الجيد والفعال وتحقيق الفعالية المزدوجة للعامل وللمؤسسة على السواء وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج الفرضيات.

أما النظريات الحديثة وهي نظرية نظام تعاوني "لشستر برنارد" الذي ركز على أن التنظيم عبارة عن نسق تعاوني حيث أن التعاون يزيد الروابط الأخوية والتماسك بين زملاء العمل كما ساعد علي إنجاز الأعمال في أسرع وقت، وفي صورة جيدة وهذا يوفر الوقت وينظم الجهد وبهذا يؤدي بهم إلي تحقيق الأهداف المشتركة، أما نظرية إتخاذ القرار "لهيرت سايمون" حيث نظر أن المشاركة في إتخاذ القرار تلعب دوراً رئيسياً في إدماج الأفراد في مواقف الجماعة، فمشاركة العامل في إتخاذ القرارات من شأنها تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وما توصلت إليه الدراسة الراهنة أن العمال في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل لا يشاركون في إتخاذ القرارات حيث صرحوا أنه لو يتم إعطاءهم فرصة لذلك هذا سيشعرهم بأهميتهم وبالاحترام والتقدير وتزيد ثقتهم بالمؤسسة وهذا يعزز ولائهم وإرتباطهم وإنتماءهم لها.

خامساً: مناقشة النتائج العامة للدراسة

من خلال ما سبق وما تم عرضه سيتم استخلاص النتائج العامة للدراسة والمتعلقة بالفرضية العامة "للتوافق المهني دور في تحقيق الفعالية التنظيمية" اتضح أن الفرضية الجزئية الأولى "يساهم الإنسجام مع بيئة العمل في تحسين الأداء" تحققت وهذا بالرجوع إلى المعطيات الإحصائية، كما تبين

أن الفرضية الجزئية الثانية "يساهم التدريب في رفع الكفاءة العمال"، والفرضية الجزئية الثالثة "يساهم الرضا الوظيفي في زيادة الدافعية في العمل" وبالرجوع للشواهد الكمية التي تم جمعها من ميدان الدراسة اتضح أن كلا الفرضيتين تحققت، وبالتالي يمكن الحكم على أن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت ومنه فإن فالتوافق المهني له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل .

سادسا: التوصيات والاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة الحالية تم الخروج بمجموعة من التوصيات والإقتراحات وهي كالتالي:

- ضرورة توفير بيئة عمل صحية تتوفر فيها جل الظروف الفيزيائية التي من شأنها أن تدفع الأفراد إلى إتقان العمل .
- الإهتمام بكافة الظروف والحاجات الإجتماعية والنفسية للأفراد وهذا من أجل تحقيق بعض إشباعاتهم ورغباتهم .
- إحترام وتقدير العمال وتحسيسهم بأهمية دورهم في المؤسسة من أجل تعزيز ثقتهم بها وكذا ولائهم وإنتمائهم لها .
- على المؤسسة إطلاع كافة العمال على القوانين الداخلية لها.
- ضرورة إشراك العمال في إتخاذ القرارات التي تخص العمل وإعطائهم فرص لإبداء آرائهم وإقتراحاتهم.
- ضرورة تشجيع روح التعاون والجماعة بين الأفراد والسماح لهم بتكوين صداقات وعلاقات إجتماعية فيما بينهم، هذا يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من رضاهم وتوافقهم في العمل.
- ضرورة تشجيع العمال وتحفيز ماديا أو معنويا، مع تطبيق العدالة في ذلك، وإخضاع الحوافز إلى معايير موضوعية تستند إلى الكفاءة والجدارة لا على حساب المحسوبية والواسطة.
- على المؤسسة إخضاع الأفراد إلى التدريب من حين إلى آخر بدل العمل الروتيني وهذا من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- ضرورة زيادة عدد الدورات التدريبية التي تتماشى مع التطورات التقنية الحديثة حتى تسهل للعمال التحكم فيها، وفي آليات وأساليب العمل.

- ضرورة تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، لا بد من العدل في التعامل معهم.

خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل عرض وتحليل ومعالجة البيانات وفقا للأسلوبين الكيفي والكمي، مع الإستعانة بالأساليب الإحصائية، وقد تمت مناقشة النتائج في ضوء الدراسات والمقاربات النظرية من خلال مناقشة الأفكار التي جاءت بها كل نظرية مع ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، وفي الأخير تم إستنتاج النتائج العامة للدراسة.

