

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 02 ابو القاسم سعد الله

قسم : علم الاجتماع والديمغرافيا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيمات والمانجمنت

دور مدونة المناصب في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة (انتاج مواد البناء تمراست)

(EPMC)

الأستاذ المشرف:

بويحياوي عبد الكريم

اعداد الطالبة:

بوشامة آمنة

لجنة المناقشة:

رئيسا

الأستاذ: مقراني الهاشمي

مشرفا ومقررا

الأستاذ: بويحياوي عبد الكريم

مناقشا

الأستاذ: شويمات كريم

2016-2015

إهداء

الى روح أمي وجدتي وأختي

رحمهم الله

الى والدي وجدي اطال الله

في عمرهما

الى زوجي العزيز حفظه الله وجزاه

خييرا

الى ابنتي قرة عيني جنان الإيمان

الى اخوتي واخواتي الى عائلة الكريمة

الى زملائي واساتذتي

اليهم جميعا اهدي ثمرة جهدي المتواضع .

بوشامة آمنة .

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمد الشاكرين لفضله واشكره سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ،أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع ،واصلني على سيدنا محمد النبي الامين خير من علمنا أدب الشكر والعمل به ،بداية اخص بالشكر الأستاذ الدكتور : بو يحيوي عبد الكريم الذي تكرم بالإشراف على هاته الرسالة، لما كان لتوجيهاته وارشاداته اثر كبير في اتمام هاته الدراسة.

كما اتقدم بالشكر للجنة المناقشة الممثلة بكل من :

لتفضلها بقبول مناقشة الرسالة، وكان لملاحظتهم اثر واضح في تحسين هذه الرسالة فلهم مني كل التقدير و الاحترام.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساندني ودعمني من أجل إتمام هذه الرسالة، كذلك اتقدم بالشكر والتقدير للمدير العام لمؤسسة انتاج مواد البناء بتمنراست السيد: فريد يكن لتفهمه والسماح لنا بإجراء الدراسة داخل المؤسسة كما اشكر السيد زكين محمد لمين مدير مصلحة الموارد البشرية على كافة التسهيلات التي قدمها لي من اجل اغناء واثراء هاته الدراسة .

ملخص الدراسة

تعتبر مدونة المناصب من انجع الطرق التي تعتمدها المؤسسات الغربية من أجل تطوير الأداء والرفع من الإنتاجية، وذلك من خلال التوظيف الجيد والاستغلال الكامل للطاقات والكفاءات البشرية والمادية، قررت المؤسسات الجزائرية انتهاج هاته الآلية لتطوير من منتجاتها وتحسين مردودية عاملها، ومن بين هاته المؤسسات نجد مؤسسة انتاج مواد البناء بتمنغست EPMC. لذا فما سنحاول كشفه من خلال هاته الدراسة هو ما الدور الذي تلعبه مدونة المناصب في تحسين الأداء الوظيفي؟ وكذا سنحاول كشف الغموض المنوط بها. فهاته المؤسسة حالها حال جميع المؤسسات الخدمائية الاقتصادية تحاول مواكبة متطلبات سوق العمل وكذا تحقيق الاستمرارية في ظل المنافسة، فقد استعانت بمدونة المناصب لكن ليس بصفقتها الفعلية بل اكتفت فقط بسن قوانين جامدة حولها ولم تحاول تفعيلها ولم تستفد منها كما ينبغي وهذا حسب اهم النتائج المتوصل اليها:

- ✚ وجود شكلي لمدونة المناصب ضاعت في الرفوف وذاكرات الكمبيوتر.
- ✚ عدم وجود كفاءات مسيرة من أجل تحسين مدونة المناصب وبالتالي انعدام ثقافة العمل بمدونة المناصب في غياب المفهوم الأصلي لها.
- ✚ حداثة هاته التقنية وغموضها أدى الى تجنب العمل بها.
- ✚ تفعيل مدونة المناصب يحسن من الأداء الوظيفي.
- ✚ تغيب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في ظل تفشي البيروقراطية والفساد الإداري وهذا منافي لما تسعى اليه مدونة المناصب.

Abstract

It is the code of positions of the most effective ways adopted by Western institutions for the performance and increase the productivity development, and through the good employment and full exploitation of the potential of human, material and competencies, the Algerian institutions decided to pursue these circumstances the mechanism for the development of Mentjtha and improve the cost-effectiveness of their employees, and between these circumstances institutions, we find production Foundation building materials Pettmngst EPMC. So what we will try to detect through this study is what the role of the Code of positions to improve job performance? As well as we will try to unravel the mystery entrusted with. Vhath institution, as with all

service-economic institutions are trying to keep up with the labor market requirements, as well as to achieve continuity in the lost competition, he has used the Code of positions but not the actual as but merely only the enactment of rigid laws around did not try to be activated has not benefited as it should and this as the most important results obtained:

- *The existence of a formal code of positions lost in the shelves and computer memories.

- *The lack of efficiencies march in order to improve the Code of positions and the lack of action by following the code of positions in the absence of the original concept of its culture.

Novelty of these circumstances and technical ambiguity led to avoid working out.

- *Activation code positions improves functionality.

Absent put the right man in the right place at strayed bureaucracy and

Administrative corruption and this contradicts what sought by the code of positions.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر و تقدير
	ملخص الدراسة
16	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
18	1-أسباب اختيار الموضوع وأهميته
19	2-أهداف الدراسة
19	3-الإشكالية
22	4-تساؤلات الدراسة
22	5-الفرضيات
23-24	6-الدراسات السابقة
29-27	7-تحديد المفاهيم
32	8-صعوبات الدراسة
	الفصل الثاني: تحليل العمل
	تمهيد
35	1- نظرة تاريخية عن العمل
37	نظريات تقسيم العمل
37	1-3:نظرية الادارة العلمية
39	2-3:نظرية التكوين الاداري
42	3-3:نظرية العلاقات الانسانية
43	4-عملية تحليل العمل
44	1-4تحليل منصب العمل وأهميته
44	1-1-4 تحليل منصب العمل

45	2-1-4 أهمية منصب العمل
48	2-4 تحليل العمل
49	2-4 2 مصادر جمع البيانات
49	3-4 خطوات عملية التحليل وأهدافها
50	1-3-4 أهداف تحليل العمل
51	5- نماذج استمارات التحليل (فيتاليس - جزاليون براون)
53	1-5 نموذج فيتاليس
54	2-5 نمذج جزاليون براون
55	6- اعادة هندسة نظم العمل (مبادئ ،اهداف، خصائص)
56	1-6 مبادئ اعادة الهندسة
57	2-6 أهداف إعادة هندسة
58	3-6 خصائص إعادة الهندسة
59	4-6 مراحل إعادة الهندسة وفوائدها
59	1-4-6 - مراحل
60	2-4-6 فوائد اعادة الهندسة.
60	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: التنظيم الإداري
	تمهيد
63	2- وظيفة التنظيم مبادئه وخصائصه
64	1-2 وظيفة التنظيم
64	2-2 مبادئ التنظيم
65	3-2 خصائص التنظيم
65	3- النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر كيفية تطبيقه ونقده ومركز الموظف في هذا التنظيم

68	1-3 الجانب الرسمي لتنظيم البيروقراطي
71	2-3 الجانب الغير الرسمي لتنظيم البيروقراطي
73	3-3 مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي
74	4-3 كيفية تطبيق النموذج
75	5-3 نقد النموذج
75	4- انواع الهياكل التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها
76	1-4 تعريف الهيكل التنظيمي
77	2-4 انواعه
77	1-2-4 الهيكل التنظيمي الوظيفي
77	2-2-4 الهيكل التنظيمي حسب الأقسام
79	3-2-4 الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة
79	5- التخطيط مفهومه والحاجة اليه
79	1-5: مفهومه
80	2-5 الحاجة لتخطيط
81	6-السلطة والرقابة في التنظيم
81	1-6: السلطة في التنظيمات المعاصرة
84	2-6: الرقابة الادارية
89	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: تحليل و توصيف الوظائف
	تمهيد
92	2- أهمية التوصيف الوظيفي واستراتيجياته
92	1-2 التوصيف الوظيفي
94	2-2 اهمية التوصيف الوظيفي
95	3-2 استراتيجيات التوصيف
96	1-3-2 الاستقصاءات

96	2-3-2 الملاحظات الشخصية
97	3-3-2 المقابلة
98	3-نموذج وصف الوظائف
99	1-3 تحديد مواصفات شاغل الوظيفة
100	2-3 استخدامات بطاقات الوصف الوظيفي
101	1-2-3 الوصف الوظيفي اساسي في التخطيط
102	2-2-3 الوصف الوظيفي اساسي في الاستقطاب
103	3-2-3 الوصف الوظيفي اساسي في التدريب
103	3-3-القواعد الذهبية في اعداد وصف الوظائف
104	4-عناصر وطرق تصميم واعادة تصميم الوظائف
105	1-4 التصميم الوظائف
108	2-4-عناصر التصميم الوظائف
109	3-4 اعادة تصميم الوظائف
109	1-3-4 تدوير الوظيفة
110	2-3-4 توسيع العمل
111	3-3-4 اغناء العمل
111	4-3-4 فرق العمل
112	5- اسباب تستوجب اعادة النظر في تصميم الوظائف
112	6-اهمية تصميم الوظائف ومداخله.
112	1-6اهمية التصميم
113	2-6مدخل الوظيفة الغير مصممة
114	3-6 المدخل الميكانيكي
114	4-6 مدخل العلوم الانسانية .
115	5-6 المدخل الحيوي
115	6-6 المدخل الدافعي

115	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: الأداء الوظيفي
	تمهيد
118	2- محددات الاداء الوظيفي
119	2-1- القدرات
120	2-2- الدافعية
124	2-3- الادراك
128	3- نظام الاداء
129	3-1- إدارة الأداء
130	3-2- عناصر إدارة الأداء
132	3-3- الأداء المتميز
133	3-3-1- عوامل متعلقة بالأفراد
134	3-3-2- عوامل متعلقة بالعمل
135	3-3-3- عوامل متعلقة بالتنظيم
136	4- الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي
137	5- طرق تقييم الأداء الوظيفي
137	5-1- طرق التقييم التقليدية
140	5-2- طرق التقييم الحديثة
144	5-3- لوحة القيادة
146	6- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي
149	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: الإجراءات الميدانية والمنهجية
151	1- تعريف بميدان الدراسة
155	2- المنهج المستخدم
155	3- أدوات جمع البيانات

158	4-العينة
158	5- أساليب تحليل البيانات
169	الفصل السابع: تحليل المحاور على ضوء الفرضية الأولى
194	الفصل الثامن: تحليل المحاور على ضوء الفرضية الثانية
211	نتائج الدراسة
215	خاتمة
	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
43	يوضح دليل دراسة منصب العمل	الجدول رقم 01
159	يوضح المجمع الكلي للدراسة	الجدول رقم 02
159	يوضح نسبة ردود المبحوثين	الجدول رقم 03
160	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	الجدول رقم 04
161	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	الجدول رقم 05
162	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	الجدول رقم 06
163	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 07
164	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة الوظيفية	الجدول رقم 08
165	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	الجدول رقم 09
167	يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة	الجدول رقم 10
169	يوضح إجابات المبحوثين حول طريقة توظيفهم داخل المؤسسة	الجدول رقم 11
170	يوضح إجابات المبحوثين حول المنصب المشغول داخل المؤسسة	الجدول رقم 12
171	يوضح إجابات المبحوثين على أساس التعيين في المؤسسة	الجدول رقم 13
172	يوضح إجابات المبحوثين توافق طبيعة المنصب مع المؤهلات	الجدول رقم 14
173	يوضح إجابات المبحوثين حول تقديم شروحات عن منصب العمل	الجدول رقم 15

174	يوضح إجابات المبحوثين حول حرص المؤسسة على تحديد المهام	الجدول رقم 16
176	يوضح إجابات المبحوثين حول طريقة قيامهم بالوظيفة	الجدول رقم 17
177	يوضح إجابات المبحوثين حول مواجهتهم لصعوبات في مناصبهم الحالية	الجدول رقم 18
178	يوضح إجابات المبحوثين حول نوع المسؤولية الوظيفية لمناصبهم	الجدول رقم 19
180	يوضح إجابات المبحوثين حول تناسب حجم المنصب مع حجم المؤسسة	الجدول رقم 20
181	يوضح إجابات المبحوثين حول توافق المنصب مع المهن المؤسسة	الجدول رقم 21
182	يوضح إجابات المبحوثين حول ضرورة إعادة النظر في التنظيمات	الجدول رقم 22
185	يوضح إجابات المبحوثين حول الصلاحيات المتاحة واتخاذ القرار	الجدول رقم 23
186	يوضح إجابات المبحوثين حول الطرق المتبعة لتنمية مهاراتهم	الجدول رقم 24
188	يوضح العلاقة بين الصعوبات في منصب العمل وحرص المؤسسة على تحديد المهام ومدى توافق المنصب مع المهن	الجدول رقم 25
190	يوضح العلاقة بين مدى توافق الرتبة الوظيفية مع منصب العمل والمؤهلات	الجدول رقم 26
194	يوضح إجابات المبحوثين حول شرح المؤسسة لطرق تقييم الأداء	الجدول رقم 27

195	يوضح إجابات المبحوثين حول أهم الطرق التي تتبعها المؤسسة لتحسين الاداء	الجدول رقم 28
196	يوضح إجابات المبحوثين حول الاعلام بأهداف التقييم	الجدول رقم 29
198	يوضح إجابات المبحوثين حول فترات التقييم	الجدول رقم 30
200	يوضح إجابات المبحوثين حول الظروف المتحكمة في عملية التقييم	الجدول رقم 31
203	يوضح إجابات المبحوثين حول المسؤول على عملية التقييم	الجدول رقم 32
204	يوضح إجابات المبحوثين حول اهم المعايير المتبعة في عملية التقييم	الجدول رقم 33
205	يوضح إجابات المبحوثين حول الاعلان عن نتائج تقييم العمال	الجدول رقم 34
206	يوضح إجابات المبحوثين حول مدى استقرارهم في العمل الحالي	الجدول رقم 35
208	يوضح إجابات المبحوثين حول مدى تناسب الاجر مع الجهد المبذول	الجدول رقم 36
209	يوضح إجابات المبحوثين حول حرص المؤسسة على تحقيق الامتياز	الجدول رقم 37

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
46	ببين خطوات تحليل الشغل وعلاقتها بتصميم الوظائف	الشكل رقم 01
122	يوضح مكونات الدافعية	الشكل رقم 02
125	يوضح مفهوم العملية الإدراكية	الشكل رقم 03
130	يوضح تتابع العمليات الفرعية للإدارة	الشكل رقم 04
161	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	الشكل رقم 05
162	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	الشكل رقم 06
164	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	الشكل رقم 07
165	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم 08
169	يوضح توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف	الشكل رقم 09
171	يوضح المنصب المشغول داخل المؤسسة	الشكل رقم 10
175	يوضح حرص المؤسسة على تحديد المهام والصلاحيات	الشكل رقم 11
178	يوضح نوع المسؤولية الوظيفية	الشكل رقم 12
183	يوضح ضرورة إعادة النظر في التنظيمات	الشكل رقم 13
200	يوضح أهم الظروف المتحكمة في عملية تقييم الأداء	الشكل رقم 14
209	يوضح حرص المؤسسة على تحديد المهام	الشكل رقم 15

مقدمة

لقد كانت الجزائر وما تزال من الدول السائرة في طريق النمو، وهذا حسب المعيار الاقتصادي والظروف الاجتماعية التي تعيشها البلاد. فقد حاولت بشتى الطرق أن تجد طريقة أو الية تساهم في رفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي حتى ترتقي الى مصف الدول المتقدمة والمتطورة، ومن بين اهم المخططات السابقة التي اعتمدها الدولة هي الاخلاص للاشتركية سبب الاقتصاد المعزول الذي سبب بدوره ندرة في الموارد الاساسية سواء كانت بشرية من خلال ضعف تسيير وانعدام المسؤولية والموارد المادية فما ان الاقتصاد معزول فستكون هناك ندرة واو شح في المواد الخام وبالتالي نقص في الانتاج وهذا ما دفع بنا الى ثقافة الاستيراد الاعمى ونتيجة لتدهور الاحوال و تسببها جاء الحل في تحرير الاقتصاد من خلال اعادة هيكلة لجميع المؤسسات الدولة مجددا. فكلما واجهت الجزائر مشكلة او ازمة معينة تلجأ اما الى اعادة الهيكلة او تغيير التنظيمات او تقوم بتغيير المسؤولين ، فكل هذه الاجراءات المتبعة من اجل الوصول الى النجاعة وتحقيق الامتياز فيما تنتجه .جيد هو التغيير بهدف التطوير و التحسين لا بهدف القضاء على نظام معين والاتيان بغيره دون دراسة علمية دقيقة خاصة في المؤسسات الاقتصادية والخدماتية فكثرة التغيير العشوائي والغير مدروس في هاته المؤسسات يؤدي لعدم الاستقرار الوظيفي وخلق خلط في ما يخص المهام والصلاحيات ومن اجل تحسين ورفع مستوى المؤسسات يجب اولا النظر الى المسيرين والقائمين على العملية التخطيطية و التنظيمية والتقييمية للمورد البشرية . لما له من قيمة اولا ثم الاتجاه الى مكافئة هذا المورد بما يناسبه تماما من منصب يتناسب مع كفاءاته ومهاراته وشهاداته وايضا خبراته أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .ومن اجل تحقيق هذا نجد انه في كل مؤسسة بطاقة تعريف للمنصب والكفاءات وخبرات هذا المنصب ومهام والصلاحيات والمسؤوليات الى غير ذلك وتعرف ايضا بسم مدونة المناصب ،المصفوفة وكذا le fichier d'identification du poste de travaille فتعتبر هاته الالية من أحدث الاليات وتطورها وتستعمل في المؤسسات الصناعية والاقتصادية والخدماتية لفعاليتها ودقتها ومساهمتها في تسريع

وتحقيق الجودة والانتاج. فهي تعتبر بمثابة بوصلة لتوجيه العمال في وظائفهم ومن خلال الدراسة التي سنجريها سنحاول الكشف عن مدى مصداقية ومدى تطبيق هاته الآلية المهمة الي تساهم في تحسين وتطوير اداء الفرد والمؤسسة، وبما أن المصطلح مدونة المناصب في العلوم الاجتماعية والادارية والاقتصادية غير معمول به ويطلق عليه اسم " تحليل وتوصيف الوظائف " لذا ومن خلال هاته الدراسة سنحاول الكشف حقيقة مدونة المناصب وكذا الفرق بينها وبين توصيف الوظائف وتصميمها .وايضا سنحاول تقريب المعنى الصحيح لمدونة المناصب وكيف تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الخطة التي قمنا بوضعها والمكونة من 8 فصول: حيث تطرقنا في الفصل الأول: المنهجي على التعرف على الظاهرة والاشكالية و الأسباب التي أدت الى اختيار الموضوع و كذا تحديد المفاهيم حتى نكون في الإطار الصحيح للموضوع. وكما ذكرنا سابقا انه لا يوجد تعريف متعارف عليه أو صحيح في مدونة المناصب فقد فككناها وجزأناها الى مجموعة من المصطلحات وكل مصطلح كان عبارة عن فصل.

الفصل الثاني النظري وفيه فصل تحليل العمل: الذي يتحدث عن عملية تقسيم العمل وهي أحد أهم الخصائص لمدونة المناصب، كما تطرقنا فيه الى تحليل المنصب العمل وصاحب منصب العمل .

الفصل الثالث المتعلق بالتنظيم الإداري والذي يعتبر من خصائص مدونة المناصب هو الآخر وقد اخترنا التنظيم البيروقراطي لما فيه من تبسيط وتحديد دقيق وتقسيم الأعمال والمهام وكذا عن كيفية بناء الهيكل التنظيمي وتخطيط لهته العملية وكذا الرقابة والسلطة في التنظيمات فكل هذه العمليات تقوم بها مدونة المناصب .

والفصل الرابع: قمنا بدراسة تحليل وتوصيف الوظائف من ناحية توصيف والتصميم والأسباب التي تستدعي إعادة التصميم هذه الوظائف .

أما بالنسبة للفصل الخامس :الأداء الوظيفي فقد حاولنا التعرف على محددات الأداء الوظيفي وكيفية إدارة الأداء المتميز وعلى أي أساس يكون تقييم الأداء، ومساهمة نظام الحوافز على الأداء.

وتطرقنا في الجانب الميداني الى فصلين، فصل يتناول : التعريف بميدان الدراسة وهذا من خلال نشأة المؤسسة وتطورها قمنا بإدراج أهم التقنيات منها المقابلة، الملاحظة، والاستمارة، المنهج وكذا التعريف بخصائص العينة المدروسة.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا الى البيانات وتحليل المحاور الميدانية على ضوء فرضيات البحث ومدى تحققها في الواقع وقد قسم الى محورين المحور الأول :خاص بتوافق المناصب مع الكفاءات وضم مجموعة من الأسئلة حتى نعرف مدى توافق الخبرات والمهارات مع المناصب المطلوب شغلها والغرض منه معرفة هل مدونة المناصب مفعلة أم لا.

المحور الثاني فقد كان حول طرق وأساليب تقييم الأداء داخل المؤسسة، والغرض منه هو الدور الذي تلعبه مدونة المناصب في تحسين الأداء الوظيفي. كما ضم هذا الفصل أهم الاستنتاجات الخاصة بالفرضيات ومدى تحققها في الواقع كما ضم أهم النتائج المتعلقة بالدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1- أسباب اختيار الموضوع وأهميته.

2- أهداف الدراسة.

3- إشكالية الدراسة.

4- تساؤلات الدراسة.

5- فرضيات الدراسة.

6- المقاربة السوسولوجية.

7- الدراسات السابقة.

8- تحديد المفاهيم.

9- صعوبات الدراسة.

1-أسباب اختيار الموضوع:**- الأسباب الذاتية:**

- محاولة البحث و الفهم الجيد لمدونة المناصب، وكيفية عملها وتطبيقها.
- الاهتمام الخاص بالموضوع على غرار أن الموضوع جذاب .
- حب لاستطلاع وفهم كيفية سير المؤسسة من خلال تنظيماتها وكيفية تسير مواردها المالية و البشرية.
- الاهتمام بالبحث في هذا المجال بتحديد.

- الأسباب الموضوعية:

- كون موضوع مدونة المناصب مهم على المستوى التطبيقي ولا يتعدى نطاق تخصصنا في الحدود إمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدينا، الأمر الذي يعطي لهذه الدراسة قيمة علمية وعملية.
- فضلا عن كون موضوع المدونة المناصب موضوعا جديدا.
- واقع مدونة المناصب في التنظيمات الجزائرية وما يفتقره من مرونة .

2-أهداف الدراسة :

- إن الهدف من دراستنا لهذا الموضوع متعددة ونذكر منه ما يلي :
- الكشف عن العراقيل والعقبات التي تقف حاجزا أمام تطبيق مدونة المناصب داخل المؤسسات.

- التعرف على واقع مدونة المناصب وكيفية العمل بها داخل المؤسسة.
- محاولة معرفة الدور الذي تلعبه مدونة المناصب و كيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.
- تقديم اقتراحات وحلول قد تساهم في التقليل من المشاكل ومعوقات لمدونة المناصب ،وهذا بدوره يساهم في تحسين الأداء و الرفع من الإنتاجية .
- الرقي بالمؤسسات العمومية المحلية حتى تنافس في السوق الاقتصادي.

3-أهمية الدراسة :

نعلم بأن كل مؤسسة تبين مسبقا حدود دور مسؤوليتها، وكل عضو فيها وذلك لحسن سير المؤسسة . و لكن نلاحظ في المؤسسات العامة الجزائرية وبمجرد دخولها عدم تبيان حدود مسؤولية موظفيها ، والغريب هو علمنا بأن القانون الداخلي للمؤسسة وكذلك التنظيمات تحدد مسؤولية ودور كل موظف فيها. وهذا ولا شك مطبق عند المؤسسات الأجنبية ، فهو يؤدي إلى ربح الوقت والموارد المالية و التقليل من البيروقراطية. وأيضاً الرفع من الإنتاجية ولكن هل هذا مطبق في المؤسسات الوطنية. و نظراً لأهمية هذا الموضوع قامت الحكومة الوطنية الحالية باستحداث منصب وزير كلف بتحسين الخدمة العمومية. ونحن نريد الرقي بالمؤسسات العمومية حتى تصبح عنصر منافس وذو اعتبار في الأسواق الخارجية والداخلية

4-الإشكالية:

كانت المؤسسة ولا تزال من ابرز واهم الحقول التي تمارس فيها مختلف العمليات التسييرية. و التي تتمثل في مجموعة من الأفراد، يتفاعلون فيما بينهم داخل تنظيم محكم من اجل إنتاج سلع وتقديم خدمات. ونظرا لديناميكا الاجتماعية ،وبما ان المنظمات ليست بمنى

عن هاته التطورات فقد اكتسبت من خلالها ميزة التعقد و النمو فلم يعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة اجتماعية.

لذا لا يمكننا التطرق للمؤسسة دون التطرق إلى أهم ركائزها ألا وهو التنظيم. ويتمثل التنظيم أساسا في تحديد السلطات، ويتضح هذا جليا من خلال الهيكل التنظيمي الذي يقوم بتحديد أهم الأنشطة اللازمة، والتي تقوم على تعريف وتحديد مهام ونشاطات ومسؤوليات كل منصب مع توضيح شروط الالتحاق به. ولتحقيق أهم الأهداف المسطرة لهذه المؤسسة من خلال التنظيم، يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام من شتى الزوايا الخاصة بالعاملين، كالتوظيف الخارجي و الداخلي والتثبيت في الخدمة و الترقية والعلاوات والتدريب وكل هذه العمليات يجب أن تتم داخل منظومة معينة، فالتنظيم هو من وظائف العملية الإدارية، اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة الرئيسي الذي يتمثل في توفير أجود المنتجات اقتصادية و الخدماتية، وتكمن أهمية وظيفة التنظيم في توفير التنسيق بين الإدارات و الأقسام المتخصصة. ولذا يجب الدمج الموارد البشرية والمادية من خلال الهيكل الرسمي بين المهام وصلاحيات ومسؤوليات كل منصب. وذلك من خلال استعمال مدونة المناصب، التي تسعى من خلال وجودها الى تقييم وضبط الاعمال المقدمة من خلال كل منصب. وبالتالي فقيمة العمل ليست لها دلالة منفعية ولا حتى انتاجية لفائدة المؤسسة إن غابت عن هذه الاخيرة مدونة المناصب. إن العمل لاعمى له بدور مدونة المناصب كمخطط وظيفي لتسيير العمل.

والمقصود بالعمل هو ما يقوم به الشخص من مجهود إرادي واعى في اطار مشروع جماعي تؤسسه المؤسسة، وهو ما يستهدف منه الإنسان السلع و الخدمات لإشباع حاجاته، لذلك يترتب على الشخص العامل أن يتحلى بعدة صفات وأخلاقيات العمل ، فقيم العمل ليست وليدة ممارسة العمل بل هي قيم اجتماعية مسبقة ، ومن أهم القيم التي تتولد مع ممارسة العمل هي مهارات الاحتراف المهني والكفاءة ، التي تنتج من خلال ممارسة والخبرة. فالأساس في العمل هو الأداء المهني، حيث يحدد من خلاله مدى كفاءة الموارد المنظمة في إنتاج المخرجات، و بذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد و استثمارها.

فلكل مؤسسة إدارية نظامها الأساسي الذي يضبط هيكلها التنظيمي، وكذا بالنسبة لموردها البشري وذلك من خلال تقسيم المهام والوظائف، وقد طبقت المؤسسات في هذا المجال وسائل مختلفة ومتنوعة وذلك للقيام بالأعمال والواجبات على أكمل وجه. ومن بين هذه الوسائل نجد مدونة المناصب التي توليها المؤسسات الحديثة أهمية كبيرة، وهذه الأهمية إن كانت مجسدة في مدونة المناصب فإن هذه الأخيرة تكتسب مشروعية استراتيجية المؤسسة عبر هندسة المهن، والتي تشكل القلب النابض لقوة كل مؤسسة. ويتفرع منها فيما بعد كل الفروع الوظيفية والمناصب النوعية و المشتركة التابعة للمدونة، فلمناصب هي المرآة الحقيقية و الصادقة على خصوصية امتياز المهن التي تكتسبها كل مؤسسة.

غير ان الكثير من المؤسسات تجهل حقيقة هذا التواصل الخفي بين المهن واحقية المناصب لتلك المهن ، وهنا يجدر بنا طرح التساؤل التالي :هل يمكن للمؤسسة ان تنشط بمجرد سرد مجموعة من المناصب دون مراعات حقيقة التفاعل الوظيفي بينها ؟وهل وجود مدونة المناصب شكليا قد يحفز على اثراء حركة الانتاج و الانتاجية أم أن هناك خلفيات مهنية يجب توضيحها قبل الشروع في توفير و اقتراح اي مدونة مناصب. وهل ان عملية تقديم مدونة المناصب تفترض حتما تشخيص اولي لضبط حاجيات ومهام واهداف المؤسسة وكل هذا تحت غطاء اهمية الشعور بضرورة تحسين شروط العمل وتحقيق الفعالية ،والجودة والامتياز عبر مدونة المناصب .

5-فرضيات الدراسة:

ومن خلال ما ترتب عن الإشكالية وجب طرح فرضيتين رئيسيتين هما:

- توفير مدونة المناصب مرتبط بكفاءة المؤسسة على تحديد وظائفها الجوهرية التي توفر لها الامتياز والنوعية.
- تحسين المستمر لمدونة المناصب يساهم في تحسين الأداء الوظيفي .

6- الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى:

- دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في المصارف في قطاع غزة .
وهي دراسة قامت بها الباحثة مرام إسماعيل الآغا في المصارف بمحافظات غزة وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة بالهندرة ومن هذا العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية في صحة وفعالية العمليات المصرفية في تحسين قدرات العاملين ومعايير الجودة. ويتمثل مجتمع عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العامة في قطاع غزة. وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بما أنه المنهج الأنسب لهته الدراسة. وقد طرحت ضمن الاشكالية التساؤل الرئيسي في محاولة فتح آفاق جديدة لإعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في المصارف في محافظات غزة.

ومن السؤال الرئيسي انبثقت مجموعة من الفرضيات نذكر منها:

1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء في المصارف العاملة في قطاع غزة و إعادة بناء الهياكل التنظيمية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وقدرات التكنولوجيا العالية.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الكفاء في المصارف العاملة وزيادة صحة وفعالية العمليات المصرفية التي تتجزها.

4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الكفاء في المصارف العاملة والتغيرات في توقعات العمل.

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزي الفروق التالية:

أ- التخصص العلمي.

ب- المسمى الوظيفي.

ج- عدد سنوات الخبرة.

ومن أهم النتائج المتحصل عليها مايلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و إعادة بناء الهياكل التنظيمية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و قدرات تكنولوجيا العالمية.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وزيادة صحة وفاعلية العمليات الإدارية¹.

الدراسة الثانية: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية و الأمن الوطني في قطاع غزة ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي، وطبيعة العمل، ومسمى الوظيفي، وقد تمثل مجتمع الدراسة يتكون من موظفين تتراوح دراستهم بين وكيل مساعد، ومدير دائرة، وذلك في أجهزة أمنية و الإدارات العامة في محافظات قطاع غزة.