خاتمة

خاتمة:

لقد تمت من خلال الدراسة الحالية مناقشة موضوع التوافق المهني والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل، وقد تم تناول مختلف الجوانب التي مسّت موضوع الدراسة بشقيها النظري والميداني، بحيث تم في الإطار النظري تحديد المشكلة البحثية بمختلف حيثياتها من أسباب وأهمية وإشكالية والفروض بالإضافة إلى الإلمام بمختلف مفاهيم الدراسة، وكذا التطرق إلى الدراسات السابقة سواء ما تعلق منها بالمتغير الأول أو المتغير الثاني، كما وتم عرض بعض النظريات السوسيولوجية التي تم من خلالها معالجة ومناقشة موضوع الدراسة، كما وتوصلت الدراسة الراهنة إلى أن التوافق المهني عملية أساسية التي تجعل الفرد قادر على التكيف مع المتغيرات السائدة في بيئة العمل ومن تم القدرة على تحقيق الأهداف المحددة، كما تمّ تأكيد عل أهمية موضوع الفعالية التنظيمية بإعتباره المطلب الضروري تبحث عنه كل المنظمات وتريد الوصول إليه، لذا وجب دراسته والتعمق فيه لمعرفة الشروط والمعايير اللازمة لها، وكذا أساليب قياسها وهذا لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة.

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني عن الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها لدراسة موضوع التوافق المهني والفعالية التنظيمية، وكانت البداية مع تحديد المنهج وبناء الإستمارة البحثية من خلال المؤشرات والفرضيات والتي تمحورت حول: مساهمة الإنسجام مع بيئة العمل في تحسين الأداء، ومساهمة التدريب في رفع الكفاءة، وكذا الرضا الوظيفي ومساهمته في زيادة دافعية الأفراد، وقد تم الإعتماد على أساليب التحليل الكمية والكيفية من أجل تفسير وتحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة بواسطة الإستمارة لتوصل في الأخير إلى نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة، وكذا النظريات السوسيولوجية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم شوقي: علم النفس وتكنولوجيا الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 2- إبراهيم عبد الهادي المليجي: إستراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 3- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 4- إحسان محمد الحسن: علم الإجتماع الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 5- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 6- أحمد عياد: مدخل المنهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 7- أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 8- أحمد محمد عبد الخالق: أصول الصحة النفسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2013.
- 9- أسامة خيربي: القيادة الإدارية، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 10- إعتقاد محمد علام: دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، 1993.
- 11- إعتقاد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي: علم إجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
- 12- بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 13- بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 14- بوفلجة غياث: فعالية التنظيمات (تشخيص، تطوير)، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 15- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، 2003.
- 16- ثريا التجاني: دروس في منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والبيداغوجيا نماذج ميدانية في تطبيق المنهجية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2015.

- 17- حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 18- حسن أحمد الطعاني : التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010.
- 19- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 20- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010 .
- 21- حسين حريم: تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر، عمان، ط3، 2006.
- 22- حسين محمد الرحمن: علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
- 23- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.
- 24- خليل محمد العزاوي: إدارة إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 25- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009.
- 26- رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الإتصال والترجمة، الجزائر، 2006.
- 27- رحيم يونس العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار الدجلة، عمان، 2008.
- 28- رشيد زرواتي: تدريبات علي منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 29- رضا صاحب أبو حمد آل علي: سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- 30- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.
- 31- رواية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 32- زيد منير عبودي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- 33- زيد منير عبودي: التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان 2006.
- 34- سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 35- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1998.
- 36- سلاطنة بلقاسم، حسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
- 37- سليمان عبد الواحد يوسف إبراهيم: الشخصية الإنسانية واضطراباتها النفسية (رؤية في إطار علم النفي الإيجابي)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 38- السيد عبد فرج: علم الاجتماع الصناعي (المفاهيم، المجالات، الاهتمامات)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
- 39- سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة)، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 40- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر الاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 41- صالح حسن الداھري: سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 42- صفاء نواف بني حمدان: الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 43- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 44- ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية، (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 45- طارق الحاج، فليح حسن: الإقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 46- عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، طرابلس، 1999.
- 47- طارق طه: التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 48- طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993.