1- مرام اسماعيل الآغا: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية في مصارف قطاع غزة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

وقد تمثل السؤال الرئيسي في مايلي: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في قطاع غزة؟ ومن بين اهم الفرضيات التي وضعها الباحث مايلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين القيادة وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين وعي وإدراك القيادة بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين نمط القيادة السائدة وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين واقع عناصر البيئة الداخلية ، التخطيط الاستراتيجي ، السياسات الإدارية ، التدريب وتنمية مهارات العاملين . إعادة هيكلة ، وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية .

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين واقع التخطيط

الاستراتيجي وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات

الإدارية.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين واقع السياسات الإدارية وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين واقع عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين واقع عناصر البيئة الخارجية (تكنولوجيا معلومات - القوانين التشريعات التي تحدد السياسة العامة.

المعلومات وقدرة وزارة الداخلية و الأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين واقع القوانين والتشريعات وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية. 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للتغيرات المستقلة (الجنس، العمر و المؤهل العلمي و طبيعة العمل و المحافظة والمسمى الوظيفي وعدد الدورات التدريبية وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من اجل وصف الظاهرة وتحليلها . ومن أهم النتائج المتحصل عليها:

1- وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم هندسة العمليات الادارية.

2- وجود ازدواجية و تداخل في الصلاحيات والعمل بين الإدارة العامة للشؤون الإدارية المركزية و الإدارة العامة للشؤون المالية المركزية مع الإدارة العامة للشؤون الإدارية و الإدارة العامة للشؤون المالية في الجانب المدني.

3- يبرز نمط القيادة الديمقراطي و الديكتاتوري بنسبة كبيرة في وزارة الداخلية والأمن الوطني. مع وجود نمط القيادة التسيبية أو الحرة بنسبة قليلة.

4- السياسات الإدارية واضحة و مفهومة و لكن تقريرها يرجع إلى قيادة الوزارة من المدراء العاملين للأجهزة و الإدارات العامة.

5- يظهر بوضوح غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الأجهزة الأمنية و الإدارات العامة في وزارة الأمن الوطني .

6- يتم تدريب وتنمية مهارات الموظفين في وزارة الداخلية و الأمن الوطني بصورة بطيئة جدا و خصوصا الأجهزة الأمنية .

7- يظهر على الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني غياب تفعيل موقع نائب وزير الداخلية و مدير عام و الاجهزة الامنية .

8- يظهر غياب لبعض المستلزمات التكنولوجية الهامة للأجهزة الأمنية و الإدارة العامة .

9- غياب الهياكل التنظيمية لبعض الأجهزة الأمنية وعدم وضوح الهياكل التنظيمية الموجودة مسبقاً¹

7-المقاربة السوسيولوجية :

إن المؤسسات ومنذ القدم كانت ولا تزال تحاول ان تفهم الطريقة المثلى لتأدية مهامها من أجل الزيادة من انتاجها ،سواء كان هذا العائد سلع او خدمات ...الخ لذلك نجدها ركزت بالدرجة الاولى على العمل الصناعي دون غيره من الانشطة وتجسد ذلك الاهتمام اولا على المستوى الفكري و السوسيولوجي في تحليلات عالم الاجتماع الالمانى ماكس فيبر وذلك من خلال الظاهرة البيروقراطية ، التي عدها نموذجا بارزا للعقلانية ،وذلك بحكم اعلاء البيروقراطية في مجال سير العمل (هرمية المؤسسة على الكفاءة و القواعد الصارمة و الغير عشوائية) على حساب المنطق التقليدي وقد اعتبرت افكار فيبر حول الظاهرة البيروقراطية منطلقا سوسيولوجيا، شد انتباه الكثير من العلماء والمفكرين لدراسة اشكال التنظيم العقلاني للعمل ،كما تجسد ذلك الاهتمام ثانيا على المستوى الميداني من خلال افكار المهندس فريدريك تايلر ،وثالثا من خلال نتائج الدراسات الميدانية المنجزة من قبل التون مايو في مصانع هاورثون، ومثلت افكار تايلر ومايو ابرز المحطات في ميادين ممارسة العمل و لذلك ارتأينا في دراستنا والتي تعبر عن الارتباط الوثيق بين العمل كنشاط والايضاح المتصلة به داخل مجال ممارسته .فأهمية التنظيم العلمي للعمل كان ولا يزال من ابرز وانجع الطرق التي تتحكم في مجال الانتاج، بالرغم من نجاحها فلا يجب اهمال الجانب الانساني فهو لا يقل أهمية عن القوانين و التشريعات و التنظيمات ن فلمعطى الانساني هو المكون الرئيسي وذلك من خلال الروابط التي تجمعها بمحيطه خلال ممارسته لعمله ومدى اهمية ذلك في دفع نسق العملية الإنتاجية، ويظهر هذا جليا من خلال ما وضحته مدرسة العلاقات الانسانية فالمنظمة تتجح بنجاح أفرادها.

1- ايمن جمال عبد الهادي السر : واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

ولقد مثلت افكار كل من فيبر حول الظاهرة البيروقراطية ، الى جانب التنظيم العلمي للعمل الذي صاغه المهندس فريدريك تايلر مرتكزات فعلية اسهمت في تأسيس فكر سوسبيولوجي مختلف حول تنظيمات موحدة من خلال حاجة الافراد لبعضهم البعض بغرض تقاسم المهام لا يمكن لشخص ان ينجزها بمفرده مهما كانت صفته او مؤهلاته ، ويتجلى بذلك التنظيم كنمط من انماط الاستغلال و التبادل الجماعي للكفاءات والخبرات المختلفة ضمن مجموعة اجتماعية ما . والتي اضحت قوام المجتمعات الانسانية المعاصرة ،و يستحضرنى قول بعض المفكرين الأمريكيين في علم التنظيمات مثال وكالة ناسا الامريكية مسألة بلوغ القمر لتقريب معنى التنظيمات لغير المختصين والمعنى هو ان لولا تضافر الجهود سواء كانوا إداريين تقنيين فنيين او عمال نظافة لما بلغو القمر. وذلك من خلال اهم العناصر التي يجب ان تكون في التنظيمات، كوجود اهداف وبرامج عمل محددة و مضبوطة والتي خلق النظام من أجل تحقيقها. ونستخلص من هاته المداخل الثلاث اهم وابرز الاساسيات التي قامت على اساسها تنظيمات اليوم حيث دمجت واعطت تنظيم يحمل في طياته النجاح ان طبق بمسؤولية :

عنصر تقسيم العمل بين مختلف عناصر التنظيم بشكل وظيفي يجعل من الترابط وتنسيق بين مختلف الاعضاء الميزة الاساسية لعمل التنظيم.

توزيع الادوار وذلك من خلال ضبط لكل عنصر من عناصر التنظيم مجموعة من المهام المحددة .

القدرات والمهارات الفردية حيث يبقى لكل فرد الاختلاف في طريقة اداءه للمهام الموكلة إليه بأسلوبه الخاص بالرغم من توحيد مواصفات المهام بالنسبة للجميع وبهذا التصرف يوضح كل عضو من اعضاء التنظيم كفاعل قادر على الانتاج.

وجود تركيبة هرمية تراتبية بارزة تضمن سير التنظيم وتؤمن عمليات توزيع علاقات السلطة بداخله من خلال تدرج المهام و الرتب المهنية و ترابطها ببعضها البعض.

وجود نسق من الهيمنة والمركز والسلطة من اجل الحرص على ترابط سلوك الفرد مع الاهداف المضبوطة مسبقا للتنظيم .

وجود جملة من القواعد و الضوابط وكذا مجموعة من المقاييس الموضوعية لتقييم العامل و مراقبته وهذا لكي لا يقع في هوة لا تنظيم المنظم.

ومن خلال ما سبق من شروحات يتضح لنا جليا انه من اجل تحقيق الامتياز داخل المنظمات يجب الاخذ بعين الاعتبار تنظيماتها و تطبيقها بحذافيرها وذلك من خلال مراعات الكفاءات والمهارات الفردية لكل عامل قبل ادراجه في منصب عمله وذلك لضمان الناتج من خلال ادائه لعمله وحسب المسؤولية الملقاة على عاتقه ولكن هذا لا يعني ان يتحول هذا الفرد الى آلة فهو قبل ان يكون عاملا فهو انسان له محيطه وبيئته الخاصة وسماته الشخصية والتي بدورها تساهم في بناء ثقافة المؤسسة ومنه فإن العمل والتنظيم في علاقة تكاملية لا يمكن الفصل بينهما ومن اجل هذا قمنا باختبار هاته المقاربة السوسولوجية و المتكونة من ثلاث مداخل وهي البيروقراطية لماكس فيبر ، التنظيم العلمي للعمل وكذا مدرسة العلاقات الانسانية لألتون مايو فهي تعتبر أكثر من مناسبة ومكملة لجوانب الدراسة التي قمنا بها بعنوان مدونة المناصب ودورها في تحسين الاداء.

8 -تحديد المفاهيم:

الدور:

الدور قد يكون مصدرا في الشعر و يكون دورا واحدا من دور العمامة، و دور الخيل و غيره عام في الأشياء كلها¹. كما يعرفه معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: توقف الشيء على ما يتوقف عليه².

¹- ابن منصور الأفريقي المصري: لسان العرب، المجلد 5، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان،ص333.
²-معجم المصطلحات الاجتماعية،ص58.

مدونة المهن:

تهدف هذه المدونة التي وضعها اينس INSEE و التي استخدمتها يوميا الادارة و مراكز البحوث. وكذا الابحاث التي قامت بها فرنسا .انطلاقا من التصنيفات" الكسندر بارودي "عام 1945)تم استخدام مقياسين اولهما الوضع(الحالة) (ناشط/غير ناشط)(مأجور/غير مأجور) والتراتب المهني (وفقا للأجر، و للمؤهلات، وللعلاقات وسط العمل) وكذا ميز بين التقنيين والعمال اليدويين، وبين الاداريين والمستخدمين وبين الصناعة و الحرفيين، بحيث يجب ان تتوافق كل تسمية مع الاهتمامات الخاصة، رمزية كانت ام مادية. كما ان الاقرار بهذه الخاصية يتم على مستويات مختلفة سواء تعلق الامر بالإطار التشريعي او بأنظمة التعاقد او بإجراءات التفاوض الجماعي وقد نتج عن هذه الخصائص ولادة مدونة المهن او مدونة الانشطة وترتكز على مراقبة الوقائع والتنظير حيث تتكامل هاتان المقاربتان وبالرغم من تكاملهما فهذا لا ينفي وجود الغموض وعدم الدقة بل تتعدى الى الاعتبارية في بعض الاحيان فلذا من الضروري القيام بمراجعات دورية لتنبه الى اعادة انتشار الجهاز الانتاجي ن والى ظهور انماط جديدة لإدارة اليد العاملة و انعدام الاستقرار الوظيفي¹

مدونة:

من دون الشيء أي كتبه، قال ابن الأثير هو الدفتر الذي يكتب فيه أسماء الجيش و أهل العطاء².

المنصب:

1- جيل فيريول، ترجمة انسام محمد الأسعد، مراجعة بسام بركة: معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار مكتبة الهلال بيروت، ط1، 2011، ص141-142.

2- ابن منصور الافريقي المصري: لسان العرب، نفس المرجع السابق، ص323

ما ينصب عليه القدر إذا كان من حديد، و المنصب الأصل و المرجع¹

العمل:

قال الله عز وجل في آية الصدقات: " و العاملين عليها " و هم السعاة الذين يأخذون الصدقات من أربابها و أحدهم عامل و ساع و العمل المهنة و الفعل و الجمع أعمال.

التنظيم:

نظم النظم: التأليف، و نظمت اللؤلؤ أي جمعته في السلك، و الانتظام الاتساق.

الوظيفة:

الوظيفة من كل شيء ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شراب و جمعها الوظائف و الوظف ، ووظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً ألزمها إياه.

الأداء:

أدى الشيء أوصله ، و الاسم الأداء ، و أدى دينه تأدية أي قضاة.

تحديد المفاهيم إجرائياً:

الدور: التعرف الى ما يقوم به الفرد من وظائف ومهام سواء كان عضواً في تنظيم اداري او اجتماعي او سياسي او اقتصادي فيتوقع منه القيام بالدور المطلوب منه.

لأن تعريف مدونة المناصب غير موجود فسنحاول تعريفه بناء على بعض

المصطلحات المتعلقة به:

العمل: ما يقوم به الشخص من مجهود حركي أو ذهني واعي من أجل تحصيل أو انتاج ما.

التنظيم: وظيفة إدارية تنفيذية، تقوم بمزج الموارد البشرية و المادية من خلال تصميم هيكل

أساسي للمهام و الصلاحيات وذلك من خلال تقسيم العمل الى وحدات.

¹- ابن منصور الافريقي المصري: لسان العرب، المجلد 13 ، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص267.

الوظيفة: وحدة من وحدات العمل تتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات يمكن ان يقوم بها موظف واحد أو اكثر توجب عليه التزامات معينة وفي المقابل يتمتع بحقوق ومزايا وظيفية.

الأداء: هو العمل المطلوب من الفرد تأديته ويقوم على مدى تفهم الفرد لدوره واختصاصه ومدى فهمه لتوقعات المطلوبة منه.

مدونة المناصب: هي تدوين وكتابة كل ما يتعلق بمنصب العمل من تقسيم المهام وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات كل حسب كفاءاته ومهاراته وقدراته وكذا توضيح العلاقة بين مناصب العمل النوعية والعضوية.

8- صعوبات الدراسة:

من المعروف ان البحث العلمي لا يخلو من الصعوبات خاصة في العلوم الاجتماعية لأننا لا نستطيع تعميم النتائج وكذا الظواهر الاجتماعية معقدة للغاية نذكر مجموعة من الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا:

- حادثة الموضوع وغموضه استغرق وقتا لفهمه
- نقص المراجع المتعلقة بهذا الموضوع.
- عملية توزيع واسترداد الاستمارة لان عدد كبير من العمال لم يتواجدوا في مكان عملهم بشكل دائم.
- عدم اعطاء اهمية للبحث العلمي من طرف العاملين أدى الى تماطل في استرجاع الاستمارة و عدم الاجابة خوفا من المسؤول المباشر.

الفصل الثاني: العمل

تمهيد

- 1- نظرة تاريخية عن العمل .
- 2- نظريات تقسيم العمل.
- 2-1: نظرية الادارة العلمية .
- 2-2: نظرية التكوين الاداري .
- 2-3: نظرية العلاقات الانسانية .
- 3- عملية تحليل العمل.
- 3-1 تحليل منصب العمل وأهميته .
- 3-1-1 تحليل منصب العمل.
- 3-1-2 أهمية منصب العمل.
- 3-2 تحليل العمل.
- 3-2-2 مصادر جمع البيانات.
- 3-3 خطوات عملية التحليل وأهدافها.
- 3-3-1 أهداف تحليل العمل .
- 4- نماذج استمارات التحليل (فيتاليس - جزاليون براون).
- 4-1 نموذج فيتاليس.
- 4-2 نمذج جزاليون براون.
- 5- اعادة هندسة نظم العمل (مبادئ ،اهداف، خصائص).
- 5-1 مبادئ اعادة الهندسة.
- 5-2 أهداف إعادة هندسة.
- 5-3 خصائص إعادة الهندسة.
- 5-4 مراحل إعادة الهندسة وفوائدها.
- 5-4-1 مراحل.
- 5-4-2 فوائد اعادة الهندسة.
- خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر العمل ومنذ القدم من أهم واهتمام المفكرين منذ الأزمنة القديمة ونظروا إليه من جوانب مختلفة تطورت مع تطور المجتمع. كما أكدت الدراسات والأبحاث على أن نظرة العامل لعمله من شأنها تقدم فكرة واضحة حول كيفية اندماجه وتكيفه مع عمله داخل المؤسسة ونوعية انخراطه في النظام الصناعي عموماً. لذلك فقد ارتأينا أن يكون هذا الفصل مخصص للعمل الصناعي، بداية بإعطاء مفهوم للعمل، خصائصه وتقسيم العمل والتخصص، ثم المرور بالعلاقة بينه وبين الإنتاج من جهة ثم العلاقة بينه وبين الأداء من جهة ثانية.

1- نظرة تاريخية عن العمل

بالإلقاء نظرة على العمل في بداياته، يتضح لنا هذا التطور وتغير مفهومه لدى المجتمعات البشرية ن ليصل إلينا اليوم كما نعرفه. فنجد أن العمل في الحضارات القديمة مثل الصين والهند، ومصر كان ينظر إليه أنه من الإرهاق. وتميز بإعطائه حقا وتصنيفا وتنظيماً معيناً. حيث كانت عملية اختيار الأشخاص وتدريبهم تقوم على معرفة امكانياتهم وكفاءاتهم، ومن ثم تسليمهم المهام اليدوية والتوجيهات، إلا أن هذه العملية كانت تتم في سرية ونوع من الغموض وعدم وضوح في الطرق وعدم وجود تكنولوجيا محددة، مع عدم وجود ترتيب محدد ومدرّس للمهن، وبالرغم من ذلك فلا تزال بقايا هذه الحضارات تدل على وجود نوع من الاعمال والتنظيمات وادوات معينة التي كانت السبب في بلوغ تلك المنتجات الحضارية.

أما بالنسبة للحضارات البحر الأبيض المتوسط اليونانية والرومانية خاصة الأكثر تحديداً للعمل مما قبلها، إلا أن الفلاسفة المعاصرين لتلك الحقبة، قاموا بوضع تحليلات اجتماعية غير علمية، مثل اعتبار العمل مذلاً، وأن جماعة الحرفيين

محصورة في سلسلة من النظم التي ترعى ركودها. وغيرها من النشاطات الحرة والعمل الفكري، والحرب والسياسة، فهي لا تتعلق لديهم بالعمل، وهي في نفس الوقت الوحيدة التي ترتبط بالعلم. في حين أن العمل بمفهومهم هذا مرتبط بممارسات قمعية نفعية استغلالية، لا علاقة له بالأبحاث الجدلية اليقينية المتعلقة بالعلم.

فلم تكن طموحات وظروف العمال، محلا للبحث المنهجي، وتقنية الفنية كانت سرية ومحصورة في فئة معينة مثل فن المعماري.

مع بداية القرن الثامن كان "غاليلي" اول من أكد مقياس العمل الالي من خلال تجربته ليصبح العمل الإنساني من خلال تنفيذه العضلي والحركي مثل العمل الالي. واكتشف "بيتي" قاعدة قياس العمل الانساني اقتصاديا .وكانت هذه العناصر مفيدة كثيرا في فهم اسلوب العمل الجديد والموضوعي بشكل أحسن مع الكلاسيكيين وعلى رأسهم "ادم سميث".

وأصبح البحث العلمي في مجال العمل، الذي تصارعت فيه مفاهيم الاخلاقية والعملية، والفيزيولوجية والمناخية إبتداء من القرن التاسع عشر.

ونشأت تدريجيا فيزيولوجيا العمل انطلاقا من دراسة مجهود العامل. وتطورت الابحاث وشملت الجوانب المادية والوظيفية، بالإضافة الى الجوانب النفسية الاجتماعية وفي نهاية هذا القرن اصبح يسمى "بعلم العمل" حيث ركزت على التفاصيل ولجئت فيها الى التجربة.

كما ظهرت في نفس القرن المشاكل المتعلقة بالعامل والعمل والشكاوي والفقر، كما سمع صوت العمال بأشكال من الاحتجاج والعصيان والاضطرابات. وهي العناصر التي كانت تمثل تطبيقات، ومجال دراسات وتحاليل علماء الفيزيولوجيا والاطباء، وعلماء التربية، وغيرهم .

وكان "ليبيتي" دور مهم في دراسة العمل اذ نظر اليه بنظرة مقارنة واجتماعية، وقام بدراسات مقارنة بين اعمال الافراد، للتقرب اكثر بمنهجية كمية واستنتاجية الى الذين

جاءوا بعده، مثل ادم "سميث" مقارنات بين الاعمال المختلفة مثل الفلاح والبحار وفتح بيتي بذلك الطريق امام الاقتصاد السياسي الذي اصبح من خلاله علما¹.

2- مفاهيم حول العمل:

العمل في علم الاجتماع الماركسي هو " :النشاط الموجه للإنسان و الذي يهدف إلى السيطرة على القوى الطبيعية و الاجتماعية، و تحويلها لتلبية حاجات الإنسان والمجتمع هذه الحاجات تتكون تدريجيا² . "

كما عرف العمل عبد الباسط محمد حسن بأنه " :النشاط الموجه لتحويل القوى الطبيعية والبسيطة عليها من أجل تلبية حاجات الإنسان³ "

هذا ... و قد ذهب عبد المنعم عبد الحي إلى تعريف العمل بقوله " : إنه مجموعة من العلاقات الاجتماعية الذي يستتفد أطول فترة من نشاط الفرد⁴ "

يقدم " ويبستر " تعريفا للعمل بقوله " : بذل الجهد أو القدرات لإنجاز شيء ما ، أي الجهد البدني أو العقلي الموجه نحو تحقيق غاية⁵ "

و يعرفه كذلك بقوله " : العمل ضرب من النشاط العريض الشامل ، و هو يعتمد

على جميع العمليات النفسية التي يقوى عليها الكائن الإنساني⁶ . "

3- نظريات حول تقسيم العمل (الادارة العلمية ، التكوين الاداري، مدرسة العلاقات الانسانية)

¹ - ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 26، 27، 28.

² - بشاينية سعد: علم اجتماع العمل، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ، 2003، ص9.

³ - عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي ، مكتبة انجلو المصرية ، القاهرة، 1972، ص213.

⁴ - عبد المنعم عبد الحي :علم الاجتماع الصناعي ، الاسكندرية، 1984، ص12.

⁵ - والتر اس نيف : العمل وسلوك الانسان، دار النهضة العربية ، ص97.

⁶ - والتر اس نيف :مرجع سابق ، ص 96.

3-1 نظرية الإدارة العلمية: (فريدريك تايلور 1856-1915) ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 على يد رائدها الأول تايلور، حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية، ورفع مستويات الكفاءة، وتقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ هي:

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.

- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الانجاز.

- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.

- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل.

لقد دعا تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ، حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداءه، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال، واعتبره أساس هام في الإدارة، حيث يؤكد على أن " العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل¹.

¹ -صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 23.

من جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هامين هما " عامل الأجر الذي لا بد أن يحسب ويدفع حسب مجهود كل عامل) الأجر بالقطعة (وتتمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية، وتقتصر هذه العملية على المنفذين) الوظيفة التقنية¹. تايلور على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.

لكن وعلى الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين، وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا إلا أنها لم تسلم من الانتقادات على زيادة (Taylor) ذلك لأنها" مثلت دعما قويا للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص الإنتاج وضمان أقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل في مقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف لقوى العمال الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم وطاقاتهم في سوق العمل لسد رمقهم"²، كذلك تأكيدها الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح جرد العامل من طابعه الإنساني، حيث " تجاهلت الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد في التنظيمات، ولم تنظر إليهم إلا من الناحية الميكانيكية والفيزيولوجية في الإنتاج دون الالتفات إلى قدرتهم على الابتكار والتطوير خدمة للعمل والعملية الإنتاجية"³، ما حول العامل إلى آلة مجرد من كل مظاهره الفكرية و يطبع أعماله نوع من الرتابة ينتج عنها الملل والسأم والإجهاد.

3-2 نظرية التكوين الإداري :لهنري فايول (1841-1925)

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل أفكار التاييلورية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما

¹ -:مرجع سابق ص 25.

² -سعد عيد مرسي بدر : الايديولوجية ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1982،ص132.

³ -عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر،بيروت، 199،ص88.

¹. ففي حين تركز التaylorية في دراستها على اقل المستويات الإدارية والتنفيذية - المستوى الإنتاجي - في المصنع ثم التدرج إلى أعلى، تركز نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا - المستوى الإداري - من خلال الاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية. وقد تعرض فايول في كتابه "الإدارة العامة و الصناعية" إلى ثلاث موضوعات رئيسة في مجال الإدارة وهي:

الصفات الإدارية: لقد نادى فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، هذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفطرة فإنها تكتسب بالتدريب، وقد صنفها إلى:

- صفات طبيعية بدنية : وتتمثل في الصحة، القوة والنشاط .
- صفات عقلية وذهنية: تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.
- صفات خلقية: الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية.
- الثقافة العامة : الإلمام بالمعلومات حتى وإن كانت لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.

• صفات فنية : الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير .
زيادة على ذلك فقد رأى أن كلا من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم، وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر، " فالموظف الجيد سواء كان تقني، تجاري، مالي، إداري لا يعتبر منتجاً تلقائياً من الطبيعة، ولكي يكون فعالاً يجب أن نقوم بتكوينه، وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة (9) " تخضع

¹ - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم جزء 1، دار المكتبة الجامعية الاسكندرية، 1982، ص132.

لمجموعة من المبادئ، القواعد، المناهج والإجراءات المستمدة من برامج تدريبية مخططة تضمن الفعالية.

المبادئ الأساسية للإدارة:

لقد حدد فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة الرشيدة تتمثل في:

- **تقسيم العمل** : يترتب عليه زيادة التخصص مما يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة المقدرة والثقة في النفس.
- **السلطة و المسؤولية**: تكون السلطة والمسؤولية مرتبطين، فالمسؤولية تنبثق من السلطة، هذه السلطة الرسمية التي تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر وقدرة الإلزام بها.
- **النظام**: عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقات والنظم.
- **وحدة مصدر الأوامر**: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من رئيس أو مشرف فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.
- **وحدة التوجيه**: من خلال انبثاق كل الأنشطة ذات الهدف الواحد عن خطة واحدة لضمان وحدة وتنسيق في المشروع.
- **الخضوع**: يجب أن لا يطغى اهتمام فرد أو مجموعة في العمل على اهتمامات المنظمة ككل، بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- **مكافآت الموظفين**: تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم، أو باستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة، بحيث يحقق ذلك رضاهم.
- **المركزية** : ويقضي هذا المبدأ بتركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر، ثم تفويضها بما تقتضيه الظروف.
- **تدرج السلطة**: أي تسلسلها من أعلى المستويات إلى أدناها، فيكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وينبغي هنا التقيد بتحديد العلاقات المهنية بين الفرد ورئيسه.
- **الترتيب**: يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة.

- **العدالة و المساواة:** مراعاة الإنصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤوسين، بحيث تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل والمساواة.
 - **الإستقرار في العمل:** أي المحافظة على استمرار العاملين في المؤسسة لمدة طويلة، لتخفيض معدلات دوران العمل.
 - **المبادرة والابتكار:** السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الإبداع والتجديد.
 - **إضفاء روح التعاون :** ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل الفريق حتى يكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة.
- عناصر الإدارة:

يرى فايول أن العناصر التي تختص بها الإدارة هي: "التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، الضغط، السيطرة والتحكم، التنبؤ وبعد النظر اللذين يجب أن يتحلى بهما أصحاب الفئات الإدارية والتنفيذية العليا خاصة عند وضع السياسات والخطط (10)".

يتضح لنا من كل ما سبق أن فايول قد حرص من خلال نظريته على تأكيد أن

كل من

العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم سواء كانت فنية أو إدارية، فالتدريب المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية، وحتى في الحصول على مكافآت وزيادات في الأجر، حيث تعد المكافآت حافزا قويا في رفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه النظرية تفرض وجود.

- صفة الرشد في العامل، وبذلك فهو يحفز أكثر من خلال المكافآت المادية.

3-3 نظرية العلاقات الإنسانية :

يعتبر أهم رواد هذه المدرسة التون مايو و لقد توصل التون و زملاؤه إلى بعض الحقائق التي استمدوها من الدراسات الامبريقية و الميدانية المتعددة التي قاموا بها.

- أن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيائية بل أيضا من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل و يبرز دور التوافق المهني للعامل وعلاقته بزيادة ورفع الإنتاج .
- إضافة إلى أن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل حيث يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العامل على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية وليسوا مجرد أفراد ليس بينهم أي علاقات.
- ولقد توصلت الدراسات التي قام بها "سرجس وديكسون" إذ تناولوا تحليلهما ما يحيط بالعمل والإدارة واهتما بمتغيرات الإنتاج والعوامل الفيزيائية وأسباب الراحة ومعدلات التعب، فزيادة الإنتاج تنتج متغير الموقف الاجتماعي للعمال وإشباعهم للظروف الفيزيائية وتكيفهم مع العوامل الاجتماعية التي لها دور هام في زيادة الكفاية الإنتاجية و إشباع عام للعمال.
- وهذا ما يتضح من خلال التحليل السابق بأن عوامل التوافق المهني تتجسد أساسا في عوامل فيزيائية واجتماعية التي لها دور هام إما في زيادة أو نقصان الكفاية الإنتاجية¹.

4- عملية تحليل العمل

4-1 تحليل منصب العمل :

- يتكون أي منصب عمل من المكونات لكل منها دور في إنجاز النتائج المستهدفة ،وفيما يلي المصطلحات السائدة في تلك المكونات:
- ✓ العنصر: وهو اصغر جزء يمكن فرزه في عمل ما دون الحاجة إلى تحليل العمليات اليدوية أو الذهنية التي يقوم بها مؤدي العمل .

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان :علم اجتماع التنظيم دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية، 1987،ص ص308-

- ✓ المهمة: وهو مجموعة من العناصر تؤدي الى تقارب زمني بحيث يكون لها نتيجة يمكن تحديدها.
 - ✓ الواجب: مجموعة من المهام لها هدف مشترك .
 - ✓ المركز: هو مجموعة من المهام والواجبات تسند الى شخص واحد .
 - ✓ الوظيفة: مجموعة من المراكز المتشابهة و المتماثلة في الواجبات يمكن ان يطلق عليها اسم واحد.
 - ✓ مجموعة وظيفية: مجموعة من الوظائف المتماثلة أو المتشابهة يمكن جمعها في اطار واحد لأغراض إدارة الموارد البشرية (مجموعة الوظائف المكتبية، الوظائف الفنية).
 - ✓ المهنة: وظيفة او مجموعة من الوظائف توجد في المنظمات عديدة (المهن الطبية، المهن القانونية، المهن الهندسية ...) وهي عادة ما تنظمها قواعد ونظم عامة ويكون لها تنظيم يشرف على تطبيق تلك القواعد كالنقابات.
- اهمية تحليل منصب العمل:**
- يمثل تحليل عمل أداة هامة من أدوات إدارة الموارد البشرية حيث تتخذة نتائجه أساسا في مباشرة الوظائف التالية :
- ✓ وصف الوظائف .
 - ✓ تحديد مواصفات الافراد .
 - ✓ اختيار الافراد .
 - ✓ تدريب الافراد وتنمية مهاراتهم .
 - ✓ تقييم الوظائف .
 - ✓ تخطيط الحركة الوظيفية.

✓ تخطيط الموارد البشرية¹.

¹ - عمرو حامد: الاتجاهات الحديثة في التخطيط و الادارة الاستراتيجية ،ورقة عمل مقدمة في ملتقى الاتجاهات الحديثة في التخطيط والادارة الاستراتيجية، تونس ،ماي 2007،ص 206-207.

الجدول رقم (01) يوضح دليل دراسة منصب العمل من اعداد الباحث.

التحقيق في منصب العمل	وصف منصب العمل	تخطيط منصب العمل	معلومات خاصة بمنصب العمل	المسؤولية منصب العمل	الجهد المبذول في منصب العمل	شروط ومميزات منصب العمل	تنسيق وتنظيم منصب العمل
-التعريف الدقيق لاسم المنصب -اسم اخر لهذا المنصب -تحديد اهداف ومهام المنصب -موقع المركز الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي -العلاقة الوظيفية بين المناصب الاخرى	-المهام الرئيسية. -المهام الثانوية. -المدة الزمنية وتكرار العمل . -المادة المستعملة. -طبيعة المادة المستعملة. -مميزات واخطارها..	- ويتميز بصيرورة واسمراريه الانتاج -مسار المنصب الوظيفي.	-معلومات ملائمة للمنصب. - معلومات خاصة - معلومات مكملة. - الخبرة في المنصب.	- هل صاحب المنصب مسؤول بطبعه . - المسؤولية الغير المادية. - المسؤولية المادية عن وسائل والاجهزة المستعملة في المنصب.	- الجهد العضلي -وضعية العامل اثناء بذله للجهد . -كمية الجهد لحمل الثقل. - استعمال وسائل لحمل الثقل اولاً. -الحواس -البصر - الشم -الجهد المتعلق بالتركيز الذهني. -الجهد الفكري الذي يملئ عليه القرارات السريعة.	-حوادث العمل. -حدة المخاطر - الوسائل الوقائية. - الضجيج اهتزازات - الانارة - درجة الحرارة. - الرطوبة	-ساعات العمل العادية. -العمل بالمجموعة. -العمل ليلا او نهاراً.

5- تحليل العمل

تحليل العمل هو دراسة دقيقة لمكونات العمل المختلفة وهو لايهتم بتحليل الواجبات العمل وظروفه فقط، بل يهتم أيضا بمؤهلات الفرد وصلاحيته للعمل. ولا يمكن التطرق الى تحليل العمل دون معرفة اهم المصطلحات المستخدمة في تحليله:

1- العمل :عبارة عن وظيفة واحدة ،او مجموعة من الخصائص المتشابهة و الواجبات بحيث يمكن الجمع بين الموظفين بعمل واحد .

2-المنصب :يعرفه روميلر بأنه محتوى العمل لشخص معين في مركز محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولمدة زمنية محددة¹.

-ان كلمة منصب العمل شديدة التداول و الاستعمال في اللغة العسكرية التي تعني المكان الذي يوضع فيه الفرد لإنجاز مهمة أو وظيفة معينة وهي تشير الى توزيع محكم في مكان والزمان لدور معين يكون صاحبه على العلم بارتباطه مع بقية المناصب الاخرى .

ويحتوي المنصب على تعليمات (ماذا يجب القيام به؟ متى يقوم به ؟ومع من يقوم به ؟ وايضا على وضع او تطوير المهنة العامة (المضمون الاستراتيجي) في شبكة العلاقات القيادة والتنفيذ (المضمون التسلسلي و الوظيفي) ويكون هذا من خلال نظامين :

1-اولا :العمل الذي يقوم به المنصب بالمقارنة مع كل مهمة او عمل .

2-ثانيا:العمل الذي يقوم به في المنصب بالمقارنة مع الذين يحكمون ويراقبون أو الذين تقدم لهم الحسابات².

الدور: هو جملة الانشطة التي لها صفة الانتظام و تكرار ،وهو يعبر عما يقوم به الفرد من الاعمال ترتبط بوضعه او مركزها لاجتماعي مثل دور المدير ودور الخبير

¹-جمال الدين محمد المرسي :الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص138.

² -عبد الكريم بويحيوي :الخواء الاجتماعي ،اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة ،جامعة الجزائر ،2007-2008،ص615.

ودور العامل، ودور الموظف ويعبر الدور عن مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها أي فرد يشغل مركزا معيناً بغض النظر عن شخصية من يقوم بها فالشخص القائم بالدور وقد يتغير، أما الدور نفسه فإنه يظل ثابتاً لا يتغير. و يحدد الدور الاجتماعي الحقوق و الواجبات التي ترتبط بالمركز، فنواحي النشاط التي يتطلبها العمل تعتبر واجبات يقوم بها الفرد، أما الامتيازات التي يتمتع بها القائم بالعمل فتعتبر حقوقاً له، وكلما ارتفعت مكانة الفرد زادت الحقوق و الامتيازات التي يتمتع بها، والتي تميزه عن غيره من الأفراد¹.

مصادر جمع البيانات في تحليل العمل :

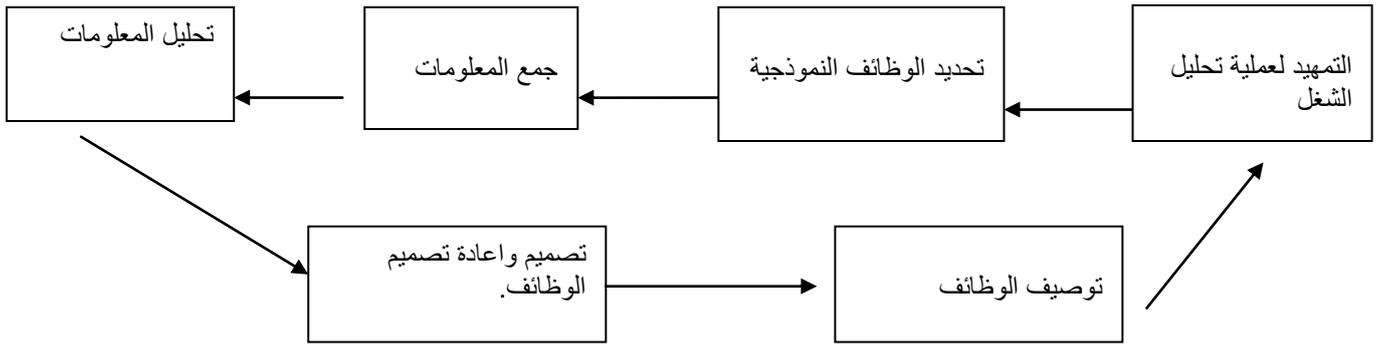
يكتسب تحليل العمل أهمية كبيرة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، حيث يعد الركيزة الأساسية التي على ضوءها تتخذ الكثير من القرارات فيما يخص التوظيف والتدريب والتعويض وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أنه يعد المرجع والدليل بالنسبة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

-5-2 خطوات عملية تحليل العمل :

لقد أضحت عملية تحليل الشغل تتم بصفة دورية ومستمرة في المؤسسات المعاصرة وذلك نظراً للتغيرات المتسارعة التي تطرأ على الوظائف والناجمة أساساً عن التطور التكنولوجي والتنافسية والشكل رقم (01) يوضح خطوات عملية تحليل الشغل، كما يوضح في نفس الوقت العلاقة بين هذه العملية وكل من عمليتي تصميم الوظائف وتوصيفها والتي تظهر في شكل حلقة متواصلة ومستمرة.

¹ - محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي و التنظيم، الطبعة 1، 2011، عمان، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ص139.

الشكل رقم (01): خطوات تحليل الشغل وعلاقتها بتصميم الوظائف وتوصيفها.



المصدر: أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية،

2006، ص54.

5-3 أهداف تحليل العمل :

- ✓ تعين العمال وتوظيفهم: يستخدم تحليل العمل بصفة عامة لتقرير مطالب العمل ومستلزماته والصفات الضرورية الواجب توفرها في العامل حتى يؤدي العمل بنجاح .
- ✓ تصميم برامج التدريب: يفيد تحليل العمل في معرفة نوع المهارات و الحركات الاساسية وكذا المعارف التي يجب ان يتضمنها التدريب وفضلا عن ذلك فإن معرفة طبيعة العمل بمختلف نواحيه يساعد على تنظيم مراحل التدريب بطريقة ملائمة تبعا لدرجة صعوبة هذه المراحل والعلاقات القائمة بينها.
- ✓ تقييم العمل والعمال: يهدف تحليل العمل الى امداد رجال الصناعة بالبيانات والمعلومات المهنية الازمة التي تساعد على استنباط الوسائل الموضوعية لتقييم

العمال والموظفين من ناحية أدائهم للأعمال المطالبين بإنجازها، فتحليل العمل يساعد على عملية ربط امكانيات العامل بالمطالب ومقتضيات المهنة.

✓ تحسين طرق العمل: يستخدم تحليل العمل لتحليل الحركات المختلفة التي يتكون منها العمل للتخلص من الحركات الخاطئة و الزائدة التي لا فائدة منها و التي تسبب زيادة المجهود والتعب و لتحديد الحركات الضرورية للقيام بالعمل و الزمن الذي يستغرقه القيام بكل حركة من هذه الحركات وتعتمد الكثير من المؤسسات على هذا النوع من التحليل حتى تحسن طرق العمل من خلال تبسيطها وتنظيمها و يسمى هذا النوع من التحليل عادة "دراسة الحركة والزمن".

✓ تحديد الواجبات والمسؤوليات: يهدف تحليل العمل الى تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تنطوي عليها الاعمال بالمؤسسات ،وعلى ضوء التحديد الدقيق للواجبات والمسؤوليات تضع المؤسسات القواعد السليمة لشؤون الادارة ،فتحليل العمل من شأنه ان يحدد واجبات كل عامل دون تدخل في عمل الاخرين .

✓ تصنيف الاعمال: يفيد تحليل العمل في تصنيف العمال الى فئات مهنية على حسب ما يتطلبه من قدرات على اساس تشابهها في عملياتها وحركاتها الاساسية¹.

أ - **التمهيد لعملية تحليل العمل** : تتضمن هذه الخطوة جمع معلومات عامة عن المؤسسة كاستراتيجياتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، كما تشمل معلومات عن الوظائف مثل عدد الوظائف في المؤسسة وأنواعها وغيرها من المعلومات المنبثقة أساسا عن المحاولات السابقة لتحليل الشغل.

ب - **تحديد الوظائف النموذجية** : تتكون كل وظيفة نموذجية من مجموعة من المناصب المتشابهة (مثل منصب رئيس وحدة أو منصب نائب الرئيس أو السكرتير) أو المتقاربة نسبيا مثل الرئيس والنائب، المحاسب ومساعدته (وحسب أماديو² يتم تحديد الوظائف النموذجية وفق أربعة معايير هي:

¹ - عويد سلطان المشعان :علم النفس الصناعي ،مكتبة الفلاح لنشر و التوزيع ،ط1،1996، صص44-46.

² -Jean François Amadieu , « Gestion des ressources Humaines », ed litec ,paris, 1996 ,p 91.

- ✓ -التجهيزات :تعني الأدوات والوسائل التي يتم تنفيذ الشغل عن طريقها،
- ✓ -المعلومة :يقيس هذا المعيار كمية المعلومات المتداولة داخل الوظيفة ونوعيتها وقيمتها،
- ✓ -العلاقات :تقيس الشبكة العلاقية بين شاغل الوظيفة ومحيطه المهني من رؤساء ومرؤوسين ومستشارين،
- ✓ -المساهمة الاقتصادية العمل: يقيس هذا المعيار القيمة المضافة التي يقدمها المنصب للمؤسسة.
- إن الهدف الأساسي من تحديد الوظائف النموذجية في المؤسسة هو تقليل الصعوبات الناجمة عن تعدد الوظائف في المؤسسة وتشعب وحداتها وأقسامها، كما أنها تسهل عملية تحديد مخزون الوظائف في المؤسسة.
- ج -جمع المعلومات: يمثل شاغلوا الوظائف الحالية بالمؤسسة مصدرا رئيسيا لمعلومات تحليل الشغل إلى جانب المشرفين عليهم، ويتم الاعتماد في ذلك على أدوات¹ عديدة أهمها:
- الملاحظة المباشرة،
- قوائم الاستقصاء،
- المقابلات،
- فحص سجلات الأداء،

ومن أجل إضفاء الموضوعية في التحليل ينبغي على القائمين على جمع المعلومات أن يقفوا على الأسباب التي تحول دون ذلك، فقد يببالغ شاغلوا الوظائف في سرد خصائص ووظائفهم خوفا من تسريحهم إذا تبين أن الوظائف التي يشغلونها غير هامة أو طمعا في تعويضات مرتفعة، لذلك ينبغي اعتماد أكثر من أداة من أدوات تحليل الشغل. فملاحظة العامل على سبيل المثال أثناء العمل ثم إلقاء ذلك بمقابلة أو قائمة استقصاء قد يكون له التأثير الكبير على موضوعية البيانات المجمعة بالمقارنة

¹ -جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص156.

مع استعمال أداة واحدة بمفردها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ينبغي على المؤسسة الاستعانة بالأشخاص ذوي الكفاءة والمهارات اللازمة في جمع المعلومات وفي تحليلها سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

د- تحليل المعلومات: إن جمع المعلومات اللازمة عن الشغل في المؤسسة حسب

محمود هاشم: ¹ يسمح بالتعرف على خصائص كل وظيفة في المؤسسة من حيث:

- **طريقة أداء العمل:** وذلك بتحديد المهام والأنشطة التي تتضمنها الوظيفة والطريقة التي تنفذ بها ثم تعيين الإطار الزمني والمكاني لكل مهمة أو نشاط.

- **المسؤولية:** تحدد هذه الخاصية درجة ومستوى مسؤولية شاغل الوظيفة عن مختلف الموارد المادية والبشرية، كما تحدد طبيعة ونوع الإشراف على الموارد البشرية وكذا نمط الاتصال بين شاغل الوظيفة وشاغلي الوظائف المرتبطة بوظيفته.

- **ظروف العمل:** تعبر عن البيئة المادية المحيطة بشاغل الوظيفة من حيث ملاءمتها من جهة ومن حيث الأخطار التي تشكلها من جهة أخرى، كما تشمل على العلاقات الاجتماعية والمهنية ومختلف الحالات التي تؤثر على ظروف العمل.

- **متطلبات القيام بالعمل:** تشمل مختلف العناصر التي تكسب شاغل الوظيفة قدرة على أداء العمل كالمستوى التعليمي والتدريب والخبرة والمجهود البدني والفكري وغيرها من الشروط التي تتيح للعامل ان يؤدي عمله بكل احترافية .

نماذج استمارة تحليل العمل :

دليل فيتلز لتحليل العمل :

يتضمن هذا الدليل احدا عشر عنصرا نعرضها في مايلي :

1- تحديد العمل.

2- عدد العمال .

3- وصف الواجبات .

4- الآلات المستخدمة.

¹ -زكي محمود هاشم : توصيف وتقييم الوظائف ، طبعة 1، ذات سلاسل ، الكويت ، 1997، ص31.

- 5- تحليل العمليات.
- 6- ظروف العمل .
- 7- الاجور ووسائل التشجيع غير المالية .
- 8- علاقة العمل بغيره من الاعمال المرتبطة به .
- 9- فحص التنقلات و الترقيات .
- 10- مدة التدريب وطبيعته .
- 11- الشروط الشخصية مثل :
- أ- شروط عامة مثل السن و الجنس و الحالة الاجتماعية .
- ب- الشروط البدنية .
- ت- الشروط التعليمية.
- ث- الخدمة السابقة.
- ج- القدرات العامة و الخاصة.
- ح- الشروط المزاجية و الخلق¹.
- نموذج تحليل العمل لجزاليو براون (أ-تحليل العمل ،ب-تحليل العامل)
- 1- اسم العمل.
- 2- الطرق الحالية للشغل ووسائله:
- *-الواجبات و المهمات التي يؤديها العامل .
- *- المواد التي يستخدمها العامل.
- *- الادوات و الآلات ، والاجهزة التي يستخدمها العامل ،ووصف مكان العمل .
- *- الطرق و الوسائل التي تستخدم في اداء الواجبات .
- *-المسؤوليات .
- *- اشراف العامل على الغير و الاشراف عليه .

¹ -فرج عبد القادر طه: قراءات في علم النفس الصناعي و التنظيمي في الوطن العربي ،الطبعة4، 1994، دار المعارف، مكتبة الاسكندرية، ص 205.

3- الظروف الطبيعية لبيئة العمل :

- مكان العمل ، في داخل الأبنية أو في خارجها .
- ظروف الاضاءة .
- ظروف التهوية.
- ظروف الضوضاء .
- النواحي الخطرة أو المضرة بالصحة.

4- علاقة العمل بالأعمال الاخرى :

- المساعدون .
- الزملاء في العمل .
- التناسق بين وبين الاعمال وبين الاعمال الاخرى

5-شروط التصنيف في العمل :

- طرق اختيار العاملين.
- 1-الوسائل الفنية المستخدمة مثل الاختبارات و المقابلة.
- الترقية أو النقل من الاعمال خاصة الى اخرى .
- ساعات العمل.
- مقدار الاجور .
- العمل المستمر او الموسمي .
- فرص الترقية.

2-السمات البدنية للعامل :

- الصحة .
- القوة والاحتمال.
- حجم البدن.
- اليد التي يستخدمها.
- العيوب البدنية المسموح بها .

6- السمات النفسية للعامل:

- حدة الحواس.
 - المهارات و القدرات مثل المهارة اليدوية ، القدرة على حل المسائل الحسابية.
 - سمات المزاج و الخلق مثل الامانة ،الاتزان الانفعالي.
- 7- خبرة العامل:
- تعليم العامل.
 - الخبرة السابقة للعمل.
 - التدريب¹.
- 6- إعادة هندسة نظم العمل :
- ✓ مبادئ:
- 1- تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
 - 2- تقوم على أساس تقنية المعلومات "نظام معلومات" الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.
 - 3- تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
 - 4- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
 - 5- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
 - 6- تقليل عدد مرات التدقيق و المراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
- ✓ أهداف عملية هندسة نظم العمل :
- بصورة عامة يمكن تحديد أهداف الهندرة فيما يلي :
- 1- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
 - 2- تخفيض تكلفة الأداء.
 - 3- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.

¹ -عويد سلطان المشعان: مرجع سابق ،ص 55-56-57.

4- الجودة العالية في الأداء .

5- الخدمة السريعة و المتميزة.

6- احداث تكامل و ترابط بين مكونات العملية الواحدة¹.

6-1- خصائص عملية إعادة هندسة نظم العمل :

- ما هي الخصائص التي تتميز بها الهندرة والركائز التي تقوم عليها والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول انه قد تمت الهندرة وفي ما يلي بعض الخصائص المشتركة بين نظم وأساليب العمل بعد هندرتها.

1- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا إبان الثورة الصناعية الأولى وهي الخاصية المشتركة بين نظم العمل المهندرة وهو اختفاء خط التجميع أي دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية ومن جهة اتصال موحدة مع المواطنين.

2- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن ويعتبر ذلك هو الطريق الأخر لتجنب الأعمال ذات قيمة مضافة.

3- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية و لا توجد هناك حدودا مصطنعة، يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل ، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي للخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير انجاز العمل.

4- العمليات ذات أوجه متعددة مع التنوع وفقا لمتطلبات الموظف.

5- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع أكثر حساسية وأهمية حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادرا على تحقيق عائدا سريعا.

¹ -أيمن جمال عبد الهادي السر: واقع إعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة الداخلية قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2008، ص 41-43.

6- تخفيض أعمال الاختبار والرقبة بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة الهندرة تستخدم ضوابط رقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، فقد كانت العمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة والتي ليس لها أي قيمة مضافة للعمل سوى أنها تستخدم للتأكد من عدم إساءة استخدام الموظفين لصلاحياتهم في العمل، لذلك تهدف الهندرة إلى إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا من خلال استبدالها الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية و المؤجلة ، يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل

تجاوزات بسيطة محتملة في الصلاحيات من خلال تحقيق خفض أكبر في التكاليف و الأعباء الأخرى والمرتبطة بعملية المراقبة.

7- الموظفون يتخذون القرارات و لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقيا بإسناد المهام المتعددة و المتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط ، و إنما تدمجها رأسيا أيضا ويعني دمج العمليات رأسيا أنه بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه وبالتالي فإنه بدلا من فصل عملية اتخاذ القرارات عن العمل الفعلي كما كان في السابق أصبح اتخاذ القرارات جزءا من العمل يقوم به الموظفون بأنفسهم بعد أن كان هذا الدور حكرا على المديرين فقط، إن إعادة الهندسة تتطلب استخدام أسلوب فرق العمل الذي يكون متعدد ومتداخل الاختصاصات مع إعطاء الصلاحيات الكافية لتحويلها إلى فرق مدارة ذاتيا حيث أن مثل هذه الفرق تتضمن مشاركة جميع الانقسام من جهة وتسمح بمشاركة أوسع تكون ضرورية للحد من مقاومة التغيير من جهة أخرى وأن إعادة الهندسة تتطلب مشاركة متوافقة للموارد البشرية، والتكنولوجيا المعلومات، فإذا كانت برامج إعادة الهندسة تهتم بالتكنولوجيا الجديدة لإعادة ابتكار عمليات وأشياء جديدة، فإن هذا يتوافق مع الاستفادة الأكبر من الموارد البشرية في هذه التكنولوجيا.

8- تكامل المركزية و اللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجميع بين المميزات المركزية واللامركزية

في عملياتها حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة¹.

6-2 مراحل عملية إعادة هندسة نظم العمل:

هناك مراحل شاملة لخطة إعادة الهندسة، والتي يجب على المنظمات أن تراعيها منذ البداية هذه المراحل من النماذج تشتمل على الفهم و التخطيط و البرمجة و التحويل و التنفيذ و التقييم.

✓ المرحلة الأولى: (الفهم)

يجب على الإدارة العليا أن تدرك الحاجة إلى التغيير و تطوير الفهم الكامل باستعراض الحقائق.

المرحلة الثانية: (التخطيط)

لا بد من تكوين رؤية واضحة في اختيار عملية إدارة الأعمال لإعادة تصميمها، تكون أهدافها واضحة قابلة للقياس، لإعادة التصميم واكتشاف العمليات يساعد في تكوين فريق المشروع الخاص بإعادة الهندسة.

المرحلة الثالثة: (البرمجة)

يقيم الفريق المشاريع والوثائق والعمليات الحالية والنقاط المكشوفة ووضع الأسس و المعايير لقياس المستقبل و تحسينه، و خلال هذه المرحلة تتركز الجهود التي يبذلها فريق المشاريع على تحديد انطلاقة جديدة.

المرحلة الرابعة: (التحويل)

تشير إلى التحويل الذي يستخدم التحول الحالي لإعادة العملية أو المنظمة، هذا التحويل في البداية يجب أن يتم في إطار بيئة تجريبية ضيقة.

المرحلة الخامسة: (التنفيذ)

¹ - إيمان جمال عبد الهادي السر: مرجع سبق ذكره ص42.

بعد الدراسة التجريبية هناك تعهد ناجح في إعادة هندسة العمليات التي تعتبر تنفيذًا كاملاً ومتكاملاً و ناجحاً في المنظمة

المرحلة السادسة: (التقييم)

تتضمن تقييم نجاح الجهود في تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الثانية فعلى سبيل المثال إذا كان تقدير الجهود لم يحقق كل أهدافه لا بد له من تعديل وإعادة تصميم وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لاستمرارها¹.

3-6 فوائد إعادة هندسة نظم العمل: عند تطبيق إعادة هندسة نظم العمل يترتب عليه الكثير من الفوائد.

1- لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الاعمال و تنظيمها .

2- تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.

3- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.

4- تشجع على التعليم إضافة إلى التدريب و ذلك لتنمية مهارات و قدرات الأفراد و توسع مداركهم.

5- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة ، حيث يصبح الأداء الجيد و الاهتمام بالعملاء هو أولويات العاملين.

6- تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر العملية على المديرين.

7- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها و هذا الأمر يؤدي إلى انجاز العديد من الخطوات في وقت واحد إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

¹ -مرام اسماعيل الآغا: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية في المصارف قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص52.

8- تتم مكافئة الأفراد و تقسيم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية أو بشكل جماعي¹.

¹-مرام اسماعيل الأغا : مرجع سبق ذكره ،ص 47.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نرى أن العمل جزءاً لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية لكل شخص بدون استثناء، فكتساب العمل لسمة التطور والتعدد لم يأتي من فراغ بل كان نتيجة لمجموعة من التغيرات التي طرأت على المجتمع منذ القدم فتطور الانسان والمجتمع كانت الحتمية تطور العمل وتعبده، فمن المعلوم انم المجتمعات الواسعة لا يمكن ان تنشأ إلا بنشوء ونمو تقسيم العمل، وهذا لأن المجتمعات لا يمكنها الحفاظ على توازنها بدون تخصص الوظائف وتقسيم العمل وكذا تحليله وتحليل صاحبه. فتطوير المهارات والكفاءات بدون تطوير سمة تقسيم الاعمال بما يناسب خصوصيات الفرد العامل،فذلك يجعله يقوم بالوظيفة التي يجيد القيام بها اكثر من غيرها،وهذا ما يطلق عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من اجل تحقيق النجاعة للمؤسسة من خلال انجاز الاعمال بشكل دقيق ومتمقن .

الفصل الثالث : التنظيم الإداري

تمهيد

- 1- مفهوم التنظيم .
- 2- وظيفة التنظيم مبادئه وخصائصه .
 - 1-2: وظيفة التنظيم .
 - 2-2: مبادئ التنظيم .
 - 3-2: خصائص التنظيم .
- 3- النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر كيفية تطبيقه ونقده ومركز الموظف في هذا التنظيم .
 - 1-3: الجانب الرسمي لتنظيم البيروقراطي .
 - 2-3: الجانب الغير الرسمي لتنظيم البيروقراطي .
 - 3-3: مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي .
 - 4-3: كيفية تطبيق النموذج .
 - 5-3: نقد النموذج .
 - 4- انواع الهياكل التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها .
 - 1-4: تعريف الهيكل التنظيمي .
 - 2-4: انواعه .
 - 1-2-4: الهيكل التنظيمي الوظيفي .
 - 2-2-4: الهيكل التنظيمي حسب الأقسام .
 - 3-2-4: الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة .
 - 5- التخطيط مفهومه والحاجة اليه .
 - 1-5: مفهومه .
 - 2-5 الحاجة لتخطيط .
 - 6- السلطة والرقابة في التنظيم .
 - 1-6: السلطة في التنظيمات المعاصرة .
 - 2-6: الرقابة الادارية

خلاصة الفصل .

تمهيد

يعتبر التنظيم الإداري هو عملية توجيه مستمرة للعناصر البشرية، للوصول الى الاهداف المسطرة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة نستخدم هذه النمط في المؤسسات، والشركات والبنوك، وغالبا ما يتخذ شكل التنظيم الإداري الشكل الهرمي، وعليه تصنف الفئات الموجودة من أعلى الهرم الإداري الى اسفله. ويستخدم التنظيم لأغراض كثيرة في المؤسسات، وذلك من اجل ضبط مهام كل عامل. وذلك لتفادي الفوضى النظامية والخطأ في المهام والصلاحيات وهذا ما سنحاول التطرق اليه في هذا الفصل.

1- مفاهيم حول التنظيم :

عالج بعض المحللين، أمثال كمبول " kimbal"¹ وألن allen² التنظيم كهيكل يبني لتحقيق هدف معين، وذلك في ضوء بعض المبادئ التي اعتبروها أساسية في للبناء التنظيمي، كنطاق الإدارة، ووحدة الأمر، وغيرها.

2- وظيفة التنظيم مبادئه وخصائصه:

1-2:وظيفة التنظيم :

بعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة تنفيذها وذلك بتجميع أنشطتها المختلفة في هيئات، أقسام وإدارات تحاول بقدر الإمكان العمل بشكل متناسق فيما بينها، وقد نتج عن عملية التصميم التنظيمي (الهيكل التنظيمي) الذي يظهر من خلاله توزيع المهام والسلطات والمسؤوليات على مختلف الأفراد والهيئات التنظيمية داخل المؤسسة أثناء القيام بذلك مجموعة من مبادئ التنظيم، حيث حرصت على أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف المؤسسة ككل، كما قامت بتقسيم العمل على الأفراد والإدارات، وتوزيع المسؤوليات عليهم، ومحاولة إعطاء السلطة لأفراد بقدر ما يحملون من مسؤولية³.

1 -Kimball , Dexter,principles of Industrial Management (N.Y:MCGRW-HILLBOOK CO,17940) P.157.

2- LOUIS,NILEN, THE GOOD MANAGER WE ARE LOOKING FOR , PERSONNEL, Jam-feb, 1960p.14.,

3-Robbins,Stephen,OP.GIT. P :83-84.

من خلال تفحص الهيكل التنظيمي للمؤسسة إنتاج مواد البناء بتمنراست يظهر أنه تنظيم وظيفي بأي أن المؤسسة جمعت نشاطاتها على الأساس الوظيفي، أي على أساس الوظائف الحقيقية للمؤسسة (الإنتاج، المالية والمحاسبة، التجارة...الخ) مع تجزئة هذه الوظائف إلى أقسام.

2-2- مبادئ التنظيم :

أ-التنظيم الإداري هو جزء من الهياكل الإدارية والسلطة في مجتمع الذي توجد فيه. ترتبط المشاكل الإدارية التي تصادف التنظيم بحجم نشاطه واتساعه.

ب-إن الاتصال بين المنظمات والمجتمع هي علاقة ذات اتجاهين والمشاكل والاضطرابات في الهيكل الإداري لأي تنظيم سوف تضاف الى الاضطرابات والمشاكل الاجتماعية للأفراد، لذلك يجب على الإداري المسؤول أن يتفهم طبيعة المسؤولية تجاه مجتمع العمل من أجل تحقيق التنظيم الإداري الفعال.

ج- العلاقات الرسمية والغير رسمية مهمة جدا داخل التنظيم، وإذا ضعفت العلاقات بين الطرفين فمن الصعب ان تدفع البرنامج إلى التقدم و التطور بشكل المطلوب .

2-3 خصائصه:

يتميز هذا النموذج بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

1-تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد المبنية على أسس المعرفة

الموضوعية .بمعنى أن أداء النشاطات يكون بغض النظر عن تغيير الأفراد.

2-وجود تقسيم محدد، وواضح للعمل، تحديد نطاق اختصاص كل منصب، أو وظيفة،

وهذا التحديد يشمل:

أ -الالتزام بأداء الواجبات الموكلة في كل وظيفة في الجهاز الإداري.

- ب /تحديد نوعية السلطة التي تمنح لعضو التنظيم في حدودها¹.
- ج- التنظيم الإداري تحكمه روح الجماعة ،وعلى قيادة التنظيم الابتعاد عن أمر والنهي والاقتراب الى روح الجماعة للعاملين .
- د- ليس من المقدرات عدم تغيير النظم الإدارية بل العكس إن تغيير النظم من فترة لأخرى يساعد في تجديد وإعطاء دفعة إيجابية لتحسين الأداء والفعالية.²
- 3- النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر *كيفية تطبيقه، ونقده، ومركز الموظف في هذا التنظيم*

3-1 الجانب الرسمي لتنظيم البيروقراطي :

- 1-**التنظيم الوظيفي fonctionnel organisation**: وينشأ عن تباين الوظائف وتقسيم العمل والتعاون داخل المؤسسة ،وهذا التنظيم هو تنظيم موضوعي يعتمد على تقسيم العمل وفقا للأهداف المؤسسة وبرامجها .وقد يكون هذا التقسيم الوظيفي طبقا للمستفيدين بالخدمة أو وفقا لنوع الخدمة التي تؤديها المؤسسة ،أو يكون تقسيما جغرافيا أو إقليميا ويتميز التنظيم الوظيفي بأنه يجعل من السهل الانتقال بخبرة المتخصصين .
- 2-**تنظيم التسلسل أو الخطي أو التنظيم الراسي line organisation**: وقد يطلق عليه أيضا تنظيم التدرج scalar organisation وينشأ عن تباين نطاق السلطة الذي لا يمكن الاستغناء عنه بأي مؤسسة ،وهو تنظيم يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة وفي هذا التنظيم تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري ثم تتدرج راسيا للوحدات الإدارية المختلفة في المستويات الدنيا ،ويكون هذا النوع من التنظيم غالبا في التنظيمات العسكرية والدينية ويضمن هذا التنظيم سرعة التنفيذ كما يسهل للإدارة بالقيام بعملية المراقبة للموظفين .