- 49- طلعت مصطفى السروجي: التخطيط الإجتماعي (نظريات ومناهج)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010.
- 50- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي الإداري، فهرسة مكتبة الملك فهد 2005.
- 51- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب، للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006.
- 52- عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 53- عبد السلام أبو قحف: إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 54- عبد العزيز صالح بن حثور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 55- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السنواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، ط4، 2003.
- 56- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت، 1999.
- 57- علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 58- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 59- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي وكالة المطبوعات الكويت، ط2، 1982.
- 60- علي شريف وآخرون: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 61- علي شريف، مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992.
- 62- علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 63- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 64- علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والحسابات العلمية، دار المناهج، 2013.

- 65- عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003.
- 66- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل، عمان، 2000.
- 67- فتحي أحمد ذياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 68- فتحي أحمد ذياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 69- فتحي محمد موسى: التكيف في المؤسسة الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 70- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط9، 2001.
- 71- فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 72- فريد كمال وآخرون: مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007.
- 73- فيصل محمود الشاورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 74- كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 75- كامل بربر: الإنتاجات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2006.
- 76- كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
- 77- كمال الدسوقي: علم النفس ودراسة التوافق، دار النهضة العربية، بيروت، 1976.
- 78- كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 79- لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة، الجزائر.
- 80- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

- 81- مایسة النیال، مدحت عبد الحمید: علم الاجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بیروت، 2013.
- 82- مجدي أحمد بیومي، محمد السيد لطفی: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي لمدخل في علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014.
- 83- مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 84- محمد إسماعیل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 85- محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 86- محمد الصيرفي، السلوك: دار الوفاء، الإسكندرية، 2007 .
- 87- محمد بالربيع: الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 88- محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد: التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 89- محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح، كلية تجارة، جامعة بنها، 2007.
- 90- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، اسكندرية، 1999.
- 91- محمد جاسم العبيدي: مدخل إلى علم النفس العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 92- محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.
- 93- محمد خليل عباس وآخرون: مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، الأردن، 2007.
- 94- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 95- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005.
- 96- محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2015.

- 97- محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، المطبعة المصرية، الإسكندرية، 1986.
- 98- محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
- 99- محمد عبد الفتاح، خالد الضريفي: البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحث)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2002.
- 100- مدحت عبد الحميد أبو زيد: علم النفس المهني ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012.
- 101- محمد علي محمد: علم إجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2006.
- 102- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 103- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003.
- 104- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2006.
- 105- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010.
- 106- محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية، 2000.
- 107- محمود أبو النيل: الأمراض السيكوماتية، دار النهضة العربية، لبنان، ط2، 1994.
- 108- محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 109- محمود أمين زويل: الإدارة المكتبية الحديثة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
- 110- مروان عند المجيد إبراهيم: أسس البحث لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
- 111- مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 112- منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، ط2، 2014.

- 113- مهدي حسن زويلف، علي محمد العضايلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 114- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2004.
- 115- موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تنسيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 116- مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2005.
- 117- ناصر الدين زبدي، نصيرة لمين: مبادئ الصحة النفسية والإرشاد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 118- ناصر داداي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 1998.
- 119- هشام محمد نور جمجوم: سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2010.
- 120- وصفي عبد الكريم الكساسبية: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، عمان، 2011.
- 121- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن متريك القحطاني: علم النفس التنظيمي الإداري، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2007.
- 122- يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير في المؤسسة الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في الجزائر، الجزائر، 2005.
- 123- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013.

ثانيا: المعاجم والقواميس

1- باللغة العربية:

- 124- إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البادية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- 125- أنيس إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، دار المعارف، القاهرة، ط2، 1972.
- 126- جمال ابن منظور أبي الفضل: لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993.

- 127- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين انجليزي - عربي، مسرد مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006.
- 128- سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2010.
- 129- عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع فرنسي - عربي، ت، جابر إبراهيم، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 130- عبد النور جبور، عبد النور عواد: معجم عبد النور (فرنسي-عربي)، دار العلم للملايين، الجزائر، دس.
- 131- عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006.
- 132- علي عبد الرحيم صالح: المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 133- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
- 134- يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب عربي - عربي، دار الكتب العلمية، لبنان، ط2، 2001.