¹-علي عبد الرزاق حلبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية مصر، الإسكندرية 2003، الطبعة 1، ص205.

²-محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة للنشر و التوزيع ،طبعة التاسعة 2013،ص127.

3-تنظيم الهيئة التسلسلي staff line organisation:

وهو نوع من التنظيم يجمع بين التنظيم الراسي والتنظيم الوظيفي، مما يؤدي إلى الاستفادة من مزايا النوعين السابقين من أشكال أو صور التنظيم، وهذا التنظيم مشترك يساعد أعضاء الهيئة على تقديم العون والاستشارة في بعض الظروف الطارئة التي تمر بها المؤسسة وتحتاج إلى مشورة فنية من أي نوع، وتكون الاستشارة عادة في الأمور التي تتطلب نوعا من التخصص الرفيع لرؤساء المنفذين وقد يكون خارجا عن نوع تخصصهم وعادة ما يكشف التنظيم الرسمي للمؤسسة عن أمور كثيرة يتطلب بعضها معالجة معينة مثل مدى تركيز السلطات والازدواج في الاختصاصات، ولا مركزية الوظيفية، ومدى ضيق اتساع نطاق الاشراف¹.

وقد ظهرت على مر السنين مجموعة من المبادئ و القواعد الأساسية للتنظيم. وهذه المبادئ والقواعد لا تعبر في حكم القوانين الثابتة التي لا يجوز تعديلها بل يجب تطبيقها بمرونة وفقا لظروف الموقف والبيئة التي تطبق فيها وهذه المبادئ تعد بمثابة وسيلة مختصرة لتفكير ومجرد دليل تهتدي به في مجال العمل².

وقد اشار "ارنست ديل " " E.DALE"³ الى ان هناك خمسة مبادئ تقليدية للتنظيم

اطلق عليها لفظ: OSCARE وهي المبادئ التالية :

- 1-تحديد الأهداف بوضوح
- 2-التخصص،اي اقتصار الفرد على عمل واحد
- 3-التنسيق بين كافة المجهودات في سبيل تحقيق الهدف المشترك
- 4-تدرج السلطة من القمة الى القاعدة
- 5-تكافؤ السلطة والمسؤولية

¹ محمد سعيد احمد : التنظيم وتطوير اساليب العمل : النظريات و الاتجاهات الحديثة ، القاهرة : دار الفكر العربي، 1971، ص93-95.

² محمد سعيد احمد: التنظيم وتطوير اساليب العمل ، نفس المرجع ، ص 58-59.

³ - (ernest date.manegement: thiory and pratice.n.y :mc craw -hill book co p.234.

وقد اضاف رجال الادارة الاخرون بعض المبادئ الاخرى لتنظيم على النحو التالي :

1-مبدأ الرقابة، اي فصل عمليات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ
2-مبدأ المرونة، اي امكانية استيعاب التنظيم الحالي للتغيرات دون الحاجة الى اعادة التنظيم.

3-مبدأ التكلفة، اي خفض التكاليف الادارية بالإقلال من المناصب والمستويات الادارية.
4-مبدأ التوصيف ، اي توصيف المناصب ووضع اشتراطات لشغل الوظائف ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

5- مبدأ الفعالية ، فلاختبار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والانسجام .
6- مبدأ وحدة الامر او الرئاسة ،اي الا يكون الشخص مرئوسا لأكثر من شخص واحد.
7-مبدأ تفويض السلطة، أي اعطاء الحق في اتخاذ القرارات الهامة للمستويات الدنيا قدر الامكان.

8-مبدأ القصر خط السلطة ، اي اقتصار على اقل عدد ممكن من المستويات الادارية.
9-مبدأ نطاق الاشراف او الضبط ،ويشير هذا المبدأ الى ضرورة عدم تجاوز عدد المرؤوسين ستة اشخاص ،وان لا يقل عددهم عن ثلاثة اشخاص الا في بعض الحالات الخاصة¹.

ونجد ان العدد الفراد اللذين يشرف عليهم الرئيس اشرافا مباشرا. يتأثر بعدة عوامل اهمها مدى طاقة الرئيس والمامه بعمله وقدرته على القيادة ، ومدى المام المرؤوسين بعملهم وخبرتهم بالعمل وحاجتهم للرجوع الى الرئيس بهدف التوجيه .كما يتأثر هذا العدد بطبيعة العمل وما اذا كان عملا نمطيا يحتاج الى مراجعة واشراف .

ويعتبر نطاق الاشراف على جانب كبير من الاهمية حيث اثرت على صورة البناء او الهيكل التنظيمي، فكلما اتسع نطاق الاشراف -اي زاد عدد المرؤوسين - يصبح الهيكل

¹- نفس المرجع، ص71.

التنظيمي مفرطاً flat structure اي عريضاً من جهة القاعدة القصيرة من جهة الطول .ومن جهة اخرى كلما ضاق نطاق الاشراف -اي قل عدد المرؤوسين- يأخذ الهيكل

التنظيمي الشكل الطولي tall structure ويصبح خط السلطة طويلاً¹.

ولا يقتصر تأثير نطاق الاشراف على شكل البناء او الهيكل التنظيمي، بل ينعكس أيضاً على عدد المستويات الادارية او الشرفية يؤدي إلى اتساع الشقة بين الرئيس الأعلى وبين القاعدة ، وصعوبة عملية الاتصالات .ويهاجم البعض مبدا نطاق الاشراف على اساس ان تضيق نطاق الاشراف يتطلب زيادة عدد المشرفين مما يؤدي الى زيادة عدد المستويات الادارية الذي يؤدي بدوره الى زيادة التكاليف الادارية، وكذا الى زيادة عدد المستويات الادارية وبالتالي صعوبة الاتصال و ظهور الروتين وعدم المرونة وطول الاجراءات المتبعة، وكل هذا يساهم في انخفاض الروح المعنوية للعاملين².

4-2 الجانب الغير رسمي للتنظيم البيروقراطي :

تتضمن المؤسسات في الواقع اكثر مما توضحه الخرائط التنظيمية ،اذ انها تمتلئ بالأبنية الغير رسمية التي تعبر عن اهداف واحتياجات العاملين داخل هذه المؤسسات والتي قد تتفق او تتعارض مع الاهداف واحتياجات التنظيم في حد ذاته³. وفي هذا الصدد يذكر ايتزيوني ان التنظيم عندما ينشأ يكون له عادة اهداف و احتياجات متعارضة مع اهداف و احتياجات هذا التنظيم⁴.

ويرى "روتلز برجر" و "دكسون" ان التنظيم الغير رسمي informal organizaion هو تنظيم غير مكتوب على الورق ،ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكرامية، ويوجد منفصلاً عن اي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح، ويشير التنظيم الغير رسمي الى ممارسات غير رسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنضمة

¹ - joseph p.p litterer.organizations/structure and behavior.n.y /john wiley and sons.inc.1963.p.272.

² - محمد سعيد احمد: المرجع السابق، ص 173-176.

³ - اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة انجلو المصرية لنشر، ط1، 1994، ص150.

⁴ - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود: نظرية المنظمة ، دار ميسرة عمانالاردن، ط1، ص200.

المتبعة داخل التنظيم. وتظهر هذه الممارسات غير الرسمية من خلال العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين اعضاء التنظيم، هذه العلاقات قد لا تتفق مع العلاقات المنطقية التي تحددها خريطة البناء التنظيمي¹.

ومن اهم الدراسات التي ساهمت بشكل كبير في اكتشاف هذا التنظيم والتي اطلق عليها اسم the bank wiring اي تجربة غرفة الملاحظة وهي حلقة من سلسلة التجارب التي تمت في مصانع هاورثون. وقد اجريت هذه التجربة على جماعة من العمال تعمل في ظروف عادية ،وعدددهم 14 عامل حيث كان تسعة منهم يوصلون او يجمعون الاسلاك wiremen و ثلاثة يعملون في لحام الاسلاك بالقصدير sodermen وكان اثنان الاخيران يعملان كمفتشين. inspectors.

وقد كانت عملية تجميع الاسلاك و لحامها و التفتيش عنها، يتم اجراؤها في فترات زمنية غير متساوية. فقد كان بالاستطاعة عامل واحد من العمال اللحام ان يلحم الاسلاك التي يقوم بتجميعها ثلاثة عمال من اللذين يقومون بتجميع هذه الاسلاك، ومن ثم فقد تم تنظيم عمل الجماعة التي تضمنتها هذه الدراسة بحيث يتم تقسيمهم الى ثلاث وحدات طبق لعمليات اللحام تظمهم جميعا وحدان لتفتيش.

وقد اشترك في هذه الدراسة باحثان: احدهما يقوم بعملية الملاحظة الدقيقة لهذه الجماعة اثناء عملها، والاخر يقوم بإجراء المقابلات مع افراد الجماعة وتوجيه بعض الاسئلة اليهم. واخيرا استطاع الباحثان تلخيص ما حصلوا عليه من نتائج .

ومن النتائج الهامة التي كشفت عنها هذه الدراسة، ان مجموعة العمال في الحجرة الملاحظة كانوا يشتركون في تبادل المساعدة وفي تقيد الانتاج ، كما ان هؤلاء العمال قد انقسموا الى زمريتين اجتماعيتين في مناسبات مختلفة. وقد اتضحت عضوية الزمريتين

1- أحمد الأصفر واديب عقيل: علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق 2002-2003، ص99.

عن طريق الالعاب والانشطة التي كان يزولها العمال، فقد كان لكل زمرة العابها وانشطتها.

وقد تبين من هذه الدارسة ان انتاج المجموعة لم يكن يزيد او يقل عن 6000 وحدة في اليوم، على الرغم من ان الادارة قد حددت معدلات الانتاج اليومي يبلغ 6600 وحدة يومية.

ومع ذلك فقد كان اي عامل يحاول ان ينتج اكثر من هذه الكمية التي حددتها الجماعة، يتم الضغط عليه من قبل أفراد المجموعة حيث يجب عليه ان يلتزم بالمعدل المفروض من قبل الجماعة. كما تبين ان للجماعة ميثاق غير رسمي للسلوك له نفوذ قوية على افراد الجماعة، ومن اهم بنوده ما يلي:

- 1- لا يجب ان تتجز عمل كثيرا جدا. واذا فعلت فانت خارج عن الجماعة.
- 2- لا يجب ان تتجز عملا قليلا جدا. واذا فعلت فانت مختلف عن الجماعة.
- 3- لا يجب ان تقول للملاحظ اي شيء يضر بزميلك. واذا فعلت فانت واش.
- 4- يجب ان تحاول وضع بعد اجتماعي بينك وبين زملائك، او التصرف بطريقة فضولية، واذا كنت مفتشا فلا يجب ان تصرف المفتشين.

وتكشف نتائج دراسة سابقة عن اهمية التنظيم الغير رسمي لجماعة العمال، واثر الجماعات غير رسمية informal groups على سلوك أعضائها، وكمية الانتاج التي يؤدونها كما تشير هذه الدراسة الى ان التنظيمات الغير رسمية تنمو من خلال التنظيمات الرسمية. فقد ظهر التنظيم الغير رسمي للعمال في تجربة غرفة الملاحظة تلقائيا، حيث حقق وظيفته: الاولى حماية الجماعة من الاعمال التي قد تصدر عن احد اعضائها والتي لا تتفق مع معيارها، اما الثانية فتتمثل في حماية الجماعة من التدخل الخارجي إي

الإدارة، لقد كانت عضوية الزمر تعمل كأداة لضبط سلوك الأعضاء حيث تم إبعاد الأفراد الذين خرجوا عن معايير الجماعة من عضوية الزمرة¹.

4- مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي:

يمكن تحديد مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي استنادا إلى الخصائص التالية:

1- أن الشغل وظيفية في التنظيم البيروقراطي يعتبر مهنة- ويتوضح ذلك خلال حصول الفرد على وظيفة يتطلب توفر تدريب، وخبرة تجبر الشخص على تخصيص وقته، وجهده كله للعمل فإن اختيار الأفراد لشغل الوظائف يتم عن طريق الاختبار، كما أن الوظيفة في التنظيم البيروقراطي تتخذ شكل الواجب بمعنى أن ولاء الشخص الذي يشغل وظيفة بيروقراطية يجب أن يتجه للوظيفة ذاتها.

2- يتمتع الموظف في التنظيم البيروقراطي باحترام، وأهمية مصدرهما قواعد ترتيب الوظائف، والقواعد التي تحرم إهانة الموظف، أو مخالفة أوامره أي أن الموظف يستمد من عمله في التنظيم البيروقراطي قيمة اجتماعية تزيد عن تلك التي يتمتع بها الأفراد خارج التنظيم البيروقراطي. ويرى " فيبر " أن حصول الموظف على شهادة علمية هو شرط من شروط التوظيف يزيد في منحه هذه القيمة الاجتماعية.

3- يعين الموظف في التنظيم البيروقراطي بواسطة سلطة عليا.

4- يحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة عادة، ويتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد.

5- يتدرج الموظف البيروقراطي في سلم الوظائف، ويعتبر هذا التدرج أساس تطوره الوظيفي².

¹- علي عبد الرزاق الجبلي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق ص 44-45.

²- عبد الله محمد بن عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي والنشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية لبنان بيروت 1999، طبعة لأولى 150.

4-4-1 كيف يتم تطبيق النموذج البيروقراطي في الواقع ؟

في هذا النوع يشغل رئيس التنظيم مرتبة عالية في السلطة عن طريق الانتخاب، أو التعيين، ويتم تعيين الهيئة الإدارية التي تحت إمرته بحيث تقوم بوظائفها وفقا للمعايير الآتية:

لا يخضع هؤلاء الموظفين للسلطة إلا في حالة الالتزامات الرسمية فهم أحرار شخصيا، كما أنهم ينتظمون في تدرج هرمي من مناصب محددة بوضوح، ولكل منصب مجال من الاختصاصات المحددة بالمعنى الشرعي ، ويشغل المنصب بواسطة علاقة تعاقدية، ويتم اختيار المرشحين للتعين في هذه المناصب على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختبارات، أو بما يتضمن أنهم قد لقوا تدريباً كافياً، أو حصلوا على الدبلومات، أو بكليهما، ويحصلون على مكافآتهم في صورة مرتبات ثابتة ، كما يكون لهم الحق في المعاش، ويكون للسلطة القائمة في ظل ظروف محددة، وبخاصة في التنظيمات الخاصة الحق في إلغاء التعيين كما تكون للموظف الحرية في استقراره بالوظيفة، أو عدمه، وتحدد منزلته وفقا لمكانته في التدرج الهرمي، ويؤخذ في الاعتبار كل من المسؤولية التي تقع على مكانته في التدرج ، ومتطلبات مكانته الاجتماعية، ويعامل المنصب باعتباره مهنة فردية ، أو على الأقل مهنة أولية لشاغل المنصب، وهي شكل خطة عمل في الحياة، ويعتمد نظام الترقى على الأقدمية، أو الإنجاز، أو كليهما، ووفقا لحكم الرؤساء، ويفصل الموظفون كلية عن ملكية وسائل الإدارة، وهم يخضعون لنظام صارم، وإشراف منظم في قيامهم بأعباء مناصبهم. ويحدد " فيبر " المجالات المتباينة التي يمكن أن يطبق فيها هذا النموذج للتنظيم فيحصرها في ميادين الأعمال التي تهدف إلى تحقيق ربح، أو المشروعات الخاصة التي تخدم أغراضا مادية أو مثالية، والتنظيمات الخيرية، والدينية، والسياسية، والعسكرية.

4-4-2 نقد النموذج :

لقد وجهت لهذا النموذج عدة انتقادات أهمها ما يلي:

- 1- إهمال الفرد ، ومعاملته على انه آلة، وإغفال النواحي النفسية، والاجتماعية للإنسان أي أنه اعتبره آلة يمكن الاستغناء عنها).
- 2- رغم أن " فيبر " يدعو للتشبث العلمي إلا أن نموذجه جاء مليئاً بالأحكام القيمية لأنه يركز على المبادئ الذاتية التي قد تساعد على الإهمال، وانخفاض الكفاءة مثل الترقية بالأقدمية.
- 3- النقد الذي وجهه إليه " ميرتون " حيث أن " فيبر " لم يهتم بالجانب اللاوظيفي لهذه المتغيرات. كلما زاد تقسيم العمل أدت إلى عدم الرضا، والملل يؤدي إلى انخفاض الإنتاج، كما أن التخصص الطبقي يبعث على الروتين، وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن إلا مهنة واحدة، أو جزءا بسيطا من المعايير الإنتاجية).
- 4- أما " سيزنيك " فقد ذهب إلى أن فيبر أهمل التنظيم غير الرسمي الذي يعد ضروريا لبقاء التنظيم الرسمي شبكة العلاقات الشخصية (تؤدي إلى تدعيم الروح المعنوية مما يؤدي إلى تجاهل قواعد البناء الرسمي.
- 5- هناك خلط بين السلطة التي تنشأ عن القواعد، والقوانين، والتسلسل الهرمي، وهي سلطة قهرية ، وتلك التي تنشأ عن الخبرة والكفاءة المهنية، وهي سلطة مهنية طوعية.
- 6- وجهة نظر " مشال كروزيه : "أهمل الصراع، والقوة ، والتغيير فالضبط الصارم يؤدي دائما إلى المقارنة التي تؤدي، إلى الصراع، ويرى "كروزيه "أن التنظيم البيروقراطي يتغير وفق النسق التوازني بمعنى أنه بوجود الاختلال، والصراع يبدأ التنظيم في محاولة إعادة التوازن، والاستقرار.
- 7-المبالغة في التسلسل الهرمي يخلق فجوة كبيرة بين القمة، والقاعدة، والتي قد تكون لها تأثير سلبي مثلا التقارير عندما تصل من القاعدة إلى القمة قد تكون مشوهة، أو منحازة حسب المصالح الشخصية برؤساء الأقسام.

8- اعتبر " ماكس فيبر " أن التنظيم نسق مغلق في حين أن نجاح التنظيم، وفعاليته لا يتوقفان فحسب على الخصائص الذاتية، أو الداخلية بل أيضا على الظروف، والبيئة، والمحيط الخارجي نظام تأثير، وتأثر.

9- البيروقراطية تؤدي إلى ظهور طبقة التكنوقراطية، ويترتب على ذلك القضاء على تكافؤ الفرص لأنها تعتمد في اختيار أعضاء التنظيم، وتعيينهم على الخبرة، والمعرفة العلمية.

10- كما أن النموذج الفيبري أصبح متجاوزا الآن نتيجة لقيم المجتمع ، وثقافته الحالية حيث لم يعد التقسيم قائما على التقسيم الآلي للعمل فمع التطور التكنولوجي الهائل أصبح السوق الذي يفرض التخصص، وماذا تنتج نتيجة وجود تضامن بين مجموعات السوق.

11- كما نلاحظ أن " فيبر " قد أكد على العناصر الوظيفية في البيروقراطية، وتجاهل العناصر المعوقة وظيفيا وركز على الجوانب العقلانية، والرسمية للبيروقراطية، وأهمل البيئة الداخلية الوجدانية، والاجتماعية للتنظيمات الرسمية، ورغم انه فشل في إدراك أن هناك صراعا فعليا، أو محتملا بين النظام والسلطة المبنية على الوضع الرسمي، والتسلسل الهرمي، والنظام أو السلطة المستندة إلى الخبرة، والمهارة الفنية، والمعرفة العلمية، كما أن نموذجه هو في الواقع رد فعل للإيديولوجيا الرأسمالية ، إذ أن الشكل البيروقراطي للتنظيم، كما صوره " فيبر " هو بالفعل الشكل السائد لممارسة العمل في العالم الرأسمالي الذي يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة إلى الدراسات التي قام بها التون مايو وزملاؤه في مصانع هاورثون التابعة لشركة وسترن الكتريك الموجودة في شيكاغو الولايات المتحدة الأمريكية، خلال الفترة الممتدة بين عام (1927-1932)م. حيث كشفت هذه الدراسة عن تنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة يأخذ صورتين: رسمي وغير رسمي.

ويقوم التنظيم الرسمي formel organisation على أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء و المراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة فنجد إن سلوك كل عضو

في المنظمة يحدده مركز رسمي وعلاقات رسمية وتشارك الجماعة الرسمية في أداء نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة ويذكر "روثلرجر" و"دكسون" ان التنظيم الرسمي هو التنظيم المكتوب على ورقة أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول بها داخل التنظيم¹.

وعند تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة يمكننا تمييز بين ثلاثة صور لتنظيم بالنسبة لكل مؤسسة كل على اختلاف مسؤولياتها على النحو التالي.
تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن و الطمأنينة².

4- الهياكل التنظيمية: العوامل المؤثرة فيها وأنواعها.

الهياكل التنظيمية:

يستهدف التنظيم هيكله المؤسسة بكيفية متكاملة، حيث تسمح هذه الهياكل التنظيمية للأفراد العمل جماعياً لبلوغ الهدف المشترك بينهم، فهو عملية تجميع الأعمال والأفراد في شكل وحدات إدارية ويأتي بناء التنظيم في التصميم التنظيمي الذي يمثل ما يجب أن تكون عليه العلاقات الرسمية في وقت معين، أي أن خريطة التنظيم تعبر عن العلاقات المخططة أو الرسمية الضرورية لإنجاز عمل التنظيم في إطار التنظيم الرسمي، الذي يقوم بوضع العوامل والحدود بين مسار السلطة والمسؤولية وتوزيع العمل والجهد بين الأفراد لكن نجد أن إنجاز العمال يتطلب إجراءات غير مخططة واتخاذ قرارات تعتمد على العلاقات غير الرسمية بين أفراد التنظيم وهذا ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي وهو عبارة عن تنظيمات تنشأ وتنمو داخل التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم الرسمي نظراً

¹- السيد حسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، عين الشمس، مصر، 1985، ص37.

²- علي حوات: مرجع سابق، ص131.

لكبر حجم التنظيم وهذه التنظيمات تنشأ بشكل غير مقصود أو تكون عفوية¹.

العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي

ويمكن جمعها في:

أ- عوامل داخلية:

- حجم المؤسسة فكلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى هذا إلى زيادة درجة تقسيم العمل والتخصص.
- مدى تعدد أو تنوع نشاط المؤسسة ومنتجاتها، فبذلك تزداد نسبة التنظيم تعقيداً.
- خصائص العاملين بالمؤسسة، فكلما تحسنت ظروفهم المعيشية وزادت مستوياتهم الثقافية كلما أصبح الهيكل التنظيمي أقل تحكيمياً وجموداً وأكثر مرونة وقابلية للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسة، فامتداد الرقعة الجغرافية للمؤسسة تزداد المناطق التي تخدمها، وبالتالي يزداد ميل المؤسسة لتقسيم العمل.

ب- عوامل خارجية:

- استقرار المحيط، فالمحيط غير المستقر يتطلب هياكل شديدة المرونة والحركة.
- درجة التغير التكنولوجي، فارتفاعها يؤدي إلى ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية وكذلك إعداد الوحدات².

¹ -محمد القاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الاردن، 2008، ص 50.

² -العنزي سعد علي حمود: الرضا الوظيفي والأداء في شركة التأمين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية

الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1985، ص228.

أنواع الهياكل التنظيمية: يوجد العديد من الهياكل التنظيمية نذكر منها:

1- الهيكل التنظيمي الوظيفي :

يتم بناءه على أساس الوظائف الفعلية للمؤسسة المتمثلة في تسويق إنتاج تموين، أفراد... وغيرها، حيث يعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً لتجميع الأنشطة والموارد للمؤسسة الصغيرة.

يعمل هذا الهيكل على إظهار كل وظيفة بصورة واضحة لأنه يتم تجميع الأنشطة والعمال في إدارات وأقسام بناءً على طبيعة الوظيفة التي تندرج تحتها هذه الأنشطة¹.

2- الهيكل التنظيمي حسب الأقسام.

عندما تتعدد المنتجات، وتتنوع الأسواق والمناطق الجغرافية أو الأقاليم وفئات الزبائن، يمكن تجميع الأنشطة على أساس الأقسام، حيث كل قسم يمكن أن يكون مخصص لمنتج ولنوع من الزبائن أو غير ذلك ويمثل الشكل التالي هيكل تنظيمي على أساس المنتجات.

من مزايا هذا النوع انه يسمح بالاستخدام الأمثل للمهارات والقدرات الخصوصية، وكذا التنسيق بين العمليات اللازمة لكل سلطة، أما العيوب فتتلخص في الصعوبات التي تواجه عملية التنسيق بين الوحدات فيما يرتبط بالعمليات المتشابهة كالشراء والتسويق².

3- الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة:

¹- ربحي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2007، ص102.

²- محمد فاتح بشير المغربي : مبادئ الإدارة ، دار العالمية للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن ، 2013، ص113.

يأخذ بعين الاعتبار توزيع الوظائف والأقسام في نفس الوقت حيث انه لكل فرد وظيفة تنتمي إلى قسم من أقسام المؤسسة . زمن مزايا هذا التنظيم إحداث الموازنة بين اهتمامات المسيرين والمسؤولين عن تقدير المدخلات واهتمامات المسيرين والمسؤولين عن استعمال المدخلات في تحقيق الأرباح، كما أنه يتسم بالمرونة.

مزايا المصفوفة التنظيمية :

- ا- سرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة .
- ب-الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية المتواجدة في الوحدات التنظيمية .
- ج-تنوع الخبرة للعاملين في المنظمة نتيجة مشاركتهم في الكثير من المشاريع .
- د- توفير الوقت والتكلفة .
- هـ-توفير الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب .
- و- تعتبر فاعلة في تنفيذ المشاريع المعقدة .
- ز- تسهيل عملية الرقابة على الاداء والنتائج .

إلا أن أهم ما يؤخذ عليها احتمال اثاره التناقضات بين العاملين .تعدد مصادر الاوامر والخروج عن مبدأ وحدة الامر .لأن الافراد يتلقون الاوامر من مدير المشروع ومن مديري الادارات الاخرى في المركز ،ما يؤدي الى الاحباط وانخفاض الروح المعنوية لهم¹.

مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي:

1- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون :مبادئ علم الادارة ،دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ،ط1،عمان ،2013، ص178-179.

1- مزاياه:

- هذا التنظيم يخدم المؤسسة عند توسعها، حيث يوفر إشراف أدق على سير العمل بالنسبة لكل منتج.
- اتخاذ القرارات بطريقة أسرع وأكثر فعالية.
- يساعد على الاستفادة من التخصص بشكل أكبر وأدق من خلال التركيز على كل منتج على حد.
- تحديد وإيضاح المسؤوليات وبالتالي إمكانية تقييم الأداء على أساس كل منتج على حد.
- الاستجابة للظروف الديناميكية نظراً لمرونته، حيث يمكن التخلي على أحد الفروع في حالة تدهوره دون أن يؤثر ذلك على بقية الفروع.

2- عيوبه:

- فقدان الأفراد الرؤية الكلية لأهداف المؤسسة، لأنهم يركزون على الهدف الضيق أوال جزئي للمديرية العامة.
- صعوبة اتخاذ القرارات فيما يخص جميع الأنشطة نظراً لتعدد المنتجات.
- استغراق وقت طويل¹.

5- التخطيط في التنظيم :

غالبا ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من الوظائف الادارة ،فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الاخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الامور والوصول إلى تحقيق هدف المؤسسة أيا كان نوعها .

ومن هنا تتضح لنا أهمية التخطيط :إن العمل بدون خطة يعتبر ضياع للوقت تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول الى الهدف صعب المنال. وتبرز اهمية التخطيط

¹ - غول فرحات :مدخل الى التسيير ،الدار الخلدونية لنشر والتوزيع ،بط، الجزائر ،2012،ص 90.

ايضا في توقعاته للمستقبل وما قد تحمله من مفاجئات وتقلبات، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول اليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول او تقصر حسب متطلبات هذا الهدف، مما يفرض على القائم بالتخطيط عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه في المستقبل .وكذا اعداد خطة بديلة إن واجه بعض المطبات¹ .

الحاجة الى التخطيط :

لا تخلو اي منظمة مهما كانت صفتها من وضع خطط سواء كانت قريبة او بعيدة المدى وهذا ما يجعل المنظمة كل تنظيم غير قادر على الاستغناء عن التخطيط خاصة في ظل التغيرات البيئية و الحياة الاقتصادية المعاصرة .ومن أهم التغيرات والتي تأثر بشكل كبير في الوظيفة التخطيطية نذكر ما يلي :

- التغير التكنولوجي :فمن بين أهم النتائج المترتبة عليه زيادة معدلات الانتاج والخدمات.

ومن أجل ضمان البقاء والنمو المنظمات يجب حساب وتوقع مثل هذه التغيرات، فلمنظمات التي لم تخطط مسبقا لعملياتها (انتاج، توزيع ، تسويق، نقل، تخزين) فسرعان ما وجدت نفسها خارج السوق.

- التغيير في السياسات الحكومية :كما هو معروف فإن المنظمات لا تعمل في عزلة، وإنما تؤثر وتتار بجملة من العوامل مثل دور الحكومة المتمثل في القوانين والتشريعات والسياسات التي تصدرها وهته القوانين تستهدف تنظيم العمل التجاري، صناعي، خدماتي، كقانون العمل والضمان الاجتماعي وضريبة الدخل وكذا قوانين دعم الصادرات والاستثمار وغيرها وتبرز الحاجة لتخطيط من خلال طرق الكيف

1- محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي ، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر 2007-2008، ص 18-22.

مع الاوضاع و القوانين للاستفادة من المزايا التي تمنحها بعض القوانين لشركات لتشجيعها على العمل الجيد.

• التغيير في النشاط الاقتصادي العام : تعد العوامل الاقتصادية السائدة في بلد ما ضمن البيئة الخارجية المحيطة بمنظمات الاعمال والمؤثرة على نشاطها ،سواء كان الوضع الاقتصادي جيد او سيئ فباعتبار ان المنظمات ينبغي لها ان تتفاعل مع هذا الوضع فالتخطيط الجيد والسليم يضمن لها الحماية والبقاء ضد الضغوط الايجابية والسلبية .

• التغيير في سلوك المنافسة :المنافسة تجعل كل الشركة تفكر بالخطط التسويقية للمنافس ،سواء كانت سلعة او خدمة من حيث السعر و الترويج .ان معرفة خطط المنافس تعد مهمة للغاية لوضع خطط تجاري وتنافس هذا المنافس ¹.

السلطة في التنظيمات :

ترتبط السلطة بشكل وثيق مع التنظيم، لا يمكن التطرق الى العنصر الأول دون المرور الى العنصر الاخير. ومن هنا نستذكر تعريف بيرنارد ريتشر الذي يشرح العلاقة الوطيدة بين السلطة والتنظيم يرى برنارد ان السلطة هي تلك الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي، والتي يتم قبولها على اساسها وذلك من خلال ارتباط السلطة وفعاليتها بالمرؤوس ومدى تقيده للأوامر ².

-مصادر السلطة :

تتبع السلطة من مصادر عديدة مثل وظيفة الشخص أو درجته الوظيفية ،فالرئيس مثلا يتمتع بسلطة أكبر اعتمادا على درجته ،اكثر مما يتمتع بها نائب الرئيس .

1- بشير العلق : تنمية المهارات الاشرافية و القيادية، دار الياوزي العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 2009، ص 25-26.

2- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة الجزائر، ط2، 1998، ص 219.

كما تتبع السلطة من الخصائص الشخصية مثل البطولة و المعرفة والخبرة وتتمركز هذه السلطة بشكل كبير في التنظيم الغير رسمي.

وقد تتبع السلطة ايضا من القوة التي تفرض صاحبها قائدا للأخرين مثل سلطة شيخ القبيلة او زعيم سياسي أو عسكري ،فالسلطة التي تقوم على القوة تكتسب شرعيتها بمرور الزمن، ومن مصادر السلطة ايضا التعيين والذي يتم بواسطة من يمتلك السلطة كأن يعين الحاكم محافظا على منطقة محددة من الارض التي يحكمها، أو يعين مدير المؤسسة رئيسا للقسم فيها، ومن هنا فإن المدير المعين يمنح سلطات اصلية ترد في قرار تعيينه¹.

نماذج السلطة في التنظيمات المعاصرة :

1-أسس السلطة الادارية البيانية: إن النظرة المتعمقة للتجربة الادارية البيانية بارثها التاريخي وتجربتها المعاصرة كان لها الدور الكبير فيما حققته ،وقد تكون من بين اهم المقومات اليابانية قدورة الفرد الياباني في سلوكه و تصرفه ومحاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره ، نابع من ضميره ومن مجتمعه ومن حضارته و ثقافته و تربيته ،لذلك كل فرد فيها يعرف دوره في الحياة و يؤديه بحماس ولا ينتظر من اي جهاز سواء اكان داخل العمل أو خارجه أن يكون عليه رقبيا او حسبا أي أن كل فرد يعمل في إطار الانضباط الذاتي، ومنه يمكن السؤال الاتي :ماهي الأسس التي تعمد عليها سياسة السلطة الإدارية البيانية لتحقيق الانضباط الذاتي للأفراد ؟.وذلك من خلال ثورات القيم و المبادئ والمثل العليا التي تدفع الى الولاء والانتماء والاخلاص الكامل والمشاركة في اداء العمل والواجب.

- تحويل الدين والعقائد الى سلوك مقدس وجعله طريقا لخدمة الوطن .

- التمسك المرن بالعادات والتقاليد القائمة على التواصل والارتباط القاعدي المتماسك بالأصول العضوية مثل: الاسرة، الجيران، مجتمع العمل، الرفاق والزملاء.

¹- بشير العلق :مرجع سبق ذكره ص234.

- تطلع الدائم نحو المستقبل.
-الجمع الدائم بين زعامة القائد وبين الفصائل المطيعة اي ما بين المدير والعاملين معه كشركاء وليس كأجراء .وكذا المزج بين الاجيال من اجل الخبرة والدافعية من أجل تحقيق الاهداف المسطرة.

- اهمية الوقت فهو أعلى الفصول على الاطلاق.
- الإجماع و المشاركة الجماعية في صنع القرار.
- التركيز على عمل الفريق والمسؤولية الجماعية .نمط الاتصالات المفتوحة.
- التعليم والتدريب الدائم .
- ضمان الوظيفة مدى الحياة.
- مشاركة الجميع في تحمل المخاطر¹.

نمط ممارسة السلطة في المؤسسات الجزائرية:

مرت المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال بالعديد من الانماط السلطوية وذلك لاختلاف انواع التسيير، التسيير الذاتي، الحكم الاشتراكي، استقلالية المؤسسات، وكذا الخصوصية. ولقد تجسدت ظاهرة العولمة التي تتبناها الجزائر على اختلاف أنماط السلطة في التنظيمات الحديثة حيث نجد أن هناك مؤسسات تقوم سلطتها على المشاركة بين المديرين والمرؤسين ويتم ذلك من خلال بعض النقاط :

- المشاركة في صنع القرار .
- تفويض الصلاحيات.
- لا مركزية اتخاذ القرار (الاتصال المفتوح).
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

1- سلمان بو نعمان :التجربة اليابانية دراسة في اسس النموذج النهضوي ،مركز نماء للبحوث والدراسات لبنان بيروت 2012، الطبعة الاولى ،ص161-162.

- نمط الاشراف لا يعتمد على الرقابة المباشرة .
- المشاركة في اتخاذ القرار .

كما نجد ان بعض المؤسسات المالية الاقتصادية انتهجت نظام سلطوي مستقل عرف بالسلطات الادارية المستقلة الذي اساسه منع السلطة السياسية من التدخل في التسيير المباشر لبعض النشاطات و الوصول الى اشراك بعض المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين الى وضع القواعد المنظمة لتلك المجالات ،كما تعتبر هذه السلطة هيئة تتمتع بالسلطة الحقيقية لاتخاذ القرارات على شكل أنظمة او قرارات فردية كما لها الحق في سن بعض القوانين التي تتماشى مع الاهداف المسطرة للمؤسسة الاقتصادية¹ .

أهمية الرقابة و اهدافها :

الرقابة عملية ديناميكية شاملة بمعنى بأنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية. وتتصب على جميع مدخلات المنظمة ومخرجاتها. وتشمل جميع المستويات الإدارية، وتباين أهميتها في النقاط التالية²:

- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف، السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها. كما تقوم الرقابة في الوقت المناسب على توجيه الإدارة لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط. وتعديل هاته الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور

¹-علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ،وكالة المطبوعات ،ط2،الكويت ،1980،ص37.

2- معن محمود العياصرة وآخرون :القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري ،دار حامد ،عمان الاردن، الطبعة الاولى ،2008،ص72-73-.

في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده بمن تحقيق الخطط الموجودة.

أهداف الرقابة:

أهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري، لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقويم، إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري فرديا كان أو جماعيا. وعموما أهداف الرقابة هي¹:

- 1 - **الهدف الإصلاحي:** ويقوم على دعمتين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإداري ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء وتقويمها.
- 2 - **الهدف التشجيعي:** ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة. كما هي كفيلة بمعاقبة المقصرين في واجباتهم.
- 3 - **الهدف العقابي:** ويمثل الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت والجهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، لأن ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابي للرقابة.

كما أن أهداف عملية الرقابة الإدارية تتعدى ما ذكرناه سابقا وذلك ب:

- ضمان التناسق والتكامل من خلال الاتصال الفعال والموثق بين مختلف المستويات الإدارية سواء كانت أفقيا أو عموديا.

1- فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة لنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ،الطبعة 2008،1،ص119.

- حماية الصالح العام وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات ويُسيّر العمل وفق ما خطط له وبرمج له في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة وتكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- الرفع من كفاءة الأفراد والآلات من خلال صقل أفكار العمال نحو الابتكار والتجديد أثناء القيام بالأعمال.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء.

أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها:

هناك أنواع مختلفة للرقابة بحسب المعيار المستخدم فيس تصنيفها . كما أن الرقابة تستخدم في مجالات عدة.

أنواع الرقابة:

نتطرق لأنواع الرقابة الإدارية من خلال المعايير التالية¹

أولاً- الرقابة من حيث توقيت حدوثها: والتي تشمل على:

- 1 - الرقابة الوقائية: يطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسعى لاكتشاف الأخطاء أو المشكلات من قبل والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها. ويتطلب هذا، القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة لبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي ضوء إمكانيات المنظمة ومواردها.
- 2 - الرقابة المتزامنة: وهي التي تراقب سير العمل أول بأول. فتقيس الأداء وتقييمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فور المنع استفحال أثره.

1- موسى خليل : أسس الإدارة المعاصرة ،المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، الط 1،2005، ص 184.

3 - الرقابة اللاحقة: تسمى بالبعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع إعطاء الحلول المقترحة لعلاجها قصد تلاقيها مستقبلاً.

ثانياً - الرقابة من حيث شموليتها: ونجد في هذا المعيار الأنواع التالية:

1 - الرقابة الشاملة: وتسعى لتقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.

2 - الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: وتسعى لتقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

3 - الرقابة على مستوى الفرد "الفردية": تسعى لتقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه فيه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو لقسم الذي يعمل فيه.

الرقابة من حيث المصدر: وتنقسم إلى:

1 - الرقابة الداخلية: تأتي من داخل المنظمة ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون أو قد يعهد بها أحياناً إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد والمواد الخام ومصادر المعلومات وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة وغيرها.

الرقابة الخارجية: تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة تابعة للحكومة أو كانت تابعة للمؤسسة الأم¹.

صور الرقابة الإدارية :

الرقابة الرئاسية :

¹-رحي مصطفى عليان :أسس الإدارة المعاصرة ،دار الصفاء لنشر، عمان، الطبعة 2007،1،ص 196.

بمقتضى هذه الرقابة يتمتع المسؤول الإداري بسلطة رقابية على المرؤوسين على الأعمال التي يقوم بها في إطار المهام الموكلة إليه ، و ذلك من أجل تحقيق من كفاءة والفعالية الجهاز الإداري الذي يرأسه .

وبناء على ذلك تملك السلطات و الاجهزة الادارية العليا التي تمارس هذه الرقابة مجموعة من الصلاحيات حيث يحق لها تعديل وإلغاء التصرف المخالف للقانون ، وهذا ما يخولها سلطة إصدار الاوامر و التعليمات التي يجب إطاعتها وتنفيذها من طرف المرؤوس ، كما يجوز لها تعيينه أو عزله و فصله من الوظيفة التي يشغلها إذا ارتكب خطأ يستوجب العقاب¹.

¹ - طحطات زهوة: عملية الرقابة الادارية الرئاسية على الاعمال الادارة العامة ،رسالة ماجستير في القانون ،السنة الجامعية 2001/2002، ص14.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال هذه النظرة لما سيكون عليه واقع التنظيمات في المستقبل أن السمة الأساس للتنظيمات المتطورة وذات المستقبل هي القدرة على التغيير السريع لمواكبة المستجدات المتسارعة في هذا العالم، الذي أصبح قرية صغيرة. فلذا يجب على التنظيمات التركيز على العناصر البشرية في التنظيم واعطائها مزيدا من الصلاحيات، والاعتراف بوجودها وخلق الشعور بالاحترام لديها، كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية. فالإبداع والمخاطرة لا تأتي إلا في ظل مناخ تنظيمي يتم فيه تقدير العامل، وتوفير الفرص المستمرة لهم لاكتساب الخبرات والتعلم من أجل تحقيق أهداف التنظيمية للمؤسسة.

الفصل الرابع: الوظيفة

تمهيد

- 1- مفهوم الوظائف.
- 2- مفهوم وأهمية التوصيف الوظيفي واستراتيجياته.
 - 1-2 مفهوم التوصيف الوظيفي.
 - 2-2 أهمية التوصيف الوظيفي .
 - 3-2 استراتيجيات التوصيف .
 - 1-3-2 الاستقصاءات .
 - 2-3-2 الملاحظات الشخصية.
 - 3-3-2 المقابلة .
 - 3- نموذج وصف الوظائف .
 - 1-3 تحديد مواصفات شاغل الوظيفة .
 - 2-3 استخدامات بطاقات الوصف الوظيفي .
 - 1-2-3 الوصف الوظيفي اساسي في التخطيط.
 - 2-2-3 الوصف الوظيفي اساسي في الاستقطاب .
 - 3-2-3 الوصف الوظيفي اساسي في التدريب .
 - 3-3-3 القواعد الذهبية في اعداد وصف الوظائف .
 - 4- عناصر وطرق تصميم واعادة تصميم الوظائف .
 - 1-4 مفهوم التصميم الوظائف.
 - 2-4 عناصر التصميم الوظائف .
 - 3-4 اعادة تصميم الوظائف .
 - 1-3-4 تدوير الوظيفة .
 - 2-3-4 توسيع العمل .
 - 3-3-4 اغناء العمل .
 - 4-3-4 فرق العمل .
 - 4-4 اسباب تستوجب اعادة النظر في تصميم الوظائف .
 - 6- أهمية تصميم الوظائف ومداخله.

1-6 اهمية التصميم .

2-6 مدخل الوظيفة الغير مصممة.

3-6 المدخل الميكانيكي.

4-6 مدخل العلوم الانسانية .

5-6 المدخل الحيوي.

6-6 المدخل الدافعي

خلاصة الفصل.

تمهيد

تعتبر عملية توصيف وتصميم الوظائف احدى البدايات المنطقية لعمل ادارة الموارد البشرية في المنظمة أيا كان هدفها أو نشاطها، قد يواجه القائم على العملية التسيرية عدم وجود وحدة عمل فعلية ، فيسعى الى خلق وظائف جديدة تماما داخل هاته الوحدة، كما قد تكون الطريقة التي تؤدي بها الوظيفة لا تتسم بالفعالية المطلوبة ،ومن ثم تبرز الحاجة الى تغيير هاته الطريقة، ففي مثل هاته الحالات فإن الادارة قد تغيير طريقة القيام بالوظيفة من اجل تمكين وحدة العمل من أدائه بطريقة اكثر كفاءة وفعالية، ولتجنب كل هاته الاخطاء، يجب القيام قبل كل شيء بما يعرف بتصميم وتوصيف الوظائف.

1- مفهوم الوظائف:

concept of jobs and the reasons of availability

1-1 مفهوم الوظائف:(concept of jobs)

ويشمل العمل: مجموعة من الوظائف التي تنطوي على مهام tasks وواجبات duties ومسؤوليات responsabilités.

فالوظيفة **fonction**: هي مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد¹، ويمثل مفهوم الوظيفة الحجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية و الوظيفة:(هي مجموعة مهام تسند إلى شخص واحد ولها هوية واسم وهو مصدر تسمية موظف) ومن الأمثلة على ذلك وظيفة مدير الإنتاج...الخ ومن هذه الوظائف تتضمن مجموعة من المهام تجمعها إدارة الموارد البشرية بحيث يمكن أن تسند إلى فرد واحد فتعطيها اسم .
والمهمة: هي عبارة عن النشاط المميز لتحقيق هدف معين مثال على ذلك طبع كتاب رسمي، تفريغ الأحمال، أو التخزين....الخ فلمهمة تشتمل على نشاط مميز يسهل تحديده .

أما الواجبات :تشمل أكثر من مهمة وتعتبر تحديد تفصيلي للوظيفة .

1-h .koonts and c.odonnel ، management..systemandcontingyency analysis of management functions 6th ed .new York mcgraw-hil،1976.p276.

أما المسؤوليات: هي التزامات بأداء مهام وواجبات معينة وقد تأخذ شكل الإشراف على عدد من المرؤوسين أو عن أموال أو عن أجهزة أو مواد¹.

2- مفهوم واهمية توصيف الوظائف و استراتيجيتها :

2-1 مفهوم توصيف الوظائف:

إن وظيفة تهيئة وإعداد الموارد البشرية تتضمن جانبين:

الأول: يتركز على تحديد محتوى الوظيفة من خلال عملية التحليل.

الثاني: يركز على تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال.

ويمكن تحديد مفهوم تحليل الوظيفة(عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد لغرض توضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها أو شروطها وكذلك تقويم الوظيفة)².

إن نشاط تحليل الوظائف يعتبر من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية التي تسبق الاختيار من اجل التعيين كما تعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المنظمة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم لمليء الوظيفة وان عملية تحليل الوظيفة(هي جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالخبرات والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة ومسؤوليات شاغل الوظيفة فضلا عن اختيار طريقة جمع المعلومات). ومن خلال عملية تحليل الوظائف تستطيع المنظمة معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة بكل دقة ومقارنة الوظائف مع بعضها البعض.

ونستنتج من ذلك إن تحليل الوظيفة: (هو القيام بتعريف المكونات والمهام المختلفة للوظيفة، أي أنها لا تتضمن إعداد قائمة بالإعمال والسلوكيات المطلوبة في أداء الوظيفة فحسب، بل تخصيص المهارات والمعارف والقابلية المطلوبة أيضا).

-الوصف الوظيفي: توصيف الوظائف هو اعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة

من واجبات ومسؤوليات و سلطات واساليب في العمل و الأداء ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف. وكذلك فإن توصيف الوظيفة تحدد ما يحيطها من امكانيات

1 -حنا نصر الله: ادارة الموارد البشرية، عمان دار العقل للنشر وتوزيع، 1999،ص31.

2- مصطفى نجيب شوايش: ادارة الموارد البشرية -ادارة الافراد-،دار الشروق للنشر والتوزيع ،ط1، عمان، 2007،ص61.

ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية ومعنوية يتعرض لها شاغلها .ووصف الوظيفة هو تحديد موضوعي للمهارات و القدرات و السمات التي يجب ان يتميز بها الشخص الذي سيستند اليه القيام بالوظيفة حتى يأتي أداءه هذا على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفاعلية ،كذلك فإن وصف الوظيفة هو تحديد العلاقات المتوازية والمتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح امكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف بين الافراد المختلفين سواء على نفس المستوى كالندب ،والنقل مثلا-او على مستويات مختلفة -الترقية والترفيح ،او تخفيض الدرجة.

من ثم فإن وصف الوظيفة في شكله الامثل لابد ان يتضمن العناصر التالية :
بيانات التعريف بالوظيفة :

* اسم الوظيفة

* موقعها في التنظيم .

* مستواها التنظيمي .

* ملخص عام لواجباتها .

* الواجبات الاساسية المتكررة و الغير المتكررة والتي تتضمنها الوظيفة .

* المستويات المختلفة الادارية ،المالية ، فنية، مادية، التي يتحملها شاغل الوظيفة بسبب ادائها لواجباتها.

صلاحيات السلطة التي يتمتع بها شاغل الوظيفة بسبب شغله لها صلاحيات اتخاذ القرار .

* معدلات الاداء المحددة للوظيفة -كمية الانتاج، جودة الاداء، وقت تنفيذ الواجبات-

التي يجب ان يلتزم بها شاغل الوظيفة ،وتتخذ اساسا للحكم على الكفاء ته .

* الظروف التي يتم تنفيذ الوظيفة فيها (عمل مكتبي ،عمل ذهني ،عمل ميداني ،عمل

عضلي جسماني).

* المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة (الاصابات، الامراض، القلق النفسي

الابتعاد عن الاسرة).

* العلاقات الوظيفية - الوظائف التي تلو الوظيفة موضع التوصيف والوظائف التي تتبعها لإشرافها، الوظائف المعادلة لها في المضمون والمستوى¹.

2-2- أهمية التحليل الوظيفي:

إن كافة جوانب أعمال إدارة الموارد البشرية متوقفة إلى حد بعيد على وجود برنامج فاعل لتحليل الأعمال وتكمن أهمية تحليل الوظائف في المنظمة بالحصول على الموارد البشرية اللازمة لإدارة المنظمات والهيئات. وإن هذه الأهمية تبرز من خلال المعلومات التي تجهزنا بها هذه العملية. ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

1- إن خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين تعتمد على المعلومات الوافية حول متطلبات الوظيفة، مما يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يقلل من احتمالات الخطأ عند التعيين.

2- إن الغاية من تحليل الوظائف هي المساعدة في تقييم أداء العاملين وفق معايير تحديد الوظائف التي يشغلونها وسيعتبر التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي شرط مسبق ينبغي توافرها لإجراء ذلك التقييم.

3- يتم استخدام تحليل الوظائف لضمان حصول العاملين على تعويضات عادلة عن الأعمال التي يؤديونها.

4- لغرض تصميم البرنامج التدريبي والتأهيلي للإفراد العاملين لآبد من معرفة متطلبات ومواصفات العمل ومقارنتها بالمؤهلات الفعلية للإفراد العاملين بغية معرفة النقص وتقديمه من خلال التدريب والتطوير.

5- تعتبر بمثابة الخطوة الأولى لتحديد القيمة النسبية للعمل وذلك بتحديد درجة المسؤولية والصعوبة للعمل في المنظمة بغية الوصول إلى بناء هيكل عادل للأجور والرواتب.

6- تساعد على تصميم وبناء سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي أو المهني ومعرفة درجة المخاطرة التي يتعرض لها الأفراد.

7- تعتبر مؤشراً توجيهياً للأفراد والمنظمة من أجل تحديد متطلبات أعباء وشروط العمل، والعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء.

¹- عصام عبد الوهاب الدباغ: إدارة الأفراد، دار الزهران، بط، عمان، 2008، ص30.

- 8- تساعد على تحليل الوظائف في فعالية ونجاح برامج تخطيط القوى العاملة باعتبارها الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية.
- 9- يتم استخدام تحليل تقييم أداء وقدرات الأفراد العاملين¹.
- 2-3 استراتيجيات التوصيف الوظائف.

*الاستقصاءات .

*الملاحظة الشخصية.

*المقابلات .

2-3-1 طريقة الاستقصاءات:

تعتمد طريقة الاستقصاء اساسا على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته .وتقوم الطريقة على اساس اعداد قائمة استقصاء لسؤال شاغل الوظيفة عن واجباتها و مسؤولياتها وكيف يؤديها وظروف العمل إلى آخر البيانات الازمة للتوصيف. وقد تبين في تجارب كثير من الشركات التي تتبع هذا الاسلوب في جمع بيانات التوصيف عدم قدرة الافراد على ذكر البيانات المتعلقة بأعمالهم بطريقة مناسبة حتى لمن يشغلون المناصب الادارية. وعلى هذا فإن طريقة الاستقصاء لا تلقى تأييد كبيرا من المشتغلين بهذه العملية. ولكن بعض الشركات تستخدم الاستقصاء كمرحلة اولية تسبق المقابلة الشخصية التي تمكن من اجراء توصيف دقيق للعمل².

¹فصيل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار اسامة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2008، ص26.

²-سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية(ادارة الافراد)، دار وائل لنشر، ط3، عمان، 2008، ص108.

2-3-2 طريقة الملاحظة الشخصية:

تصلح طريقة الملاحظة في توصيف الاعمال البسيطة التي تتصف بالتكرار، وتقوم الملاحظة اساسا على ان القائم بالعمل المطلوب توصيفه ، ويسجل كافة الاعمال التي يقوم بها ويتولى جمع كافة بيانات التوصيف مباشرة¹.

2-3-3 طريقة المقابلة:

رغم أن الشخصية مع القائم بالعمل تكلف جهدا ومالا ووقتا اكثر من الطريقتين السابقتين، إلا أن التجربة اثبتت انها اكثر فعالية واعظم فائدة للموظف وللشركة. ويفضل ان تتم المقابلة في مكان العمل حيث يستطيع القائم بالتوصيف ان يلاحظ العمل ويتحدث مع القائم به ويرجع الى المشرف في نفس الوقت، ويتم اخبار رئيس القسم قبل المقابلة به ويرجع الى المشرف في نفس الوقت، ويتم اخبار رئيس القسم قبل المقابلة عن نوع العمل المطلوب توصيفه ،ومن هو الموظف المطلوب مقابلته ،ويقوم الرئيس بتقديم الباحث إلى الموظف وبعد ان يحصل الباحث على المعلومات اللازمة فإنه يطلع الموظف القائم بالعمل عليها كما يراجعها مع المشرف. وهناك بعض القواعد الاساسية التي يجب ان يراعيها الباحث عند قيامه بإجراء مقابلات التوصيف لأهميتها في تسهيل عمله :

- ضرورة شرح فكرة التوصيف والهدف منها للموظف وكسب ثقته.

¹،دار وائل لنشر ،ط1،عمان،الأردن ،2008،ص145. -عبد الباري ابراهيم الدرة وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحى تنظيمي-

- ضرورة ابداء الاهتمام للعامل ونوع العمل الذي يؤديه.
- الهدف من المقابلة هو معرفة كيف يؤدي العمل الآن وليس تنبيه العامل إلى كيف يجب ان يؤدي العمل.
- ضرورة التخاطب مع العاملين و المشرفين بطريقة تسهل التفاهم وتزيد من فرص التعاون.
- لا يجب ان يخلط الباحث بين العمل والعامل .إن موضع التوصيف هو العمل وليس العامل.
- ضرورة مراجعة البيانات التي يتحصل عليها الباحث إما بسؤال أشخاص آخرين يمارسون نفس العمل او بالرجوع الى المشرف¹.

3- نموذج وصف الوظيفة: job description

- ان النتيجة المباشرة لعملية توصيف الاعمال هي ما يسمى لوصف الوظيفة وهو عبارة عن نموذج يصف مجموعة من الحقائق المتعلقة بالوظيفة يتضمن البيانات التالية:
- اسم الوظيفة.
- مهام الوظيفة واهدافها.
- الواجبات التي تتضمنها الوظيفة.
- الاشراف الواقع على القائم بالعمل.
- علاقة الوظيفة بالوظائف الاخرى في المنظمة .

¹-عبد الباري ابراهيم الدرة وزهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 134.

- الآلات و المعدات و المواد المستخدمة في أداء واجبات الوظيفة.

- ظروف تأدية الوظيفة.

- بعض المصطلحات الخاصة المستعملة¹.

3-1 تحديد مواصفات شاغل الوظيفة : job specifications

يقصد بها تحديد الشوط و المؤهلات التي يجب ان تتوفر فيمن يشغل الوظيفة، إذ في أغلب الأحيان قد يحار الباحث فيما إذ كان العمل الموصوف يتطلب شخصا حاصلًا على شهادة متوسط ام شهادة جامعية، عدد محدد من سنوات الخبرة وشهادة جامعية، ام خبرة طويلة وشهادة متوسط؟

وغالبا يحتوي نموذج مواصفات شاغل الوظيفة على بعض الصفات الشخصية القدرات الاجتماعية بإضافة الى متطلبات العادية من حيث الصحة، والتعليم، و الخبرة، وبالتالي فقد تدرج في النموذج بعض الصفات مثل الصبر، القدرة على التحكم في الأعصاب، القدرة على تكوين الصداقات والتفاعل مع الآخرين. ولكن نجد أن البيانات الشائع إستخدامها في تحديد المواصفات هي التالية :

* التعليم.

* الخبرة والمرونة.

* القدرة البدنية.

¹ -Jarrell ;Donald w :Human Resourceplanning :Busness planning Aproash,New Jerzey,Prentice-Hall,1992 ,p102.

* القدرة العقلية¹.

2-3 استخدامات بطاقات الوصف الوظائف:

تمثل عملية وصف الوظائف مرحلة أساسية في أنشطة إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية محورية في مختلف ما تقوم به هذه الإدارة من مهام .

ونستعرض الان الاستخدامات المختلفة لبطاقات وصف الوظائف:

3-3-1 وصف الوظائف اساس في تخطيط الموارد البشرية :

إن تخطيط الموارد البشرية يحتوي على امرين اساسيين هما، تحديد نوعيات الاشخاص المطلوبين للعمل في منظمة معينة، وتحديد الاعداد المطلوبة في كل نوعية، والبيان الاول الخاص بنوعيات الافراد، اي مواصفات هم نحصل عليه من واقع بطاقات توصيف الوظائف حيث ان بطاقة الوصف بعد أن تحلل واجبات الوظيفة ومسئولياتها وظروف تأديتها و العوامل الاساسية المتصلة بنجاح الأداء تنقل في شق مهم منها الى حصر مواصفات شاغل الوظيفة والتي تتبلور عادة فيما يلي:

- التأهيل العلمي من حيث النوع و المستوى.
- الخبرة العلمية من حيث مجلها ومدتها .
- الصفات الشخصية للفرد الازمة للنجاح في الوظيفة .
- المستوى الاجتماعي.

¹ -Laabs Jennifer :Are You Ready To Outsource Staffing ?in Workforce, April, 2000, p62-65.

الصفات الخاصة المميزة، مثل إجادة لغات محددة او توافر مهارات وقدرات خاصة يتطلبها الاداء الجيد للوظيفة. من ذلك نجد انه في غياب بطاقات وصف الوظائف المعدة اعداد علميا سليما تتخفف كفاءة تخطيط الموارد البشرية الى درجة بعيدة¹.

3-3-2- وصف الوظائف اساسي في استقطاب و الاختبار:

لاشك ان وضوح المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف يسهم في جعل عملية الاستقطاب اكثر كفاءة، إذ تتجه الإدارة مباشرة الى المصادر الأكثر احتمالا، مثلا إذا كان المطلوب موظفون جامعيين، تتجه جهود الاستقطاب الى المجتمع خري الجامعات، أما إذا كان المطلوب هم أصحاب الخبرات العملية بغض النظر عن التأهيل الجامعي فإن عملية الاستقطاب تتجه إلى سوق العمل الذي تتوافر فيه مثل هذه النوعية. وكذلك فإن تخطيط الاختبار من حيث اسلوبه وادواته من اختبارات شخصية وتحريرية أو استخدام الاختبارات شخصية وتحريرية أو استخدام الاختبارات النفسية سوف يختلف الى حد بعيد بحسب طبيعة المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظيفة. وكلما كانت هذه الصفات اكثر دقة كانت معايير الاختبار أدق وأكفا في تميز أنسب العناصر للاستخدام.

¹ - حسين عثمان محمد عثمان: اصول علم الادارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، مصر، 2007، ص189.

3-3-3- وصف الوظائف اساسي في عمليات التدريب¹ :

إذ في ضوء البيانات المتضمنة في بطاقات الوصف عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأساليب الاداء وإجراءاته تتم عملية تصميم البرامج التدريبية المناسبة لاكتساب الافراد المهارات اللازمة لحسن أداء العمل حسب ما تقتضي به بطاقات الوصف.

- وصف الوظائف اساس في عمليات الترقية:

إن الترقية في الأساس هي رفع الموظف بنقله الى وظيفة أعلى لها مسؤوليات وسلطات أعلى، ولكن بشرط توافر شروط شغل الوظيفة الأعلى، من ثم فإن بطاقة وصف الوظيفة حيث تحدد صفات شاغلها، تصبح أساساً لاختبار من تتوفر فيه هذه الشروط بدرجة أكبر، أو قد تحجب الترقية عن هؤلاء المرشحين إذا لم يوجد بينهم من هو جدير بشغل الوظيفة الأعلى. ومن ثم تتجه الجهود للبحث عن شخص من الخارج المنظمة تتوفر فيه المواصفات اللازمة للوظيفة.

3-3-4- وصف الوظيفة أساس في تقييم الاداء :

إن جانباً من مهمات تقييم الاداء هو حكم على كفاءة العمل الذي يقوم به العامل، وبالتالي فإن سلامة هذا الحكم تتطلب وجود معايير موضوعية تتخذ أساساً في القياس والمقارنة، ولاشك أن أسلم هذه المعايير هي المواصفات الواردة بوصف الوظيفة عن الواجبات ومسؤوليات الوظيفة وأساليب أدائها .

¹ - حسين عثمان محمد عثمان: نفس المرجع السابق ص223.

وبتالي فإن بطاقة وصف الوظيفة تتخذ أساس في تصميم نماذج التقييم الأداء باختيار عناصر التقييم من بين ما يرد بها من معلومات عن الوظيفة ومتطلباتها، ثم تتخذ أساسا ينسب إليه الأداء الفعلي للعامل لتقدير مدى كفاءته (هل يصل الأداء الفعلي إلى مستوى الأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المستهدف كما هو وارد في وصف الوظيفة). وبتالي فإن وصف الوظيفة يعتبر أساسا غير مباشر لكثير من القرارات المتصلة بمنح العلاوات والمكافئات و الحوافز و النقل من الوظيفة، وحتى إنهاء الخدمة و التي تستند جميعها الى تقدير الكفاءة بدرجة الأولى¹.

3-4 القواعد الذهبية في إعداد وصف الوظيفة:

يراعى أن يركز في الوصف الأبعاد التالية:

- 1- توضيح النتائج التي يجب تحقيقها من خلال الوظيفة .
- 2- إبراز تتابع الانشطة والواجبات و الاحداث في محتوى الوظيفة .
- 3- إبراز العلاقة مع الوظائف الاخرى.
- 4- تأكيد عناصر الانجاز في الوظيفة (اي بيان الانجاز في الوظيفة تحققها بعمله، مثلا سياسة، تقديم تقرير، اتخاذ قرار).
- 5- إبراز الاشراف الذي يجب على شاغل الوظيفة بالنسبة لمرؤوسيه ومعاونيه ،وكذا الإشراف الذي يتلقاه من رؤسائه².