2- باللغة الأجنبية:

- 3- Maury malesherbes : dictionnaire enaycolopedique pour leurs, le petite la rousse illustre, paris, 1976.

ثالثا: البحوث والرسائل الجامعية

- 1- جمعة أولاد حيمودة : الإتجاه نحو المهنة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسى، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- 2- حنان تيغزة: علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013.
- 3- زينب قريوة : الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016.

- 4- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
- 5- عبد الوهاب سويبي: الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال الأسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- 6- عطية حسين أفندي: التأصيل لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهم، بحث في تطور الفكر الإداري، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2015.
- 7- نور الدين إيمان، كحول صورية: بحث حول الكفاءة والفاعلية وأخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
- 8- نور الدين تاوريريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006.
- 9- وفاء لعريط: التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014.

رابعا: المجلات

- 1- إبراهيم شوقي عبد الحميد: الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات، المجلة العربية للإدارة، مجلد 23، عدد 01، يونيو (حزيران)، 2003.
- 2- إسماعيل طه، الطاف ياسين: الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أساتذة الجامعة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، عدد 12.
- 3- خالد أبو ندى، محمد عاطف محمد العكر: توفير الاحتياجات التدريبية وبيئة العمل كمنبئات للتوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة، مجلة التربية وعلم النفس، جامعة الأقصى، فلسطين، مجلد 25، عدد 04، 2017.
- 4- رايح العايب، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 21، جوان 2004.

- 5- رياش السعيد، نقموش محمد الطاهر: التوافق المهني وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونغاز بمدينة الأغواط، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، عدد 24، ماي 2017.
- 6- سعد العنزي وآخرون: فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظر في الفكر الإداري، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 15، العدد 35، 2009.
- 7- السعيد بريش، نعيمة يحيوي: أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات زيادة فعاليتها، دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012.
- 8- سفيان بوعطيط: القيم الاقتصادية والسياسة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، عدد 18، جوان 2017.
- 9- سمية بن عمار: صراع الأدوار وتأثيرها على التوافق المهني، دراسة ميدانية إستكشافية لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.
- 10- سندس صنيوي خوين: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 75، الجامعة المستنصرية، بغداد، 22 فيفري 2009.
- 11- شوقي بورقبة: التمييز بين الكفاءة والفعالية والأداء، مطبوعة إلكترونية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 12- الشيخ الداوي: تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2009-2010.
- 13- أمال مصطفى الحماسي: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، العدد 350، القاهرة، 1993.
- 14- عبيد إيمان محمود: مقياس التوافق المهني، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 15، ج 1، دار المنظومة، مصر، 2016.
- 15- علي سنوسي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد السابع، دس.
- 16- مختار عيواج، مالكية أحميدة: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها، دراسة ميدانية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد الثاني، دس.

17- مديحة بخوش: أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحولات نحو الإقتصاد المعرفة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2015.

الملاحق

الملحق رقم (01): الإستمارة

جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث بعنوان

التوافق المهني والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية
-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها وحدة الإنتاج جيجل-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

هذه الإستمارة تتضمن عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين التوافق المهني والفعالية التنظيمية، ونرجو تعاونكم معنا في هذا البحث وملء هذه الإستمارة بالإجابة على الأسئلة المطروحة ونحيطكم علما أن الإجابات الواردة في هذه الإستمارة سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع العلامة (x) أمام الإجابة الملائمة.

شكرا على تعاونكم وتفهمكم.

إشراف الأستاذة:

- سرار شفيقة

إعداد الطلبة:

- خلاف خديجة

- لوزري نجيبة

السنة الجامعية: 2017-2018م

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

- أقل من 20 سنة

- من 20 إلى أقل من 30 سنة

- من 30 إلى أقل من 40 سنة

- من 40 إلى أقل من 50 سنة

- أكثر من 50 سنة

3- الحالة العائلية:

- أعزب (ة)

- متزوج (ة)

- مطلق (ة)

- أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي:

-إبتدائي - متوسط - ثانوي - تكوين مهني - جامعي

5- الأجر الذي تتقاضاه:

- 15000 دج إلى أقل 25000 دج

- 25000 دج إلى أقل 35000 دج

- 35000 دج إلى أقل 45000 دج

- 45000 دج فما فوق

6- الأقدمية في العمل:

- أقل من 10سنوات

- من 10 إلى أقل من 20سنة

- من 20 إلى أقل من 30 سنة

- من 30 سنة فما فوق

7- ما طبيعة عملك في المؤسسة:

-إطار - عون تحكم - عون تنفيذ

المحور الثاني: يساهم الإنسجام مع بيئة العمل في تحسين الأداء

8- هل تقوم المؤسسة بمراعاة ظروف العمل؟

- نعم - لا

* إذا كانت الإجابة "نعم" هذه الظروف هي:

- نفسية - إجتماعية - صحية - مادية

9- هل ظروف العمل الفيزيائية في المؤسسة مناسبة للعمل؟

- نعم - لا

* في حالة الإجابة "لا" يرجع ذلك إلى:

- قلة التهوية - كثرة الضجيج - إرتفاع الحرارة

- رائحة - ضعف أو شدة الإضاءة - نظافة مكان العمل

10- هل توفر مثل هذه الظروف يجعلك تتقن عملك؟

- نعم - لا

11- هل لديك إطلاع على القوانين الداخلية للمؤسسة؟

- نعم - لا

12- هل هذه القوانين تزيد من إلتزامك بالعمل؟

- دائما - أحيانا - أبدا

13- هل تخصصك في مجال عملك يؤدي إلى إنجاز مهامك بدقة؟

- نعم - لا

14- هل تؤدي المهام الموكلة إليك في الوقت المحدد؟

- نعم - لا

15- كيف تفضل العمل داخل المؤسسة؟

- فردي - جماعي

* إذا كنت تفضل العمل بشكل "فردي" فهل يرجع ذلك إلى:

- الرغبة في التميز - راجع لطبيعة العمل الذي تقوم به

- الرغبة في تحقيق الذات

..... أخرى تذكر:

* إذا كنت تفضل العمل بشكل "جماعي" يرجع ذلك إلى:

- تبادل الخبرات - تطوير القدرات

- زيادة المعارف - تسهيل العمل

..... أخرى تذكر

16- هل ترى أن العمل كفريق يزيد من سرعة تنفيذ العمل ؟

- نعم - لا

17- ما نوع العلاقة التي تجمعك بزملائك ؟

- جيدة - حسنة - سيئة

18- ما نوع العلاقة التي تربطك برئيسك في العمل ؟

- جيدة - حسنة - سيئة

19- هل يشارك الرؤساء العمال في اتخاذ القرارات التي تخص العمل ؟

- نعم - لا

*إذا كانت الإجابة "نعم" فإن هذا يؤدي إلى:

- الشعور بالاحترام والتقدير - الشعور بالراحة النفسية

- الشعور بالانتماء للمؤسسة

20- هل تعمل مؤسستك بنظام الحوافز ؟

- نعم - لا

*إذا كانت الإجابة "نعم" تتمثل هذه الحوافز في :

- مادية - معنوية

21- هل تعتقد أن الحوافز تمنح بشكل عادل على جميع العمال ؟

- نعم - لا

22- على أي أساس تمنح الحوافز في مؤسستك؟

- على أساس الأقدمية - على أساس العلاقات الشخصية

- على أساس الكفاءة

23- هل تلقيك لمثل هذه الحوافز يدفعك إنجاز المهام بطريقة أفضل ؟

- نعم - لا

المحور الثالث: يساهم التدريب في رفع كفاءة العمال

24- هل تعتمد مؤسستك على برامج تدريبية ؟

- نعم - لا

* في حالة الإجابة "نعم" يتم ذلك:

- قبل الالتحاق بالعمل - أثناء العمل

25- ما نوع هذه البرامج ؟

- نظرية - تطبيقية - كلاهما معا

26- هل البرامج التدريبية تشمل جميع عمال المؤسسة ؟

- نعم - لا

27- ما هي المدة التي يستغرقها البرنامج التدريبي ؟

- شهر - ثلاثة أشهر - ستة أشهر
 سنة - بشكل دوري

28- هل بعد تلقىك الدورات التدريبية جعلتك قادرا على التحكم في التقنية ؟

- نعم - لا

*إذا كانت الإجابة "نعم" يظهر ذلك في :