¹-عبد الباري ابراهيم الدرة وزهيرنعيم الصباغ : ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق ،ص269.بتصرف
²-سعاد نانف البرنوطي : ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص153.

ملاحظة: لا يجب ان يؤخذ وصف الوظائف على انه تحديد جامد لواجبات الوظيفة ، وان الفرد ينبغي عليه الامتثال تماما له .ان هذا التجميد يتناقض مع طبيعة الديناميكية العمل ، و للتطورات المتسارعة في التكنولوجيا ولذا يجب ان يؤخذ توصيف الوظائف على انها اطار عام مرن "يرشد" الى العمل ومكوناته ، ولكنه قابل للتغير و التطوير

4- عناصر و طرائق تصميم و إعادة تصميم الوظائف:

4-1 مفهوم تصميم الوظيفة :

تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم الوظيفة

- فبنسبة لدراسات التنظيم: يكون التركيز على النواحي الهيكلية للوظيفة من حيث

العلاقات المتبادلة والسلطات والمسؤوليات.

- بالنسبة لدراسات الانتاج: يكون التركيز على المهام التفصيلية للوظيفة من حيث

التتابع والتكامل بين هذه المهام.

- بالنسبة للموارد البشرية: يكون الاهتمام منصب على النواحي السلوكية و النفسية يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الانشطة و المهام التي ستؤدى، وحجم المسؤوليات، والادوات والفنون المستخدمة في الأداء، و طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف المحيطة بالعمل.

وإذا كان تحليل العمل يهتم بجمع اكبر قدر ممكن من البيانات عن هذا العمل، فإنه يقدم البيانات الأساسية عن الأنشطة، و الأسلوب الذي سيتم جمع الانشطة في مهام، وجمع المهام في الوظيفة يمثل، طريقة تصميم الوظيفة أو طريقة أدائها.

ويتم جمع الانشطة في المهام، وجمع المهام في وظيفة على أساس أحد الأسس

التالية :

- التشابه في الانشطة والمهام من حيث نوعها (مثل تجميع الاوراق مهما كان حجمها او شكلها).
- التتابع في الانشطة او المهام (مثل تجميع الورق ، ثم تدييسه، ثم تغليفه).
- التكامل في الانشطة أو المهام (مثل الطباعة ،مع التجميع ،ومع التجليد)¹.

4-2 عناصر تصميم الوظيفة:

-خصائص وصفات قوة العمل :من المسؤول ؟

-المهام المطلوب تنفيذها: ماذا؟

-موقع العمل: أين ؟

-وقت أداء العمل: متى؟

- الأهداف التنظيمية و الأساسية للوظيفة: لماذا؟

- طريقة الأداء: متى ؟

¹-فيصل حسونة: ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص29.

وللوصول لهدف وجود تصميم جيد وهو التوصل لوظيفة مرضية لشاغلها ومنتجة للمنظمة، لابد أن تتوازن المدخلات الأساسية لهذا النظام وهي (العناصر البيئية) مثل مدى توافر العمالة، القدرات التي تتمتع بها (و العناصر التنظيمية) وهي الرغبة في تحقيق الإنتاجية العالية (و العناصر السلوكية) وهي العوامل التي تؤثر في تحقيق العاملين لحاجاتهم المختلفة، ومن ثم رضاهم الوظيفي وتتحد معا لتحقيق العاملين لحاجاتهم المختلفة ومن ثم رضاهم الوظيفي وتتحد معا لتحقيق الغاية المنشودة من تصميم الوظيفة¹.

3-4 طريقة تصميم الوظائف:

ويقوم مصمم العمل بالتأثير في تأثير تصميم الوظيفة و ذلك من خلال تجميعه للأنشطة و المهام، ومن خلال التأثير على حجم عبء العمل الملقى على عاتق الوظيفة، وحجم السلطات و الصلاحيات الممنوحة لها، وعلى العلاقات الوظيفية بالوظائف الاعلى و الادنى منها، وعلى شكل للأدوات المستخدمة، وعلى ظروف العمل المحيطة بالوظيفة وعلى مواصفات من يشغلها.

وعادة ما يؤثر التصميم على خمسة جوانب رئيسية في الوظيفة هي :

1. مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل، فقد ينصب التصميم على تحديد

مهارات قليلة و محددة (ولكن بالطبع متخصصة). او على العكس قد تنصب على

توسيع قاعدة المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة و تنوعها.

¹-سعاد نائف البرنوطي: ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص161.

2. مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل. فقد ينصب التصميم على الانتهاء جزء

بسيط و متكرر، و قد ينصب على الانتهاء من عمل متكامل كبير. فتجميع وحدة

الاستقبال تلفزيوني في عشرة تليفزيونات يختلف عن تجميع تليفزيون واحد متكامل.

3. مدى أهمية الوظيفة و تأثيرها على الأداء الوظائف الأخرى.

4- درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة، فوظيفة الأستاذ الجامعي أكثر حرية من وظيفة عقيد في الجيش مثلا.

5- درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الإنجاز، وعن نتائج العمل الذي يقوم به.

والثلاثة بنود الأولى تؤثر في مدى شعور شاغل الوظيفة و أهميتها، و البند الرابع

يؤثر في الشعوب بالعلم والمعرفة بما يحدث. وكلها تؤثر في النهاية على حماس الفرد

ودافعيته وكذا ادائه العالي والرضا الوظيفي. إن قيام خبير تصميم الوظائف بعمله فيما

يمس تصميم الوظيفة يمكن أن يهدر بواسطة المديرين التنفيذيين، وذلك من خلال مخالفة

مكونات الوظيفة كما تم تصميمها بشكل حسن. كما يمكن للمدير التنفيذي أن يحسن من

تصميم الوظيفة من حيث جعلها أكثر قوة من خلال التركيز على الصفات المذكورة.

❖ النصيحة أو المبدأ:

1- تخفيف الرقابة عن المرؤوسين .

2- إعطاء عمل متكامل للمرؤوسين.

3- تزويد المرؤوسين بنتائج أعمالهم .

- 4- إضافة مهام جديدة صعبة نسبيا للعمل.
- 5- إعطاء مهام خاصة.
- 6- منح المزيد من السلطة .
- 7- تعظيم من محاسبة الأفراد عن نتائج العمل.

❖ الاثر النفسي :

- 1- الشعور بالمسؤولية و الاستقلال .
- 2- الشعور بقيمة الوظيفة وأهميتها.
- 3- المعرفة والمعلومات.
- 4-الشعور بالنمو وقيمة الوظيفة.

❖ أمثلة لتوضيح:

- 1- يحصل الموظف على أي الأدوات المكتبية من المخزن الأدوات، ويكتب بنفسه ما تم صرفه دون الرجوع للمشرف.
- 2-عامل الصيانة مسؤول عن الات المصنوع بأكملها ن وليس عن آلات معينة .
- 3- يحصل العامل عن كمية الانتاج .
- 4- استخدام الكمبيوتر في أداء العمل .
- 5- ندب الفرد لحل مشكلة في مصنع آخر.
- 6- تفويض الحق في منح إذن الانصراف للعاملين الى الرئيس المباشر .

7- محاسبة السكرتاريا عن الاخطاء الواردة في كتابة الرسائل¹.

5- أسباب تستوجب النظر في إعادة تصميم الوظيفة :

وهناك العديد من الطرائق التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة لتصميم

وإعادة تصميم الوظائف نوجز هما فيما يلي:

5-1- تدوير الوظيفة: job rotation

يقصد بتدوير العمل أو الوظيفة، تحريك الموظف من وظيفة لأخرى بشكل

منظم. أي نقل الموظف أفقياً بين الوظائف أو الأعمال بالمستوى الإداري نفسه

في ذات القسم أو في أقسام أخرى، بغية توسيع معارفه ومهاراته وخبراته و الحد

من الملل أو السأم الذي يشعر به الموظف في حالة بقاءه في عمل واحد لمدة

طويلة. إن هذا الأسلوب يؤدي عند إتباعه إلى زيادة عدد المهارات التي يمتلكها

العامل أو الموظف مما ينتج عنه زيادة في قدرة المنظمة على إحلال بعضهم

محل البعض الآخر عند غياب أحدهم أو تركه العمل لأي سبب كان، مما

يجعلها أكثر مرونة من المنظمات الأخرى التي لا تتبع هذا الأسلوب.

¹- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2014، ص134.

5-2- توسيع العمل: Job Enlargment

إن توسيع العمل يعني زيادة عدد المهام التي يقوم الموظف بتنفيذها وأدائها من خلال تنوع الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها ضمن تخصصه العام، فقد يكلف مثلا مدير الإدارة برئاسة لجنة المشتريات في المنظمة أو عضويتها أو يكلف المحاسب بأمانة الصندوق، وغير ذلك وعموما يمكن القول إن هذا الأسلوب يسهم بشكل كبير في إبعاد العاملين عن حالات الملل، والضجر وكسر الروتين والرتابة في العمل إضافة إلى تقليل كلفة العمل وزيادة مرونته في الشركة. لكن أهم ما يواجه هذا الأسلوب بتحديد هو ضمن العاملين بأنها مجرد أعمال أو أعباء إضافية موكلة إليهم، حيث لا يعطونها ما تستحق من إهتمام.

5-3- إغناء العمل: Job Enrichment

يقصد بإغناء العمل كل زيادة مهام وواجبات الوظيفة عموديا، أي إضافة مسؤوليات ومهام أخرى ضمن تخصص الوظيفة، بمعنى آخر تعميق الوظيفة، وإضافة معنى للعمل المنوط لجعله أكثر إعتزازا بعمله، وفخرا به، وزيادة رضاه وولائه لعمله ومنظمته.

5-4- فرق العمل: Work Teams

فرق العمل هي مجموعة من العاملين يوكل اليهم تنفيذ او إنجاز مهمة كبيرة نوعا ما، مثل جدولة الانتاج ،حل مشكلة الإنتاجية المعطلة، وغيرها. إذ يقوم أعضاء الفريق بتدوير العمل بينهم، او تقسيم العمل الى مهام معينة واسناد كل مهمة واحدة او اكثر لاحد أعضاء الفريق، أو العمل سوياً بوصفهم فريقاً واحداً، بعد أن يتم تدريبهم على أداء هذه المهام، ويعين المشرف لمراقبة إنجاز العملية، وقيادة الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة¹.

5-5 متغيرات تستوجب تغير تصميم الوظائف:

لا يمكن ان يكون تصميم الوظيفة ثابتا دائما ،لان حدوث اي تغير في طبيعة الوظيفة او عناصرها يتطلب اعادة النظر في تصميمها ومراعات النواحي الانسانية لتقليل مقاومة العاملين للتغير، وهناك عدة اسباب تستوجب النظر في إعادة تصميم الوظيفة .

✓ التغيرات التكنولوجية.

✓ تغير الهيكل التنظيمي .

✓ اضافة وحدات جديدة لخطوط العمل القائمة.

✓ انشاء وظائف جديدة .

✓ علاج بعض المشكلات التي تعترض الأداء.

¹-مصطفى نجيب شاويش: ادارة الموارد البشرية، ص71-70-69.

6- أهمية التصميم الجيد للوظيفة وأهم المداخل فيه:

6-1 أهمية تصميم الجيد للوظائف:

✓ زيادة الرضا عن العمل: من خلال درجة النمو الشخصي التي قد يوفرها التصميم الجيد.

✓ تقليل الشعور بالاغتراب الجماعي: حيث يقلل من إحساس الفرد بالانعزالية والاغتراب الجماعي.

✓ تقليل معدل دوران الأفراد: يزيد من رغبة الافراد في الاستمرار في المنظمة وعدم الرغبة في تركها.

✓ زيادة الانتاج ومعدلات الأداء: فبعد الرضا عن العمل سيستلزم اكبر قدر من الافراد، تجاه المنظمة والوظائف التي يشغلونها مما سيؤدي لزيادة الانتاج ومعدلات الاداء.

- حيث يعطي التصميم الجيد للإدارة مفهوما تفصيليا واضحا عن الامور التالية :
- ما يراد تحقيقه من الوظيفة .
- ما المطلوب عمله وأدائه .
- مستوى الانتاج المطلوب .
- ظروف العمل المادية التي تنبئ من خلالها الاعمال .

- الأخطار المصاحبة لأداء الوظيفة .
- الخصائص المصاحبة لأداء الوظيفة.
- الخصائص التي تتسم بها الوظيفة.
- موقع الوظيفة الإداري.
- الظروف الإجتماعية المصاحبة للعمل¹.

6-2 المدخل المختلفة لتصميم الوظيفة:

- 6-2-1 مدخل الوظيفة الغير مصممة: وكان يبني على أن الوظيفة تنمو بنفسها .
- 6-2-2 المدخل الميكانيكي: يعتمد على التخصص و تقسيم العمل من خلال تجزئته إلى مجموعة متخصصة من الوظائف ودراسة كل وظيفة (من حيث الزمن و الحركة) لتحديد أكثر الطرق كفاءة لأدائها.

حيث يرتبط هذا المدخل بفكرة هندسة الوظيفة والتي تعني ضرورة الاهتمام بكل من المنتج والعملية الانتاجية، الترتيب الداخلي للمؤسسة، مقياس العمل، طرق أداء العمل وعلاقة العمال بالآلات .

مزايا هذا المنهج:

- درجة عالية من التخصص .
- التقليل من الوقت الازم لأداء المهام والواجبات الوظيفية .
- إمكانية قياس المهام التي تحتوي عليها الوظيفة.

¹ .يزن تيم: مرجع سبق ذكره ص 28-29-30.

- أقصى إستغلال ممكن للآلات.
- درجة عالية من التفاني والدقة.

عيوب هذا المنهج :

- إغفال الجانب الإنساني والمتمثل في الحاجات والرغبات الخاصة .

3-2-6 مدخل العلوم الانسانية: يأخذ العوامل الإنسانية في الاعتبار من خلال ضرورة

وجود حدود على المعلومات التي يجب على الفرد أن ينتبه لها ويتذكرها ويفكر فيها أثناء أدائه للوظيفة، وذلك لتخفيض معدلات الأخطاء و الحوادث واحتمالات الشعور بالتعب والإجهاد .

- عيوبه.

- يؤدي الى تقليل درجة رضا الافراد عن عملهم و زيادة الشعور بملل.
- يؤدي الى تخفيض القدرات المطلوبة لأداء العمل وعدم الشعور بالتحدي والمسؤولية.

4-2-6 المدخل الحيوي (مدخل الهندسة البشرية): يهدف الى زيادة التوافق بين

الوظيفة وشاغلها للاستفادة من الطاقة وقدرات الأفراد على الوظائف، خاصة عندما تقل الحركات الغير ضرورية مثل إعادة تصميم المهام و المعدات لتقليل حركة اليدين أو تعديل وضع الكرسي.

6-2-5- المدخل الدافعي: يهدف إلى زيادة رضا العامل لذا يجب أن يراعي التصميم بعض العوامل السلوكية المتمثلة في الاستقلالية و المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقى والنمو و التعلم. ويعتبر كلا من الاسلوب تكبير الوظيفة واثراء الوظيفة من الصور الأكثر شيوعا في تطبيقات هذا المدخل .

مزاياه :

- تكبير الوظيفة (التوسع الافقي): وهو إضافة من الصور الأكثر شيوعا في تطبيقات هذا المدخل .
- إثراء الوظيفة (توسع رأسي): وهو إضافة مسؤوليات جديدة فيما يختص بعمليات التخطيط و الجدولة والرقابة عن العمل .

عيوبه:

- زيادة النفقات اللازمة لتدريب افراد على الوظائف .
 - أداء الوظيفة يصبح اكثر صعوبة لأنها تتطلب قدرات ذهنية كبيرة .
 - يؤدي التحفيز المتزايد للعامل الى زيادة الضغوط النفسية عليه¹.
- وخلاصة القول أن برنامج تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها من القرارات المهمة التي يجب أن تحظى بعناية إدارة موظفي الخدمة إضافة إلى اهتمام الإدارة العليا في المنظمة، من خلال مراقبة حالة التفاعل بين العاملين و الوظائف الموجودة في منظماتهم للتأكد من وجود علاقة تفاعل واضح بين الجانبين¹.

¹- يزن تيم: مرجع سابق ص 31-32.

خلاصة

من خلال الطرح السابق نجد ان فكرة توصيف وتصميم الوظائف تقوم على أن لكل أفضل طريقة من بين تلك الطرق عند تصميم وظيفة معينة وذلك وفق عدد من المعايير والأساليب معينة، ويجب أن تكون مناسبة لشاغل الوظيفة ومتطلبات العمل.

21- صفوان محمد المبيضين و. عائض بن شافي الاكلي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية ، دار الياوزي العلمية لنشر والتوزيع، عمان الاردن 2012 ،ص139-140-141.
13- يزن تيم: مرجع سبق ذكره، ص 28.

الفصل الخامس: الاداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الاداء الوظيفي .
 - 2- محددات الاداء الوظيفي .
 - 1-2- القدرات .
 - 2-2- الدافعية .
 - 2-3- الادراك .
 - 3- نظام الاداء .
 - 1-3- إدارة الأداء .
 - 2-3- عناصر إدارة الأداء .
 - 3-3- الأداء المتميز .
 - 3-3-1- عوامل متعلقة بالأفراد .
 - 3-3-2- عوامل متعلقة بالعمل .
 - 3-3-3- عوامل متعلقة بالتنظيم .
- 4- الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي .
 - 5- طرق تقييم الأداء الوظيفي .
 - 1-5- طرق التقييم التقليدية .
 - 2-5- طرق التقييم الحديثة .
 - 5-3 - لوحة القيادة
- 6- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي .

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام الكتاب والباحثين، وذلك في إطار البحث في التوليفة المثلى من عوامل الانتاج القادرة على تحقيق اكبر مردود للمؤسسة في اطارها الجزئي والكلي، ولا يمكن تحقيق هذه المطالب إلا بوجود نظام فعال يحرص على سير هذه العملية بشكل كامل من خلال استغلال كافة القدرات والمهارات العمال وذلك من خلال اهتماماتهم ومدى مساهمتهم في العملية الانتاجية. من خلال خلق عوامل تساعد النظام للسيطرة على اداء العمال حيث تطور الأداء عبر التاريخ ومن أهم النظريات التي تطرقت للأداء نذكر منها:

*النظرية البيروقراطية لماكس فيبر حيث نجد إن النموذج البيروقراطي لا يهتم إلا بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار لنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة للإنتاجية وتحسين الأداء ومن هنا نأخذ نظرية العلاقات الإنسانية التي تركز على الجانب الإنساني و الاجتماعي في المنظمة على حد سواء و الهدف الوصول إلى أفضل النتائج من خلال اعتبار العامل إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا وهذا ما أثبتته تجارب التون مايو و زملاءه في جامعة هاورثون حيث قامت بدراسة العلاقات الإنسانية ووجدت إن لها تأثير غاية في الأهمية على الأداء وقد وافقها الرأي -مدرسة العلاقات الإنسانية- النظرية اليابانية في الإدارة الأداء وهي من انجح النظريات وأكثرها تطبيقا والمعروفة بسم زاد *Z*

والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من اجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي¹.

¹- محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والاساليب، دار الشروق لنشر والتوزيع والطباعة، ط7، جدة، 1987، ص263.

1- مفهوم الاداء الوظيفي:

يشكل الاداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها، وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفية لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات واختصاصات محددة لوظيفته وتحمل المسؤولية الناجمة عنها.

يعرف الاداء بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين¹. ويرى بعض الإداريين أن الأداء هو وسيلة لتحقيق غاية، وهي النتائج، وبهذا فإن الأداء هو الترجمة العلمية لكافة مراحل التخطيط، وناتجه عن التفاعل عدد من العوامل المتداخلة في التنظيم².

كما يعرف الأداء بأنه النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل مكن الاعمال³. وعرفه فريدريك تايلر: إن الأداء في المنظمات ما هو إلا تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة⁴.

2- محددات الاداء الوظيفي:

يتحدد مستوى الاداء الوظيفي للفرد بثلاث عوامل رئيسية حسب العلاقة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{الإدراك.}$$

2-1 القدرات

• القدرات هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة⁵.

1- وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي (اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل النشر، ط1، 2009، ص36.

2- درويش عبد الكريم وليلى ت كلا: اصول الادارة العامة، القاهرة، مكتبة انجلو المصرية، 1980، ص87.

3- هايز ماروباي ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ : إدارة الافراد (دليل الشامل للأشراف الفعال) معهد الادارة العلمية، 2009، ص281.

4- الغيث سعود: فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة النظر القيادات التنفيذية بالوزارات ، رسالة ماجستير، الرياض، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، 1998، ص8.

5- رواية محمد حسين :ادارة الموارد البشرية ، ص217.

• هي الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة، وتندرج هذه القدرات تحت فئتين كبيرتين هما¹:

أولاً- **القدرات الذهنية**: هي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إل هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا، التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية. ومن أهم هذه القدرات ما يلي:

« **الذكاء**: بوجه عام، هو القدرة على التفكير التجريدي والتعلم بسهولة من التجارب، وهو بذلك عملية متعددة الجوانب، وهذا ما توصلت إليه واحدة من أحدث نظريات الذكاء البشري. حيث يرتبط الذكاء فعلياً بثلاثة جوانب: الجانب الأول هو الذكاء الأساسي أو التكويني، ويرتبط بالقدرة على التفكير التحليلي، وهو ضروري للوظائف التي ترتبط باتخاذ قرارات معقدة، وتستلزم تحليلاً مفصلاً للبيانات المالية وغيرها. أما الجانب الثاني، فهو الذكاء التجريدي، فذا النوع من الذكاء، يرتبط بالإبداع، ويعني القدرة على جذب وجمع المعلومات غير المترابطة لتكوين أفكار جديدة، وهو ضروري لوظائف التسويق وتنمية المنتجات الجديدة. أما الجانب الثالث، فهو الذكاء السياقي، وهو الجانب العملي في الذكاء، وارتفاع مستواه لدى الفرد يُمكن من سرعة تكوين الأداء عن الموقف والتكيف معه، وهو مفيد لوظيفة البيع وغيرها من الوظائف.

الجوانب السابقة ترتبط جميعها (بالجانب المعرفي للذكاء)، وهو القدرة على العمل مع الأشكال المختلفة للمعلومات. ويوجد نوع آخر مهم من الذكاء، هو الذكاء العاطفي، ويشير إلى القدرة على إدراك العواطف والسيطرة عليها. وحتى وقت قريب كانت المقاييس الوحيدة للذكاء، هي اختبارات القلم والورقة ، إلا أنه تم الربط حديثاً بين الذكاء والنشاط العصبي الأساسي في الدماغ، وهو ما يفتح آفاقاً جديدة لقياس الذكاء بيولوجياً.

1- محمد سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة الاسكندرية ،ص107-109.

« السرعة الإدراكية: هي القدرة على التعرف على التشابهات والاختلافات من المثيرات المرئية بسرعة، وهي ضرورية لوظائف مختلفة.

« قابلية القياس أو الحساب: القدرة على التعامل مع الأرقام، بأسلوب دقيق وسريع، وهي مهمة في وظائف المحاسبة والتحليل المالي.

« التصور المكاني: هو القدرة على التخيل للكيفية التي ستصبح عليها الأشياء المختلفة عند تحركها أو تعاقبها في الفضاء، وهي مهمة لأنواع الهندسة المختلفة.

« الذاكرة: هي من أهم القدرات الذهنية أو المعرفية. وتعرف بأنها القدرة على الحفظ ثم الاسترجاع للأشكال المختلفة من لمعلومات.

ثانيا القدرات البدنية: تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة. ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة، أي القدرة على بذل قوة عضلية في المهام المختلفة، وما ترتبط بالمرونة، وهي القدرة على الانهماك في المهام البدنية. وتلعب هذه القدرات دورا رئيسيا في كثير من الوظائف، لذا تؤخذ في اعتبار الأفراد والمنظمات.

2-2 الدافعية:

يرجع مصطلح الدافعية Motivation: إلى أصل اللاتيني لكلمة Mover التي تعني تحرك¹

أما اصطلاحا: الدوافع تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك²

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل مع افتراض أن هذا العمل يتطلب

¹-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل التطبيق المعاصر، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، ص103.

²-محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق لنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2003، ص35.

القدرات التي يتمتع بها الفرد. فبقدر ما تزيد الدافعية، يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات.

***مكونات الدافعية:** يمكن أن نقول أن هذه الدافعية تتحدد أساس من ثلاث منطلقات تنشيط السلوك.

1 - توجيه السلوك

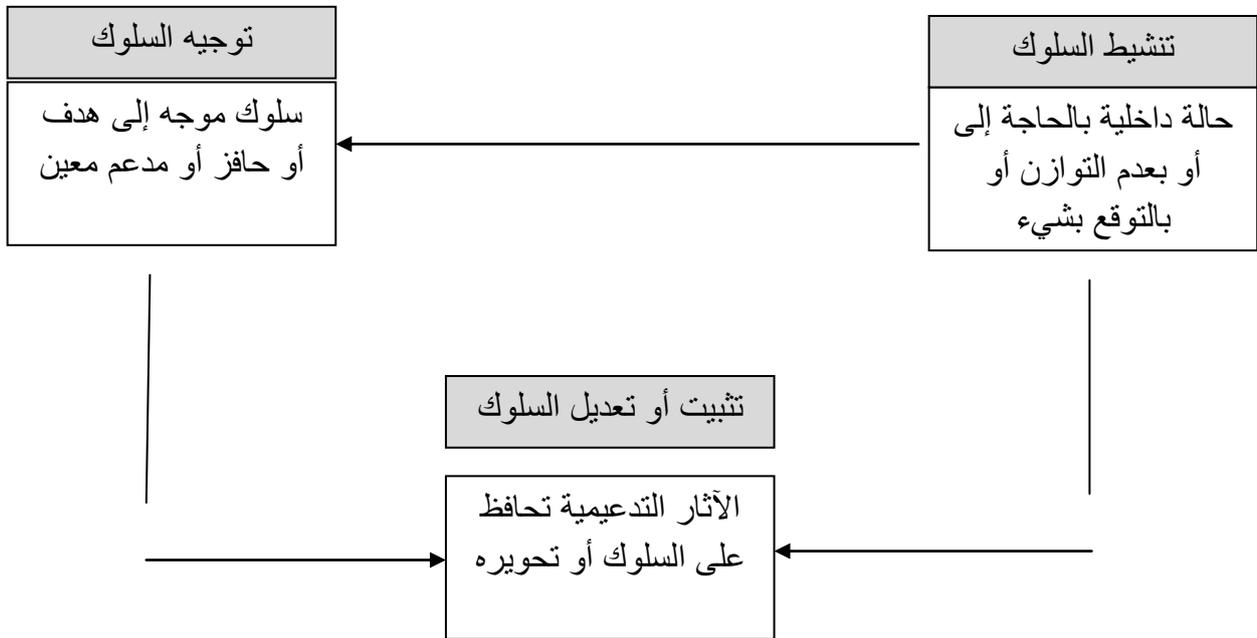
2 - تثبيت أو تعديل السلوك.

وبوضح الشكل الآتي العلاقة بين المكونات الثلاثة، والتي تقول بأن وجود حالة خارجية من المثيرات قد تتسبب في نشأة وظهور سلوك جديد، أو أن حالة داخلية للفرد بالحاجة إلى شيء معين، أو بالتوقع أو الرغبة لشيء أو عدم التوازن تؤدي إلى تنشيط السلوك، وهذا السلوك الذي تم تنشيطه وتحميسه سيكون موجهاً إلى هدف معين أو حافز معين أو بديل محدد من بدائل السلوك. ثم يلي ذلك المرحلة الثالثة، والتي يقوم الفرد فيها بالتفكير والنظر والتبصر في حصيلة الخبرة الماضية، والتي ستؤثر فيما بعد إما على تثبيت والحفاظ على السلوك الذي تم التوصل إليه، أو تحويله إلى سلوك موجه إلى هدف آخر.

وهذه الحالة الأخيرة قد تؤدي إلى مجموعة ردود الأفعال داخل الفرد وداخل البيئة المحيطة. وهذه الأفعال تكون بمثابة تعديل في حاجاتنا وتوقعاتنا ورغباتنا، وحالة التوازن للدافعية وأيضا ردود أفعال البيئة من حولنا والآخرين والمنظمات التي تحيط بنا. وهذه الردود ستؤدي إلى تنشيط السلوك مرة أخرى.¹

¹-احمد ماهر: السلوك التنظيمي،الدار الجامعية لنشر والطبع والتوزيع ، الاسكندرية 2003،ص 136-137.

الشكل رقم (02): مكونات الدافعية



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي الدار الجامعية طبع، نشر وتوزيع،

لإسكندرية، 2003، ص 137.

أهمية الدوافع:

من أولى مهام المدير أن يحفز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عال من الأداء، ويعني هذا حثهم على العمل الجاد، وتشجيعهم للحضور للعمل مبكرا والإسهام بفاعلية في تحقيق الرسالة التنظيمية. ولكن الدافعية ليس هي المحدد الوحيد للأداء، بل هناك أيضا قدرة

الفرد ، والظروف التي يعمل بها. ويمكن وضع العلاقة السابقة في الصورة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

فللوصول إلى أعلى مستويات الأداء لابد أن يكون لدى الفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية)، وأن يكون قادر على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة) ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها لأداء وظيفته (البيئة المحيطة). وأي نقص في أي من المجالات الثلاثة السابقة، ستؤثر سلبيا على الأداء، ولذلك على المدير أن يتأكد من توافر هذه الشروط الثلاثة¹.

مشاكل عملية الدافعية:

لا شك أن وجود السلوك إجرائي يظهر صعوبة للتنبؤ أو التحكم في السلوك الإنساني وبنفس المنطق. فكثيرا ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين. فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم، قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع. فقط يربط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية. ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان، لكي يراه الآخرون.

ويلخص ميلجارد وأتكينسون أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع من خلال ملاحظة السلوك في الخمسة أسباب التالية:

- 1 - يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى ومن فرد لآخر في نفس الحضارة.
- 2 - تعتبر أشكال السلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.
- 3 - تعبر أشكال السلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.
- 4 - قد تتخذ الدوافع أشكالا مضللة.

¹-رواية محمد حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 136-137.

5 - قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.¹

2-3 الإدراك:

هناك من يرى أن محددات الأداء هي القدرات والدوافع. أما الإدراك، فهو متضمن من خلال الدوافع فلا رغبة في غياب الإدراك.

• تعرف عملية الإدراك بأنها عملية نفسية ديناميكية مسؤولة عن استلام المعلومات المحسوسة، وتنظيمها وتفسيرها. وغالبا ما تتم عملية الإدراك دون تخطيط واع ودون قدرة على التحكم بها.²

• هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية، لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها. فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة. والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه، والذي نطبق عليه الواقع.³

• الإدراك هو ما يقوم به الفرد من تنظيم وترتيب للخبرات والتجارب يمر بها وكذلك تفسيراته واتجاهاته وتعامله مع البيئة من خلال مما يحمله من معلومات وخبرات مخزونة في ذاكرته.⁴

• وبالتالي يمكن القول بأن سلوك الفرد وأدائه داخل المنظمة يمثل انعكاسا لإدراكه للأمور المحيطة به، وكذا إدراكه أدوار ومتطلبات وظيفته، وتوجيه رغباته وقدراته صوب أداء مهامه.