- تسهيل العمل
 في التجديد والتطوير
 في القدرة على الإبداع والابتكار

29- هل عملية التدريب زادت من ثقتك في قدراتك المهنية ؟

- نعم - لا

30- هل الإنخراط في البرامج التدريبية يزيد من اندماجك مع الزملاء ؟

- نعم - لا

31- في رأيك هل هذه البرامج التدريبية يرفع من كفاءة عمال المؤسسة ؟

- نعم - لا

المحور الرابع: يساهم الرضا الوظيفي في زيادة الدافعية في العمل

32- هل تشعر بالرضا في عملك ؟

- نعم - لا

* إذا كانت الإجابة "لا" يعود ذلك إلى:

- عدم الشعور بالإرتياح - عدم القدرة على التكيف - عدم الشعور بالأمن

33- هل توفر المؤسسة الخدمات الإجتماعية للعمال ؟

- نعم - لا

* إذا كانت الإجابة "نعم" تتمثل في :

- توفير النقل - توفير الإطعام
 توفير السكن - توفير العلاج

34- هل تلبية الحاجات الإجتماعية يحقق لك الرضا في العمل ؟

- نعم - لا

35- هل لديك دافعية في العمل ؟

- نعم - لا

* إذا كانت الإجابة "نعم" هذا يظهر في:

- الإقبال على العمل - الإجتهد في العمل

- الجدية في العمل - إتقان العمل

36- هل المستوى العالي من الدافعية يحقق التميز في الأداء ؟

- نعم - لا

37- هل تشعر بالانتماء للمؤسسة ؟

- نعم - لا

* إذا كانت الإجابة "نعم" هذا يشعرك بـ:

- الرغبة في العمل - المواظبة على العمل

- الإستقرار في العمل - الإهتمام بأدوات العمل

38- هل تترك العمل لو أتحت لك فرصة للعمل في مؤسسة أخرى ؟

- نعم - لا

* إذا كانت الإجابة "لا" يعود ذلك إلى:

- المزايا المادية - أهمية مكانتك المهنية

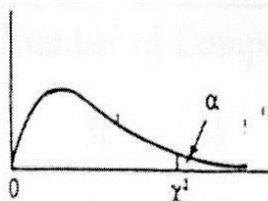
- الولاء للمؤسسة

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الإختصاص	الأستاذ
جامعة جيجل	أستاذ مساعد "أ"	علم الاجتماع	بولبينة جمال
جامعة جيجل	أستاذ محاضر "أ"	علم الاجتماع	غراز الطاهر
جامعة جيجل	أستاذ محاضر "ب"	علم الاجتماع	بواب رضوان
جامعة جيجل	أستاذة مساعدة "أ"	علم الاجتماع	بلغول يمينة

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الملحق رقم (04): جدول توزيع كاي²



df	.995	.990	.975	.950	.900	.750	.500	.250	.100	.050	.025	.010	.005
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.10	0.45	1.32	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	0.01	0.02	0.05	0.10	0.21	0.58	1.39	2.77	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	0.07	0.11	0.22	0.35	0.58	1.21	2.37	4.11	6.25	7.82	9.35	11.35	12.84
4	0.21	0.30	0.48	0.71	1.06	1.92	3.36	5.39	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86
5	0.41	0.55	0.83	1.15	1.61	2.67	4.35	6.63	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	0.68	0.87	1.24	1.64	2.20	3.45	5.35	7.84	10.64	12.59	14.45	16.81	18.55
7	0.99	1.24	1.69	2.17	2.83	4.25	6.35	9.04	12.02	14.07	16.01	18.48	20.28
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	5.07	7.34	10.22	13.36	15.51	17.54	20.09	21.96
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	5.90	8.34	11.39	14.68	16.92	19.02	21.66	23.59
10	2.15	2.56	3.25	3.94	4.87	6.74	9.34	12.55	15.99	18.31	20.48	23.21	25.19
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	7.58	10.34	13.70	17.28	19.68	21.92	24.72	26.75
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	8.44	11.34	14.85	18.55	21.03	23.34	26.21	28.30
13	3.56	4.11	5.01	5.89	7.04	9.30	12.34	15.98	19.81	22.36	24.74	27.69	29.82
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	10.17	13.34	17.12	21.06	23.69	26.12	29.14	31.31
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	11.04	14.34	18.25	22.31	25.00	27.49	30.58	32.80
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	11.91	15.34	19.37	23.54	26.30	28.85	32.00	34.27
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.09	12.79	16.34	20.49	24.77	27.59	30.19	33.41	35.72
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.86	13.68	17.34	21.60	25.99	28.87	31.53	34.81	37.15
19	6.84	7.63	8.91	10.12	11.65	14.56	18.34	22.72	27.20	30.14	32.85	36.19	38.58
20	7.43	8.26	9.59	10.85	12.44	15.45	19.34	23.83	28.41	31.41	34.17	37.56	40.00
21	8.03	8.90	10.28	11.59	13.24	16.34	20.34	24.93	29.62	32.67	35.48	38.93	41.40
22	8.64	9.54	10.98	12.34	14.04	17.24	21.34	26.04	30.81	33.93	36.78	40.29	42.80
23	9.26	10.19	11.69	13.09	14.85	18.14	22.34	27.14	32.01	35.17	38.08	41.64	44.18
24	9.88	10.86	12.40	13.85	15.66	19.04	23.34	28.24	33.20	36.42	39.37	42.98	45.56
25	10.52	11.52	13.12	14.61	16.47	19.94	24.34	29.34	34.38	37.65	40.65	44.32	46.93
26	11.16	12.20	13.84	15.38	17.29	20.84	25.34	30.43	35.56	38.89	41.92	45.64	48.29
27	11.80	12.88	14.57	16.15	18.11	21.75	26.34	31.53	36.74	40.11	43.20	46.96	49.64
28	12.46	13.56	15.31	16.93	18.94	22.66	27.34	32.62	37.92	41.34	44.46	48.28	50.99
29	13.12	14.26	16.05	17.71	19.77	23.57	28.34	33.71	39.09	42.56	45.72	49.59	52.34
30	13.78	14.95	16.79	18.49	20.60	24.48	29.34	34.80	40.26	43.77	46.98	50.89	53.67
40	20.67	22.14	24.42	26.51	29.06	33.67	39.34	45.61	51.80	55.75	59.34	63.71	66.80
50	27.96	29.68	32.35	34.76	37.69	42.95	49.34	56.33	63.16	67.50	71.42	76.17	79.52
60	35.50	37.46	40.47	43.19	46.46	52.30	59.34	66.98	74.39	79.08	83.30	88.40	91.98
70	43.25	45.42	48.75	51.74	55.33	61.70	69.34	77.57	85.52	90.53	95.03	100.44	104.24
80	51.14	53.52	57.15	60.39	64.28	71.15	79.34	88.13	96.57	101.88	106.63	112.34	116.35
90	59.17	61.74	65.64	69.13	73.29	80.63	89.33	98.65	107.56	113.14	118.14	124.13	128.32
100	67.30	70.05	74.22	77.93	82.36	90.14	99.33	109.14	118.49	124.34	129.56	135.82	140.19

ملخص الدراسة:

لقد جاءت الدراسة الحالية تحت عنوان "دور التوافق المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية"، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التوافق المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج بجيجل.

ولقد تم تحديد إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور التوافق المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ؟
- وقد ترتب عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تندرج فيما يلي:
- هل يساهم الإنسجام مع بيئة العمل في تحسين الأداء ؟
- هل يساهم التدريب في رفع كفاءة العمال ؟
- هل يساهم الرضا الوظيفي في زيادة الدافعية في العمل ؟

وقسمت الدراسة إلى جانبي، جانب نظري وآخر تطبيقي ففي الجانب النظري كانت هناك أربعة فصول، حيث احتوى فصل موضوع الدراسة على الإشكالية وتساؤلات الدراسة وكذا أهميتها وأهدافها والمفاهيم المتعلقة بها وبعض الدراسات السابقة، ثم جاء الفصل الثاني المتضمن النظريات المفسرة لكل من التوافق المهني والفعالية التنظيمية المتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنظريات الكلاسيكية المحدثة، وكذا النظريات الحديثة أما الفصل الثالث فجاء تحت عنوان التوافق المهني، كما يليها الفصل الرابع والمتمثل في المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية.