¹-محمد سعيد انمور السلطان:ص122

²-محمد القاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص106.

³-رواية محمد حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص55.

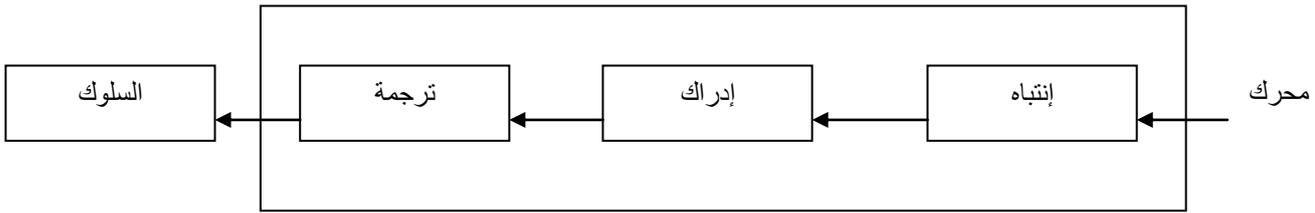
⁴-موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (اساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل لنشر والتوزيع، ط2، 2003، ص60.

الخطوات العملية الإدراكية:

تتكون العمليات الإدراكية من ثلاث خطوات هي:

- 1 - الوعي أو الانتباه.
- 2 - ترجمة للمنبهات الواردة.
- 3 - تحديد الفعل أو السلوك المناسب.

الشكل رقم (03): مفهوم العملية الإدراكية



المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2003، ص 60.

فالفرد العامل في التنظيم يستقبل المثيرات الخارجية أو المحركات من خلال الحواس. ومبدأ التنظيم هذا المثير داخل العقل بناء على ما هو متوافر في عقله الباطن من خبرات ومعلومات، معرفة لإدارة للإدراك تساعد على فهم السلوك الوظيفي للأفراد، والعمل على التحكم به، وتوجيهه الاتجاه الصحيح.

*محددات الإدراك: تتحدد عملية الإدراك ونتيجتها بمجموعة من العوامل أهمها:

1 - اختيار المؤثرات: رغم أن الفرد يتعرض إلى عدد كبير من المؤثرات، إلا أنه يركز على عدد صغير منها لأنه لا يستطيع استيعابها جميعا. فهو يقوم بعملية فرز أو ترشيح لتلك المؤثرات، مما يؤدي إلى إدراك الأشياء بصورة مختلفة لدى الأشخاص. فأمام محاضر فالطالب المركز لا ينتبه إلى مؤثرات أخرى تدور من حوله مثل الحديث الجانبي لبعض زملائه أو أي صوت آخر من خارج القاعة. فهو قد عزل وشرح تلك المؤثرات، ولم تعد ذات أهمية على إدراكه بالمقارنة مع المؤثرات في حديث المحاضر وحركته.

2 - تنظيم المؤثرات: بعد أن تجتاز المعلومات مرحلة الترشيح، يتم تنظيمها لتصبح ذات معنى منطقي، ويتم ذلك بعدة طرق أهمها:

- طريقة الشكل والخلفية، ويقدم عادة مثال الوجهين المتقابلين بالأسود والزهرية بينهما بالأبيض، فإذا فصل الإدراك بين اللونين الأبيض والأسود، جاعلا الأبيض خلفية للصورة يظهر أمامه وجهان متقابلان، ولكن إذا ركز إدراكه على اللون الأبيض جاعلا اللون الأسود هو الخلفية للصورة، فإنه يرى صورة زهرية.

- طريقة التجميع: كثيرا ما نقوم بإدراك شكل أو صورة عن طريق تجميع مفرداتها تبعا لقربها من بعض أو لتماماتها.

- طريقة الإغلاق: وتعني إكمال الصورة الذهنية وصولا إلى الكل. ففي أحيان كثيرة، لا نرى سوى بعض العناصر المكونة للشيء ونقوم ذهنيا بإضافة الأجزاء الأخرى ليصبح الشيء كاملا ذا معنى، وهذا ما يتم عادة في حالات الأشياء التي تظهر عن بعد أو لحظة قصيرة جدا.

- الموقف: إن معرفة الشخص للموقف أو الحالة وتوقعاته وخبراته السابقة، جميعها عوامل تؤثر في إدراكه للأشياء ثم كيفية التأقلم معها

• الإدراك الذاتي من العوامل المهمة التي تؤثر على الإدراك. أي كيف نرى أنفسنا. فقد يرى الشخص أنه صادق أو ذكي، وهو ما يحدد سلوكه وتصرفاته وأفعاله. وفي كثير من الأحيان يتغير إدراك الذات مع نضوج الفرد من حيث السن والخبرة.¹

***معوقات الإدراك:** تؤدي عملية الإدراك بطبيعتها إلى اختلاف في المعاني والمفاهيم من شخص إلى آخر ومن ثم في سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر. وقد وجد "كارلنر" أربعة عوامل رئيسية تساعد في إحداث معوقات الإدراك هي:

1 - **الانتميط:** وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على نما تدركه من تماثل بينهم، ويستخدم متخذو القرارات عادة عملية الانتميط من تبسيط المؤثرات المعقدة لأن التعميم يساعدهم في أحيان كثيرة في تبسيط الحالات التي تواجههم. وكثير من الناس يفتقدون القدرة أو الرغبة في التعامل مع الأمور المعقدة وبدائلها.

2 - **تأثير الهالة:** ويعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم للفرد. فالشخص الذي يؤدي أول مهمة له في عمله الجديد بشكل جيد قد تنتظر إليه بأنه كفء في جميع الجوانب الأخرى.

3 - **الدافع الإدراكي:** وهو ظاهرة ترشيح الفرد لمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المزعجة أو التي لا يكثر لها. ولذلك فهو يقوم باختيار المعلومات التي تدعم آرائه ويتجاهل المعلومات التي تتفانى معها.

4 - **الإسقاط:** وهو أن يعزى الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلى الأشخاص الآخرين، ويصبح الإدراك مشوها بالمساعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد. فالشخص الذي يرى زميله قد ارتقى إلى منصب أعلى لا يرجع ذلك إلى

ناصر دادي عدون : ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004، ص 99-100¹.

كفاءته، بل إلى كراهية مديره وحسده له. وكثيرا ما نرى أن الآخرين أقل منه لأننا أسقطنا خصائصنا ومشاعرنا الشخصية عليهم.

5 - الإحساس: يعرف الإحساس بأنه الأثر الداخلي الذي يحدث نتيجة لوجود مؤثر ينتقل إلى المراكز العصبية في المخ من خلال الأعصاب، فنترجم إلى حالات شعورية كالإحساس بالألوان والأصوات والروائح والطعم والحرارة والجوع...إلخ. ويقسم علماء النفس مصادر الإحساس إلى الأنواع الثلاثة التالية:

- مصادر خارجية: ويشمل مؤثرات البيئة وتعمل على إثارة أعضاء الحس المتعلقة بالحواس الخمسة.
- مصادر داخلية: وهي التي ينجم عنها الإحساس داخل الجسم والمرتبطة بالأعضاء الحشوية المتحركة لا إراديا. مثل الإحساس بالجوع أو الإجهاد والتعب،...إلخ.
- مصادر عضلية أو حركية: وهيب التي تنشأ من تأثير أجزاء في العضلات والأوتار والمفاصل¹.

3- نظام الأداء: لكي يكون الأداء الذي يقوم به الأفراد متميز، لا بد من توافر إدارة خاصة به. هاته الأخيرة التي تقوم بتصميم نظام خاص بهذا الأخير للوصول إلى مستوى أداء يحقق أهداف الكل.

3-1 إدارة الأداء: إدارة الأداء تشير إلى دور ومسؤولية إدارة الموارد ل بشرية في تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، وقواعد وإجراءات تطبيقها وفق ما هو مستهدف من النظام كله، للوصول إلى نتائج موضوعية

¹ناصر داداي عدون : مرجع سبق ذكره ،ص 102-103.

وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة¹.

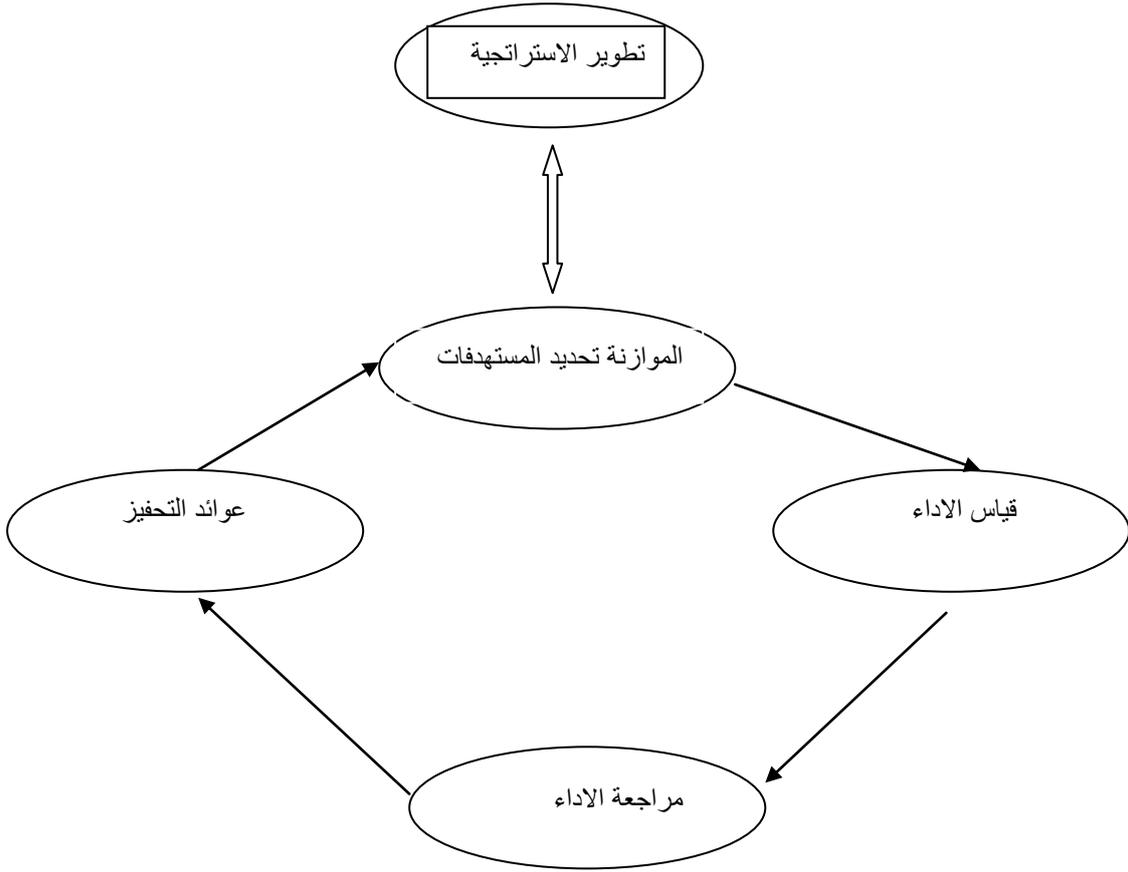
• إدارة الأداء: هي الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها. وما يمكن تداركه من هذا التعريف ما يلي:

• أي منظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة، ولأجل تحقيق هذه الأهداف، يجب تأدية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة. ومن الضروري جدا القيام بتخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف. فهناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء. ولتطويره وتحسينه وترشيده بما يحق الأهداف، لا بد من إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء، وكذا إعطاء الفرص لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد ومستعملها عن طريق تسهيل عملية قيام المشرفين بتوصية وإرشاد الموارد البشرية، وإدارة الأداء عليها القيام بالتقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن تتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية، والتركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء بمجرد الثواب والعقاب فقط عن طريق توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.

ويمكن الإشارة هنا إلى ضرورة التفرقة بين إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء، لأن هذا الأخير (عملية تقييم الأداء) تعتبر مرحلة أو جزء من عناصر إدارة الأداء².

¹-عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل لنشر، عمان، الاردن، ط1، 2005، ص381.
²-وائل محمود صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 114.

والشكل 04 يوضح تتابع عمليات الفرعية للإدارة :



المصدر : وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن المنصور الغالبي: سلسلة إدارة
الاداء الاستراتيجي (اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل للنشر،
ط2009، 1، ص115.

3-2 عناصر إدارة الأداء: لإدارة الأداء مجموعة من الأسس والتي تتمثل في:

1 - تخطيط الأداء والذي يتضمن تحديد الأهداف، تحديد الأداء الحالي، تحديد الأداء

المطلوب وتحليل المعايير.

- 2 - تنظيم الأداء، ويتضمن المسؤوليات والمهام، قنوات الاتصال، إضافة للوائح والقوانين.
- 3 - توجيه الأداء، ويتضمن تبسيط الإجراءات، الإرشاد، التغذية العكسية، تصحيح الأخطاء، ملاحظة التقدم الملحوظ.
- 4 - تقييم الأداء ويتضمن: القصور في الأداء، المهارات المستهدفة. العدالة والرضا، بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، مراقبة وتوثيق الأداء، مكافأة السلوك الإيجابي، والتقدم نحو الأهداف، الوصول إلى تحسين أداء الأفراد و المنظمة.
- 5 - معايير الأداء: يتم وضع معايير أداء دقيقة من خلال:
- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي.
 - ترتيب الأولويات حسب الأهمية ودرجة الصعوبة.
 - استخدام عناصر الجودة في صياغة المهام و تحديد طرق قياس التنفيذ فيها.
 - مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل.
 - مناقشة المعايير مع المديرين لأن ذلك من شأنه تعزيز الثقة بين الموظفين ومرؤوسيهم وهذا ما يؤدي للوصول لأداء أفضل والتعرف في نفس الوقت على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب¹.
- سمات عملية إدارة الأداء الناجح:** ينبغي أن يتم خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية:
- وضع أهداف واضحة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.

¹-وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي : مرجع سبق ذكره ،ص116 بتصرف .

- تتكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
- قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وأهداف العمال وما يمكن تحقيقه.
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج من ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاح يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.
- جعل المؤسسة جهة فاعلة، حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج
- التشجيع على التطوير الذاتي¹.

¹ -باري كشولي :إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2006، ص91.

3-3 الأداء المتميز: الاعتراف بالجدارة هي أداة إدارية ناجحة وبمقتضاها يتم إرسال رسالة للموظف بالتعبير عن اعتراف المنظمة بالأداء المتميز للموظف، وهي بذلك تخدم في تحفيز الموظفين عن الأداء بشكل أفضل، وبالتالي تحسين الروح المعنوية والإنتاجية. ونظم الاعتراف بالجدارة بأنواعها المختلفة منتشرة الآن بين المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص.

ويمكن للمنظمة تقديم حوافز للاعتراف بالموظفين ذوي الأداء المتميز. وتشمل هذه الحوافز منح شهادة تقدير تعلق بمكاتبهم مصحوبة بمكافأة مالية مناسبة أو ترقيات الجدارة (ترقيات استثنائية تتم خلاف الترقيات العادية).

***مكافآت الجدارة:** إذا اعتبرت أن مستوى الأداء للموظف في الوحدة التي تشرف عليها، الذي حصل على مرتبة "ممتاز" على الأقل مرة واحدة لجودة وكمية العمل الذي يقوم به لفاعلية الإدارة أكثر جدارة، لأنه قد قام بالوفاء بأحد أو أكثر من المعايير التالية.

- حقق إنتاجية متميزة.
- ساهم في تخفيض التكاليف أو تحسين كفاءة التشغيل.
- أدى بتطوير مهارات إضافية للعمل، أو حصل على مؤهلات إضافية مفيدة للشركة.

مكافأة الجدارة يمكن منحها كذلك لفريق العمل في أمر هام من أعال الشركة والاعتراف بفريق العمل ربما يستخدم في المساعدة لتحفيز روح الانتماء الداخلية للمنظمة. وأي عضو من أعضاء الفريق يوفي عمله المعايير السابقة يمكن أن تكون داخل وحدة العمل أو من أقسام مختلفة أو إدارات مختلفة من نفس الشركة¹.

¹، 2005، ص 218-219. -بسيوتى محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايرك لطباعة والنشر و التوزيع، ط1، مصر

إن الإبداعات في العمل الوظيفي، هي واحدة من أهم لبدائل المطروحة أمام المنظمات لمواجهة التحديات الكثيرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي والانفتاح والمنافسة ونتيجة لأهمية هذا البديل، تناوله الباحثون والدارسون بكثير من الاهتمام. وقد عرف "تورنس" الإبداع بأن "عملية الإحساس بالمشكلات، أو تغيير المعلومات وصياغة الأفكار والفروض، واختيار هذه الفروض وتعديلها بهدف الوصول إلى النتائج. وهذه العملية تقود إلى العديد من الاستنتاجات المتنوعة اللفظية و غير اللفظية الحسية و المجردة". أما الإبداع الوظيفي وهو ما يهمننا، عرف بأنه تقديم منتج جديد على شكل سلعة وخدمة أو التجديد في عملية إنتاج سلعة أو خدمة وتوزيعها¹.

3-3-1 العوامل المتعلقة بالفرد العامل:

❖ الكفايات: وهي تشتمل العوامل التالية:

- المعرفة: وهو ما يختزنه الفرد من معلومات وحقائق ومفاهيم وعلاقات.
- المهارات: وهي تمثل مستوى الأداء الذي يمتلكه الفرد العامل ومقدرته على أن يطبق معلوماته في مواقف عملية. وقد تكون هذه المعلومات فنية أو عقلية فكرية أو إنسانية اجتماعية.
- الإتجاهات: وهي نزعات الفرد العامل أو ميوله للقيام بفعل أو ردود فعل إيجابية أو سلبية أو محايدة أو الأفعال أو القيم أو الأفكار أو المعلومات أو الأحداث و الأوضاع.
- القدرات: وهي إمكانية الفرد وطاقته لأن تنجز عملا بشكل مقبول أو مثالي .
- الخبرات: وهي ما يميز الفرد من تجارب وما يكتسبه من مواقف نتيجة تفاعله مع الأشخاص والبيئة التي تحيط به.

¹-موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 134.

- الشخصية: وهي مجموع الخصائص والسمات وأنماط تكيف الفرد في تفاعله مع الآخرين، ومع البيئة من حوله.
 - الإيمان بالقدرة الذاتية: و لا تعني القدرة الذاتية ما يمتلكه الفرد من مهارات، بل ما يعتقد أنه يستطيع أن يفعل بتلك المهارات.
 - الدوافع: وهي حالة من التوتر داخل الفرد توجهه لتحقيق هدف أو تلبية حاجة.
 - الإيمان بالله والتقوى: خشية الله وإحساس الفرد بأن الله يراقبه في السر والعلن، وأنه يجازي المحسن والمسيء، وأن العمل وإتقانه عبادة، وأن رضاه هو الغاية، وأن الجرأة في القول والعمل من صفات المؤمن القوي¹.
- 3-3-2 العوامل المتعلقة بالعمل:** وتمثل هذه العوامل في نظرية الدكتور عبد الباري درة في أن وجودها يسهم في الأداء البشري المتميز للأفراد.
- الإختيار السليم للعاملين: بموجب هذا العامل، فإن المنظمة ذات الأداء المتميز، تحرص على إيجاد نظام يتم بموجبه اختيار الموظفين القادرين على أداء الأعمال بكفاءة.
 - الوصف الوظيفي: بموجب الوصف الوظيفي، يتم تحديد مسؤوليات الفرد العامل ، ويتم اشتقاق الوصف الوظيفي من رسالة المنظمة وأهدافها.
 - معايير الأداء: وتعني وجود مستويات معينة للأداء المقبول من الأفراد.
 - توفر التغذية الراجعة السليمة: التغذية الراجعة هي المعلومات المتجمعة عن مدى التقدم الحاصل من تحقيق هدف. ويكون ذلك استنادا إلى عدد من المعايير والأسس الموضوعية لهذا الغرض. وتشمل التغذية الراجعة جانبين هما: إعطاء التغذية الراجعة والجانب الثاني، تلقي هذه التغذية.

¹- فيصل عبد الرؤوف الدحله: تكنولوجيا الاداء البشري (مفهوم واساليب القياس والنماذج)، عمان، الاردن، 2001 ، ص28- 59 بتصرف .

• أسلوب المشرف الإداري الناجح: يوجد للمشرف الجيد دور كبير في توجيه العامل الفرد ومساعدته على إتقان عمله وتحقيق أهداف التنظيم. وقد دلت الدراسات على أن المشرف الذي يتعامل مع العاملين معه بعدل وحزم وتفهم. ويتبع أسلوبا تشاركيا في اتخاذ القرارات، يشكل أحد العوامل الرئيسية في دعم لأداء المتميز للعاملين.

• الثواب والعقاب: الثواب لمن يحسن العمل، والعقاب هو لمن يقصر في عمله. وهذه من عناصر البيئة المواتية التي تساعد على الأداء البشري المتميز¹.

3-3-3 العوامل المتعلقة بالتنظيم: وتتمثل فيما يلي:

• وجود رسالة وغايات وأهداف واستراتيجيات واضحة.

• الهيكل التنظيمي المرن: تعكس الخريطة التنظيمية للمنظمة هيكلها التنظيمي، ويلاحظ أن وجود هيكل تنظيمي المرن يساعد كثيرا على تحسين الأداء.

• توفر الموارد المادية المناسبة: إن توفير الموارد بالكميات المناسبة وتصميمها بحيث تساعد العاملين على القيام بأعمالهم بسهولة ويسر، وهذا ما يوفر البيئة المواتية للأداء الحسن.

• توفر نظام معلومات حديث: المعلومات تساعد على التواصل الفعال وعلى حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة، وهذا كله يساهم في الوصول إلى الأداء المتميز للأفراد العاملين من مواقع العمل.

البيئة الخارجية القريبة والبعيدة: يحيط بالمنظمة نوعان من البيئة الخارجية (قريبة وبعيدة) الأولى بيئة خارجية قريبة وهي مرتبطة ببيئة التنظيم، والثانية بيئة خارجية بعيدة عامة، وهي تشكل بعدها فرصا وقيودا بنفس الوقت. ولذلك فإن هذه البيئة قد تكون عاملا لأداء المتميز للأفراد أو المنظمات أو قد تكون عاملا إحباط وإعاقة قد تؤدي إلى الفشل أحيانا².

¹- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سبق ذكره، ص 156-157.

²- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سابق، ص 364.

4- الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

لا تخلو المؤسسة أو المنظمة من وجود برنامج أو بالأحرى نظام محدد ومدروس للحوافز وذلك ليساعد الموظفين على تقديم افضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل ايجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع و بالتالي تكون قادرة على تحقيق اهدافها كما ان لكل مؤسسة داخل المجتمع وبتالي تكون قادرة على تحقيق اهدافها كما انه لكل مؤسسة نظام حوافز يختلف عن نظيرتها وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع.

***استراتيجيات تحفيز الكفاءات الفردية:**

إن الهدف من استراتيجية التحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية، بحيث تسعى المؤسسات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الاستراتيجية إلى:

***استراتيجية التحفيز على أساس المهارة:**

ضمن هذه الاستراتيجية يتم تثمين ما يمتلكه الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات (1)، وهي "المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات له بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المؤسسة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتسويق والتدريب والقيادة (2)، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة. وتساعد هذه الاستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

***استراتيجية التحفيز على أساس الأداء:**

تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الاستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية والكفاءات لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت

العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين. إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وإنما ينبغي أن يكون له القدرة، وهيكلية العمل دافعاً نحو التحفيز كوحدة متكاملة. وتشير هيكلية العمل إلى مجموعة الموارد المتاحة للمؤسسة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات وكي تصل الإدارة إلى مستوى الأداء الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة ومتطابقة مع قدرات وإمكانات المؤسسة والأفراد العاملين بيئة العمل من خلال تقديم طرائق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات، والمشرفين.

ويعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسة أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها الأداء الكلي للمؤسسة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المؤسسة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز¹.

5- طرق تقييم الأداء:

5-1 الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.

¹ - علي سلمي: إدارة الموارد البشرية، دار الغريب لنشر، ط2، القاهرة، مصر، 1997، ص328-329.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي .

ب / طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين . لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد، normal distribution المجموعة العادية بالنسب التالية:

- ✓ 10 من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.
- ✓ 20 من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
- ✓ 40 من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
- ✓ 20 من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
- ✓ 10 من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة ضعيف، 10 % ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين 1 .

ج /طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء وليس بناء على مجموعة الخصائص ، over-all performance العام للعمل أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز . ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه.

د /طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين. وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة.

وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين¹.

¹-يوسف حجيم الطائي وآخرون : ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ،الوراق لنشر والتوزيع،ط1، عمان ،2006،ص246-247.

5-2 الطرق الحديثة في تقييم الأداء: نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

Forced choice: أ/ طريقة الاختيار الإجباري

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:
-صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

-صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة. ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

Critical Incidents: ب/ طريقة الأحداث الحرجة.

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تنتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد. الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من

الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم 1 .

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساساً لعملية التقدير .وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة...الخ.

ج /طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري.وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه .وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

-اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

-اشترك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

-تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.

-رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

د /طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة

بالأهداف فينتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي.

ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة. ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء

ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.

- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق

الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول

يومية مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه.انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل

التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.

- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل.¹

هـ /النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي ، الذي ينظر الى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- مبدأ الترشيح والمنطق.
- مبدأ الرجل الاقتصادي.
- مبدأ رجل الرفاهية.

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي:

- التقييم الاقتصادي للأداء.
- التقييم القانوني والتشريعي للأداء.
- تقييم القيم المتعارضة.

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.

¹- عبد الباري ابراهيم درة و زهير نعيم الصباغ: ادارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الاردن ، 2008، ص278-279 .

و / النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

ي / طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل الى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم¹.

3-5 لوحة القيادة:

ويقصد بها مجموعة المؤشرات أو المعايير التي تعبر عن كمية وكيفية أداء الموظف أو المنظمة. ومن أهم هذه المؤشرات:

• **الموازنات التقديرية:** وهي عبارة عن خطة مكتوبة بالوحدات أو المبالغ أو كليهما. ويمكن القول بأن الميزانية التقديرية هي ذاتها الخطة، وتتسم بخصائص موضوعية وهيكلية مرنة. وعليه، فالميزانية التقديرية تمد الرقابة بمعايير الأداء وتقدم للقائمين على الخطة معلومات عن حجم الإنجاز الذي تحقق فعلا، وتخدم الموازنة عملية الرقابة، وتجعل عملية قياس وتقييم الأداء أكثر سهولة. ومن أنواع الموازنات نذكر، الموازنات المالية وغير المالية وموازنات النشاط.

• **التحليل المالي:** والذي يمكن أو يساعد الإدارة في التعرف على المركز المالي للمنظمة ومن أدواته تحليل النسب وعملية التدقيق.

فأما تحليل النسب، فهي عبارة عن أرقام ذات قيمة ودلالة تعكس المركز المالي لمنظمة. وأهم النسب: نسب السيولة، نسب المديونية، العائد على مجموع الأصول والعائد على حقوق الملكية.

¹ - فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سبق ذكره ، ص 287.

وعملية التدقيق عبارة عن عملية فحص السجلات الإدارية والمالية يقوم بها بعض الموظفين المختصون، وبذلك فهي تعد بمثابة الأداة الذاتية للرقابة المالية والإدارية من خلال ضبط جميع أنماط الضوابط الرقابية.

• **نقطة التعادل:** تستخدم تحليل نقطة التعادل نفس المفاهيم المستخدمة في وضع الميزانيات التقديرية المتغيرة. و فهم العلاقات القائمة بين العوامل المتضمنة في شكل نقطة التعادل، يساعد على توقع الأرباح والتخطيط لها. فنقطة التعادل ومقدار الأرباح يختلفان تبعاً للتغير في كل واحد من العوامل الأربعة: حجم الوحدة، التكلفة الثابتة، التكلفة المتغيرة وسعر بيع الوحدة الواحدة. إضافة إلى أثر كل منها على التوازن الناتج عن تغير واحد من هذه المتغيرات، وهذا ما يسهم في توقع التغيرات في الأرباح، ومعرفة العلاقة بين العوامل المؤثرة على الربح وذات الأهمية بالنسبة للرقابة، وتؤكد على العلاقة الطبيعية المتبادلة والمستمرة لدورة تخطيط - رقابة - تخطيط.

• **أسلوب بيرت:** هذه الطريقة تركز على الوقت اللازم لإنجاز النشاطات الأكيدة لعمل معين. فهي وسيلة للحصول على تقديرات محتملة للزمن المتوقع لإنجاز العمل الذي يؤدي للهدف المرغوب وذلك عن طريق تقدير الزمن الأكثر تفاؤلاً، وتقدير الزمن الأكثر رجحاناً، وتقدير الزمن الأكثر تشاؤماً.

• **طريقة المسار الحرج:** وهاته الأخيرة تركز كثيراً على عنصري الزمن والتكلفة باعتبار أنه كلما طال زمن التعطيل إنما يعني ذلك تخفيض نسبي في التكلفة أين يتم تضمين تقدير التكلفة مع كل زمن في الظروف العادية والاستثنائية. كما تفترض هذه الطريقة وجود الخبرة السابقة في العمل.

طريقة حانت: تعتبر أسلوباً قيماً للرقابة على زمن تنفيذ المشروعات، وتستخدم على نطاق واسع في مراقبة زمن تنفيذ المشروع، من خلال تقسيم المشروع إلى عدة أنشطة متتالية ومتسلسلة وتقدير الزمن اللازم لبداية ونهاية كل نشاط. وعليه فهي وسيلة لانجاز الأعمال في التواريخ المحددة¹.

¹ - علي عباس : الرقابة الادارية على المال و الاعمال ، مكتبة الرائد العالمية ، عمان ، الاردن ، ط2، 2001، 27-116. بتصرف .

6-مشكلات تقييم أداء العاملين:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي:

-تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

-الميل للتساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيههم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات. أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيههم¹.

-الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيههم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا الى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل

¹ - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية،الابراهيمية، 2003،ص115.

هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

-العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز): إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها. إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي :

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
 - عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
 - ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
 - عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
 - التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
 - نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
 - عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
 - عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
 - محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
 - استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.
- أدرك الخبراء في مجال تقويم الأداء - منذ سنوات - أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ. ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق. ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة - أيضا - عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني " الأداء الجيد " بالنسبة لأحد

المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لأخر، والانضباط بالنسبة لثالث.

كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقويم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء¹.

¹- طارق علي جماز: ادارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد للدراسات العليا، ص59-60.

خلاصة الفصل

الأداء الوظيفي وباعتباره أهم ركائز المنظمة، ويتطلب تطوير الاداء الوظيفي استخدام عدة سبل منها التقليدية ، والسبل التقنية التي تؤدي دورا مهما في رفع القدرات وصقل الخبرات وتنمية مهارات العاملين في المؤسسات العمومية عامة والعاملين في المديرية العامة لمؤسسة انتاج مواد البناء بصفة خاصة، فالأداء يمثل الترجمة العملية والفعلية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة. وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم من خلال تطبيق الخطط والسياسات التي رسمتها الإدارة، ثم تحقيق النتائج. والمنظمة لا تستطيع القيام بذلك، إلا بضمان وجود أداء من قبل موظفي المنظمة لتحقيق النتائج الإيجابية طبعاً وتقليل أو الابتعاد عن النتائج السلبية بضمان حسن الأداء الذي ينتج عن تراكم مجموعة المحددات التي تساهم في زيادته والرفع من مستواه، وضمان وجود نظام للأداء تتكفل به إدارة الموارد البشرية الذي يوفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار، لاتخاذ قرارات صائبة وصحيحة، وتوحيد أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، وأيضا الوصول بهذا الأداء إلى الارتقاء والتميز.