أما الجانب الميداني (التطبيقي) فقد تضمن فصلين، الفصل الخامس كان حول الإجراءات المنهجية للدراسة، أين تناولنا فيه كل من المنهج الوصفي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة، حيث تم توزيع الإستمارة على كافة أفراد مجتمع البحث وقدر ب 138 مفردة أي تم الإعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وقد استخدم في عملية تحليل البيانات كل من الأسلوب الكمي والكيفي، وإعتمد في ذلك على الأساليب الإحصائية من خلال حساب صدق المحكمين باستخدام معامل لوشيه، كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستمارة أما الفصل السادس فقد تم فيه تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ومن ثم تطرقنا فيه إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة وكذا في ضوء النظريات السوسولوجية، وصولا إلى النتيجة العامة، والوقوف على مجموعة الاقتراحات والتوصيات، وقد كشفت نتائج الدراسة في مجملها على الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة ويمكن تلخيصها في:

- يساهم الإنسجام مع بيئة العمل في تحسين الأداء هي فرضية محققة.
- يساهم التدريب في رفع كفاءة العمال هي فرضية محققة.
- تساهم الرضا الوظيفي في زيادة الدافعية في العمل هي فرضية محققة.

وبالتالي فالفرضية العامة والتي مفادها أن "التوافق المهني والفعالية التنظيمية " هي فرضية محققة.

Résumé de l'étude:

La présente étude s'intitule «Le rôle de la compatibilité professionnelle dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle». Cette étude vise à identifier le rôle joué par le consensus professionnel dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle de la Fondation Algérienne du Cuir et de ses dérivés de Jijel.

Le problème de l'étude a été déterminé en fonction de la question principale suivante:

- Quel est le rôle du consensus professionnel dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle au sein de l'organisation?
- La question principale a conduit à une série de sous-questions, qui sont les suivantes:
- L'harmonie avec l'environnement de travail contribue-t-elle à l'amélioration des performances?
- La formation contribue-t-elle à améliorer l'efficacité des travailleurs?
- La satisfaction au travail contribue-t-elle à une motivation accrue au travail?

L'étude a été divisée en deux parties, avec une partie théorique et d'autres appliqués sur le côté théorique, il y avait quatre chapitres, où la séparation du sujet de l'étude sur le problème et les questions de l'étude contenait, ainsi que son importance, les objectifs et les concepts liés à eux et certaines études antérieures, le deuxième chapitre contenant des théories explicatives pour la compatibilité professionnelle et de l'efficacité organisationnelle de Came Dans les théories et les théories classiques des théories modernes mises à jour, ainsi que des théories modernes Le troisième chapitre est venu sous le titre de la compatibilité professionnelle, suivie par le quatrième chapitre, qui est la variable dépendante, l'efficacité organisationnelle.

Le côté extérieur (appliquée) a inclus deux chapitres, le chapitre V était sur les procédures méthodologiques de l'étude, où nous avons eu affaire tout de l'approche descriptive, mais en ce qui concerne les outils de collecte de données ont été sous forme utilisée comme un outil clé pour la collecte de données, ainsi que l'observation, où le questionnaire a été distribué à tous Dans le processus d'analyse des données, les méthodes quantitatives et qualitatives ont été utilisées, les méthodes statistiques ont été utilisées pour calculer la validité des arbitres en utilisant le coefficient de locus, le coefficient alpha a été utilisé pour calculer la stabilité de la forme. Mère Le chapitre VI a été une analyse de décharge et des données par l'étude des hypothèses, puis parlé pour discuter des résultats à la lumière des hypothèses, et à la lumière des études antérieures, ainsi que, à la lumière des théories sociologiques, conduisant au résultat général, debout sur un ensemble de propositions et de recommandations. Les résultats de l'étude a révélé dans son intégralité sur Les vérités empiriques des hypothèses de l'étude peuvent se résumer en:

- L'harmonie avec l'environnement de travail contribue à l'amélioration des performances.
- La formation contribue à améliorer l'efficacité des travailleurs.
- La satisfaction au travail contribue à une plus grande motivation au travail.

Ainsi, la prémisse générale que «la compatibilité professionnelle et l'efficacité organisationnelle» est une hypothèse établie.