الفصل السادس: الإجراءات الميدانية والمنهجية

- 1- التعريف بميدان الدراسة.
- 2- المنهج المستخدم.
- 3- أدوات جمع البيانات.
- 4- العينة.
- 5- أساليب تحليل البيانات.

تعتبر الجزائر كغيرها من البلدان النامية والتي تعطي أهمية كبيرة بالجانب الاقتصادي لما له من أهمية، لذلك نجدها ومنذ الاستقلال الى يومنا هذا تدعم المؤسسات الاقتصادية بمختلف انواعها العمومية و الخصوصية منها ،وفي إطار المشاريع التي سطرت لها الدولة في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث تهدف الى النهوض بالاقتصاد المحلي والوطني.

وتعتبر مؤسسة انتاج مواد البناء بولاية تمنراست كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي استفادة من هذا الدعم ،وفي هذا السياق سنتطرق للمؤسسة مشيرين الى التعريف بها ،مع شرح لمختلف وظائفها و الوحدات الإنتاجية الموجودة بها.

01-التعريف بمؤسسة انتاج مواد البناء : (المجال المكاني والبشري)

مؤسسة إنتاج مواد البناء بتمنراست هي مؤسسة عمومية اقتصادية (شركة ذات اسهم) تقع ببلدية قطع الواد بتمنراست ولها عدة فروع متركزة كافة أنحاء الولاية، تم إنشاءها بموجب القرار الوزاري رقم 3774 بتاريخ 16/05/1985 والمتضمن إنشاء مؤسسة إنتاج مواد البناء بتمنراست، وقد كانت في السابق ضمن المؤسسات الصناعية الخفيفة والمتوسطة ثم أصبحت تسميتها "بمؤسسة إنتاج مواد البناء ."

- بناء على قرار لجنة ما بين القطاعات استقلالية المؤسسات العمومية المحلية رقم 77 بتاريخ 20/04/1999 المتضمن مرور مؤسسة إنتاج مواد البناء إلى مؤسسة عمومية اقتصادية (مستقلة)،وبناء على الامر رقم 04/04/2001 المؤرخ في 20/08/2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها و خوصصتها.

- بناء على محضر الموثق رقم 77/08/2009 بتاريخ 14/07/2009 المتعلق بتعيين أعضاء مجلس الإدارة وتنصيب السيد: بن يكن فريد مدير عام (الإطار المسير الرئيسي) للمؤسسة .

- يقدر رأس المال للمؤسسة بـ 93,000,000 دج، أما الرأس المال البشري فيقدر بـ 1016 عامل موزعين في انحاء الولاية منهم بتمنراست بلدية تمنراست وعين صالح وتيت وكذا بطريق عين قزام .وهذا سنة 2014/2013 وقد كان العدد لا يتجاوز 450 عامل فقط في سنة 2009. اما في عام 2014 بلغ عدد العمال الاجمالي 1016 عامل مع العلم أن المؤسسة لاتزال تقوم بعملية التوظيف حسب متطلبات مشاريعها الكبرى، المحصل عليها من طرف الدرك الوطني، بكلا من وحدتي تمنراست وعين صالح.

مصالح المؤسسة:

تحتوي مؤسسة إنتاج مواد البناء بولاية تمنراست على تسعة مصالح هي :

1- **المديرية العامة:** وتضم رئيس المدير العام، نائب المدير العام، مساعد رئيس المدير العام.

2- **مصلحة المستخدمين:** وتضم رئيس فرع الشؤون الاجتماعية، رئيس مكلف بتوظيف الموارد البشرية، رئيس مصلحة المستخدمين، المكلفة بالمستخدمين، المكلفون بالدراسات وثلاثة أعوان مكتب.

3- **المصلحة التقنية:** وتضم مدير الترقية العقارية، رئيس المصلحة التقنية، رئيس المشروع، مسير الأشغال، كاتبه، رئيس فرقة.

4- **مصلحة المحاسبة والمالية:** ونجد فيها مدير المالية و المحاسبة، محاسبين رئيسين وأمين الصندوق، ويتمثل دورها في متابعة أجور العمال على مستوى البنوك، ودفع كل انواع الفواتير.

5- **مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:** ونجد فيها رئيس الشؤون القانونية، وعون مكتب، وتكمن مهمتها في متابعة قضايا المؤسسة بين الأشخاص او مؤسسات أخرى.

6- **مصلحة التجارة:** ونجد فيها المكلف بالتمويل ومواقيت الإنتاج، محاسب، مندوب تجاري، وتتمثل مهامها في بيع السلع التي تنتجها المؤسسة.

7- **الوحدات الإنتاجية:** وفيها اربعة رؤساء فرق، مسيرو الآلات ويتمثل دورها في صرف المواد التي تحتاجها في العمل .

8- **مصلحة الامن والوقاية:** وتضم رئيس مصلحة الامن والوقاية، ثلاث فرق مناوبة تعمل في الليل و فرقة نهائية ،كل فرقة تتكون من 06 عمال 02 منهم مسلحين ،مهمتها حماية المؤسسة .

9- **مصلحة الوسائل العامة والتمويل:** نجد فيها رئيس مصلحة الوسائل العامة، 02 اميني مخزن، المكلف بالمشتريات والمكلف بالتمويل ويكمن دورها في توفير الوسائل العامة لكل المصالح، وكذا التصرف بطلب من مصلحة ويكون موقع من رئيس الوسائل العامة .

الوحدات الإنتاجية الموجودة بالمؤسسة:

يوجد في المؤسسة الوحدات التالية:

- 1- وحدة التنقيب: وتعمل هذه الوحدة على إنتاج الحصى بمختلف انواعها .
- 2- وحدة الخرسانة: وتقوم هذه الوحدات على إنتاج جميع مواد البناء والتي تعتمد بالدرجة الاولى عل الاسمنت والحصى مثل حجارة الارصفة ، حجارة الحواجز الامنية وغيرها .
- 3- وحدة البلاط: حيث تقوم هذه الوحدة بإنتاج البلاط بكل انواعه.
- 4- وحدة المراقبة التقنية لسيارات: وتعتبر هذه الوحدة كمشروع مصغر قامت به المؤسسة في اطار المشاريع المصغرة التي اقرت الدولة بها وبمساعدة منها، تقوم هذه الوحدة

بالمراقبة التقنية لمختلف السيارات وهذا من خلال فحص البطاقة الرمادية لكشف اي خلل.

2-المجال الزمني للدراسة:

لقد بدأ التفكير في موضوع البحث منذ فيفري 2013، حيث تم استشارة مجموعة من الاساتذة من اجل توجيهه والارشاد وفي أفريل من نفس السنة تم الاستقرار على موضوع الدراسة وطرحه على الاستاذ المشرف ،ومن ثم اتجهنا الى تجميع المادة العلمية من خلال جمع المراجع ،المجلات ومواقع الانترنت التي تعرضت للموضوع.

وفي ديسمبر 2013 تم تقديم العمل كمشروع بحث، أين تم قبوله من الطرف المجلس العلمي.

وفي 2014 تم النزول الى مؤسسة انتاج مواد البناء بتامنغست التي أجري بها موضوع الدراسة، وتم ذلك عبر ثلاث مراحل :

✓ المرحلة الاولى الزيارة الاستطلاعية: أين توجهنا الى مدير المؤسسة من أجل أخذ الموافقة على اجرائنا للبحث وبدوره أرسلنا الى مدير مصلحة الموارد البشرية الذي قدم لمحة موجزة عن المؤسسة وعن طريقة العمل بمدونة المناصب، والهدف منها قابلية الموضوع للدراسة.

✓ المرحلة الثانية جمع بيانات: حيث قمنا بمقابلة اولية مع رؤساء مختلف المصالح قصد التعرف عليهم وكيفية أدائهم لأعمالهم وأهم الطرق المستعملة في ذلك، والمقصود من هاته المرحلة هو أخذ نظرة شاملة عن كيفية تنظيمها وتسييرها.

✓ المرحلة الثالثة: تم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي بعد الاستعانة بالمعلومات التي جمعت من خلال الملاحظة والمقابلات التي أجريت في المؤسسة، وبعد ذلك تم استرجاعها.

3- المنهج المتبع:

من المعروف أن لكل بحث اجتماعي منهج خاص به -طريقة خاصة- يتبعها الباحث من أجل معالجة أو حل مشكلة بحثه وفق السياق الواقعي لها في المنهج، وعلى هذا الأساس فإن المنهج له أهمية بالغة لتحديد صدق النتائج، كما انه يتطلب إقامة علاقة قوية لموضوع الدراسة، وهذا ما يتلاءم مع طبيعته ويتماشى مع خصائصه وبما أن موضوعنا يهدف إلى الكشف عن دور مدونة المناصب في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

لذا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لهذا الموضوع، لأننا نرى انه الأنسب من أجل دراستنا هذه و الأكثر ملائمة لها من ناحية إزالة الغموض الذي يقف حاجزا أمام مشكلة الدراسة و الطريقة المنتظمة و الصحيحة من أجل الوصول إلى الغاية المطلوبة بدءا من وصف و تشخيص دور مدونة المناصب في تحسين الأداء و جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الميدانية حول موضوعنا هذا و تحليلها بطريقة جيدة حتى نصل إلى النتائج المراد الوصول إليها.

5- أدوات جمع البيانات:

استطاع الباحثون في العلوم الإنسانية أن يطوروا الكثير من الوسائل والأدوات مع مرور الزمن، وكان ذلك الاقتباس تارة من علوم الطبيعة وأخرى من العلوم التكنولوجية والتقنية، والأداة هي الوسيلة المستخدمة في البحث سواء كانت تلك الوسيلة متعلقة بجمع البيانات أو بالتصنيف والجدولة.

الأدوات: هي وسيلة الباحث لجمع بياناته ولتحقيق هدفه من البحث ، ويستخدم الباحث الاجتماعي عدة أدوات منها الملاحظة والاستبيان والمقابلة وتحليل المضمون والقياس

وقد يستخدم الباحث ويعتمد على أداة واحدة لجمع بيانات أو يعتمد على أكثر من أداة حسب ما يفرضه موضوع الدراسة¹.

: تقنية الملاحظة: The Observation

وقد إستخدمنا الملاحظة كأداة من أدوات البحث العلمي عندما لا تتوفر لدى الباحث طريقة لقياس السلوك من خلال أدوات البحث الأخرى؛ كما أنها من الطرق التي تتطلب مهارات دقيقة لدى الملاحظ. وقد يتم الاستعانة ببعض التقنيات الحديثة في عملية التسجيل والتصوير وغيرها. والقصد منها هو "الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين، بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث من وصف السلوك فقط، أو وصفه وتحليله، أو وصفه وتقويمه". وكذا يستخدم فيها الباحث بعض الحواس وأدوات معينة، بقصد رصد انفعالات المبحوثين وردود أفعالهم نحو جوانب متعلقة بمشكلة البحث، وتشخيصها وتنظيمها وإدراك العلاقات فيما بينها².

: المقابلة: Interview

قمنا باستخدام المقابلة حسب مشكلة البحث التي تحتم قيام الباحث بمقابلة أفراد عينة في حال عدم فهمهم لمحتوى البحث كونه موضوع جديد يحتم على الباحث شرح بعض الأسئلة، تهدف إلى إقامة حوار فعّال بين الباحث والمبحوث أو أكثر؛ للحصول على بيانات مباشرة ذات صلة بمشكلة البحث.

وبشكل عام يمكن تعريف المقابلة على أنها معلومات شفوية يقدمها المبحوث، من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث أو من ينوب عنه، والذي يقوم بطرح مجموعة الأسئلة³

1-موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة لنشر، ط2، الجزائر 2004، ص319.

2- سعيد سبعون وحفصة جرادى: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات ورسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر 2012، ص84.

على المبحوثين وتسجيل الإجابات على الاستمارات المخصصة لذلك. والمقابلات العلمية يجب تكون هادفة ومحددة الهدف¹.

الاستمارة:

قمنا باستخدام الاستمارة حتى نتمكن عن طريقها من اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء، وهي وسيلة للاتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوثين وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص البحث حتى نتحصل على المعلومات من المبحوثين.

وبما أن الاستمارة من الأدوات الأكثر استخداماً في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات من الأفراد.

وقد اعتمدنا فيها على ثلاثة محاور تمثلت في :

- المحور الاول :خصص للبيانات الشخصية للمبحوثين.
- المحور الثاني :حول توافق المناصب مع الكفاءات .
- الفصل الثامن: المتعلق بفهم العامل لطرق واساليب تقييمك الاداء الوظيفي .

وبلغ العدد الاجمالي للأسئلة 33 سؤال وقد قسمت بين الاسئلة المغلقة والمفتوحة وذلك

لضبط اجابات المبحوثين، قصد الحصول على معلومات تفيدنا في عملية التحليل.

5- السجلات والوثائق:

وتعد هي الاخرى من بين الادوات المستخدمة في جمع البيانات، وتمثلت في:

- الحصول على معلومات خاصة بالموارد البشري قصد الاستفادة منه في عينة الدراسة.
- معلومات خاصة بتعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وبعض الوثائق الاخرى التي ساهمت في كشف الغموض الذي يحيط بالدراسة.

6-أساليب تحليل البيانات:

¹- نبيل حميديشة:مقابلة في البحث الاجتماعي ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،العدد الثامن ،جوان 2012،ص98.

بعد عملية جمع البيانات، تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:

- تفريغ البيانات كان حسب برنامج spss.
- عرض البيانات في جداول بسيطة ومركبة.
- استخدام التكرارات.
- استخدام النسب المئوية للتعرف على اجابات المبحوثين عن جميع محاور الدراسة.
- تحويل النتائج الإحصائية إلى أعمدة بيانية و دوائر ومنحنيات لتوضيح الفوارق بين النسب المحصل عليها.

- ومن اجل تبيان شدة العلاقة والارتباط قمنا بحساب معامل الارتباط باستخدام spss.

7- العينة وطريقة اختيارها:

تختلف طريقة اختيار العينة من باحث الى اخر وذلك حسب الموضوع المراد دراسته وطبيعته،وقد قمنا بالاختيار العينة القصدية لأنها اكثر ملائمة للبحث، حيث يقوم الباحث بالاختيار مفردات العينة حسب سمات محددة، ويستبعد من لا يتوفر فيه هذه السماتوقدما بمسح شامل للإيطارات الموجودة في المديرية العامة لإنتاج مواد البناء بتامنغست، وذلك لاحتوائها على جميع العمليات التنظيمية والتسييرية وهي التي تقوم بتوزيع المهام و تقسيم الاعمال على الوحدات الاخرى.

7- وصف خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (02) يوضح لنا المجتمع الكلي للدراسة

التكرارات	مجتمع الدراسة
69	اطارات
10	تحكم
08	تنفيذ
87	المجموع

الجدول رقم (03): يوضح نسبة ردود المبحوثين

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة الردود
90	52	%57.78

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة الردود بلغت %57.78 تعتبر نسبة جيدة في البحوث العلوم الاجتماعية، الأمر الذي يعطي مصداقية أكثر للبحث وموضوعية علمية، ويعود الفضل في ذلك لوعي أغلبية العمال وحرص المؤسسة على نجاح هذا البحث.

التعريف بخصائص العينة:

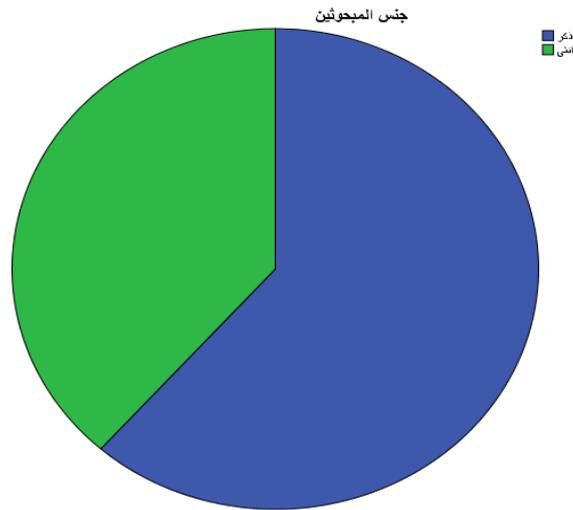
والمتمثلة في السن، الجنس، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الأقدمية، مكان الإقامة. وهذا يساعدنا فيما بعد في فهم وتحليل النتائج.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

حسب الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	32	%61.5
انثى	20	%38.5
المجموع	52	%100

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة كانت للذكور بنسبة 61.5% أما بالنسبة للإناث فقد كانت نسبتهم 38.5%.

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 03 أن نسبة الذكور تتفوق على نسبة الإناث وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة. بما أنها مؤسسة لإنتاج مواد البناء فمن الطبيعي أن نجد أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، ونرجع قلة تواجد الإناث حتى لو كانت تعمل في الإدارة لكون المؤسسة تحتل مساحة جغرافية كبيرة، فهن يحتجن الى التنقل والذهاب في مهمات عمل وهذا ما لا تقبله بعض العائلات المحافظة وكذا النسوة المتزوجات خاصة.



الشكل رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

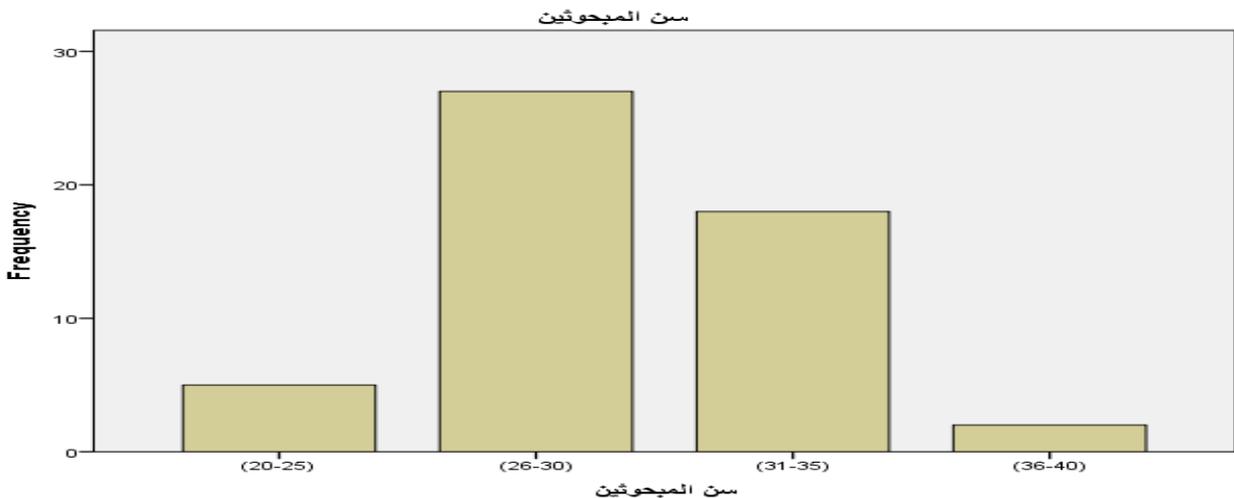
الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة السنية
9.61%	05	(25-20)

38.46%	20	(30-26)
32.69%	17	(35-31)
19.32%	10	من 36 فما فوق
100%	52	المجموع

الجدول أعلاه يبين أن أعلى نسبة كانت 38.46% بالنسبة للعمال اللذين تتراوح أعمارهم بين (30-26) سنة و نسبة 32.69% للعمال اللذين يبلغون من العمر (35-31) سنة، ونجد نسبة 19.32% للعمال ذوي 36 سنة فما فوق ،اما اصغر نسبة فكانت للفئة العمرية (25-20) سنة 9.61%.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن ارتفاع فئة الشباب في المؤسسة خاصة الذين تتراوح أعمارهم من (35-26) سنة يعود الى سياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة وكذا على اعتمادها على التعاقد فهي تميل الى جذب الكفاءات الشابة والمهارات العالية، خاصة تلك التي لها شهادات عليا من اجل الاستفادة من تغير والتجديد. في حين نجد أن العمال البالغين من العمر 36 فما فوق فتعبر عن فئة الاقدمية والخبرات داخل المؤسسة. والشكل رقم (06) يوضح لنا سن المبحوثين.

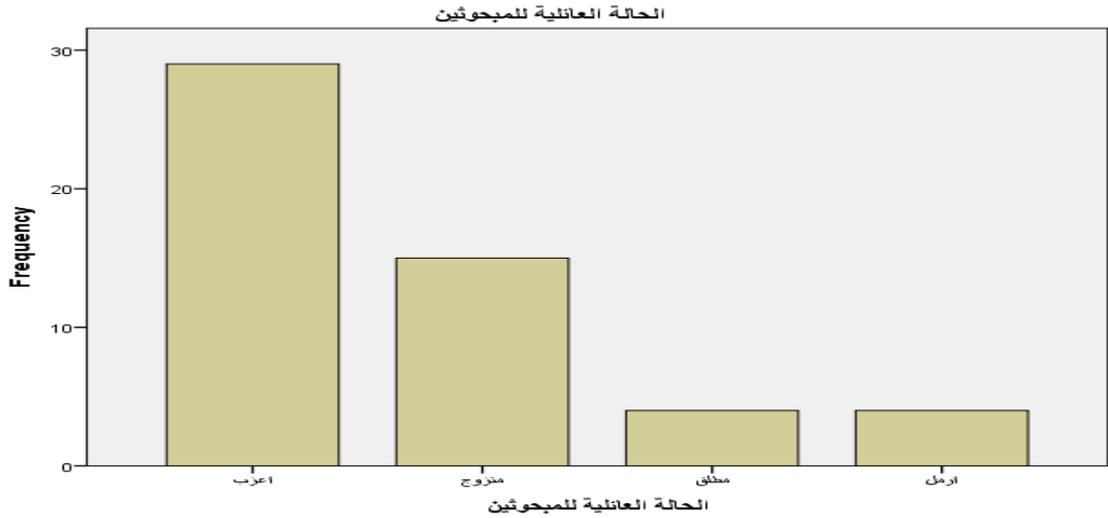


الجدول رقم 06 يوضح الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية للمبحوثين
28.8%	15	اعزب
55.8%	29	متزوج
7.7%	4	مطلق
7.7%	4	ارمل
100%	52	المجموع

الجدول يمثل الفئات الموجودة داخل المؤسسة من حيث الحالة المدنية حيث نجد ان نسبة 58.8% هم متزوجون وبعدها فئة العزاب بنسبة 28.8% اما المطلقين و الارامل نجد انهم متساوون في النسب وكانوا يمثلون 7.7% .

تشير القراءة الاحصائية الى ان اغلب العمال متزوجون مما يدل على الاستقرار في العمل من خلال الخدمات الاجتماعية التي تقدمها مؤسسة انتاج مواد البناء بالإضافة الى الاجر الجيد ،وكذا تحمل هاته الفئة المسؤولية لذا نجدها تعمل بجد من اجل المحافظة على وظائفهم مما ينعكس ايجابا على ادائهم . وهذا ما يوضحه الشكل رقم 07

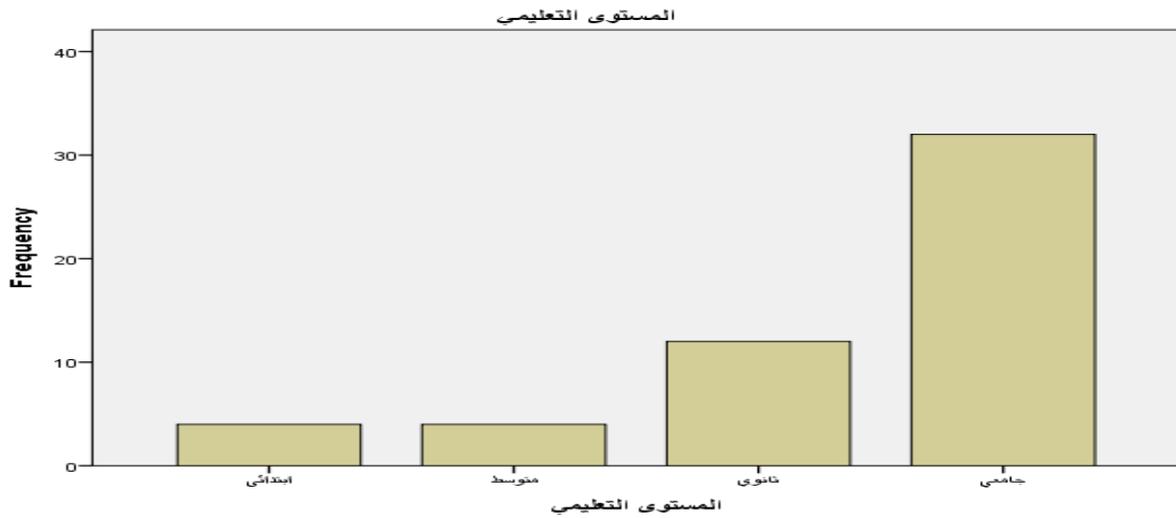


الجدول رقم(07): يبين المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
7.7 %	4	ابتدائي
7.7 %	4	متوسط
23.1 %	12	ثانوي
61.5 %	32	جامعي
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نرى ان نسبة العمال ذوي المستوى الجامعي 61.5% تليها نسبة 23.1% بالنسبة للثانويين ثم نجد نسبة 7.7% لكل من المستوى المتوسط والابتدائي . تشير القراءة الاحصائية للجدول أن اكبر نسبة للموظفين في المؤسسة كانت لذوي الشهادات الجامعية وهذا يدل على ان سياسة المؤسسة في التوظيف تعمل على استقطاب

الكفاءات العالية ، لطبيعة نشاطها الاقتصادي والخدماتي وأي ان مستوى خدماتها ونتاجها يتأثر الى حد ما بخلفيتهم العلمية . وهذا ما يؤكد الشكل رقم 08



الجدول رقم (08): يوضح الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
اطار	17	% 32.7
تحكم	25	% 48.1
تنفيذ	10	% 19.2
المجموع	52	% 100

يوضح أن فئة التحكم يمثلون %48.1 من العينة مقابل %32.7 للإطارات ومثلت فئة المنفذين بنسبة %19.2 .

يرجع ارتفاع فئة التحكم في المؤسسة الى أن فئة المتحكمين هم اللذين يدققون في كل صغيرة و كبيرة يصدرها الإطارات لضمان السير الحسن والجيد للمؤسسة ، ثم نجد فئة

الإطارات وهي مرتفعة نسبيا وهذا لكثرة فروع المؤسسة وكثرة مصلحتها، اما نجد قلة من المنفذين داخل المديرية العامة لأن اغلب المنفذين يكونون في الورش الإنتاجية.

الجدول رقم (09): يبين الاقدمية في المؤسسة.

الاقدمية في المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
(5-1)	17	% 32.7
(10-6)	27	% 51.9
(15-11)	8	% 15.4
المجموع	52	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن 51.9% من العينة تتراوح أقدميتهم ما بين (10/06) و تليها نسبة 32.7% والذين تتراوح أقدميتهم بين (5/1) أما الفئة الأخيرة والتي تمثل 15.4% وتتراوح أقدميتهم بين (15/11) سنوات.

وما يجدر بنا ملاحظته هو أن الفئة الأخيرة بالرغم من أنها قليلة نسبيا إلا أنها الأكثر استقرارا و محافظة على وظائفهم، اما بالنسبة لبقية الفئات فهو يعود إلى حداثة المؤسسة وطبيعة نشاطها فهي تحتاج ال الشباب أكثر في إنجاز الأعمال خاصة تلك التي تتطلب مجهود سواء كان بدني أو فكري، ويرجع هذا الى سياسة التوظيف وهذا ما يؤكد الجدول رقم (04).

الجدول رقم (10): يوضح مكان الإقامة .

مكان الإقامة	التكرارات	النسب المئوية
وسط المدينة	42	80.8%
ضواحي	10	19.2%
المجموع	52	100%

-الجدول رقم 10 يوضح لنا أن نسبة 80.8% من العينة يقيمون في وسط المدينة ونسبة 19.2% يقيمون في ضواحيها .

وما نلاحظه هو لكبر مساحة المنطقة نجد أن اغلبية عمالها يكونون من داخل المدينة و أيضا يرجع إلى أن المؤسسة لديها عدة فروع موزعة في المناطق المجاورة لها والهدف من معرفة مكان الإقامة هو الانطباط و الأداء.

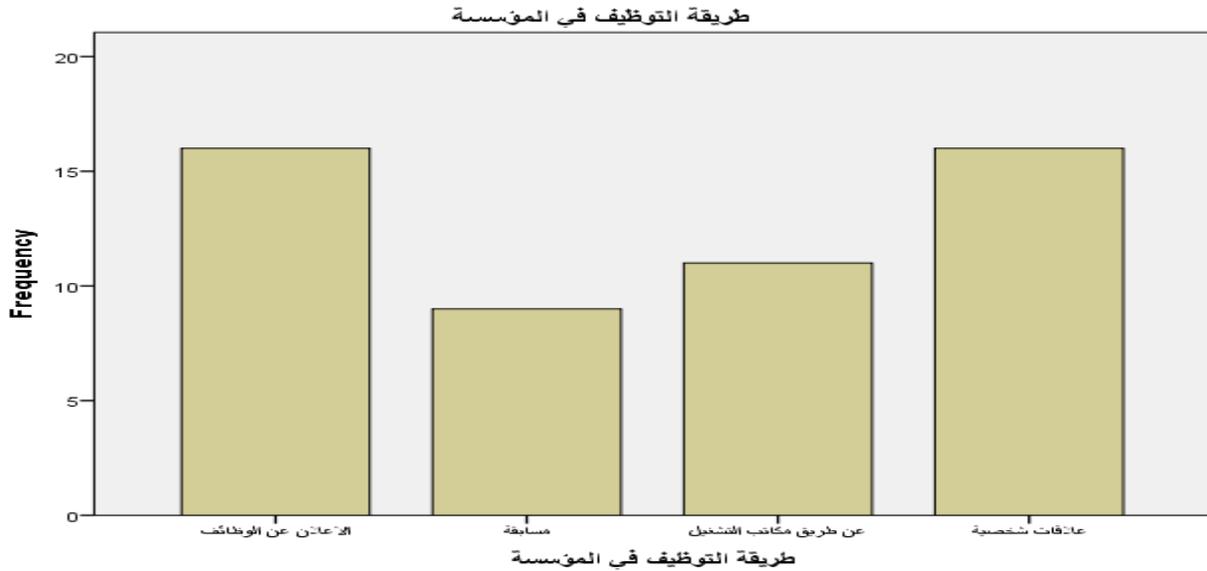
الفصل السابع

1- مدى توافق منصب العمل مع الكفاءات.

2- نتائج الفرضية الأولى .

الجدول رقم 11 يوضح طريقة التوظيف داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	طريقة التوظيف في المؤسسة
%30.8	16	الاعلان عن الوظائف
%17.3	9	مسابقة
%21.2	11	عن طريق مكاتب التشغيل
%30.8	16	علاقات شخصية
% 100	52	المجموع



من خلال الجدول المبين أعلاه كيفية الالتحاق بالمؤسسة، إذ نلاحظ نسبة 30.8% من المبحوثين التحقوا بالمؤسسة عن طريق الإعلان عن التوظيف ونجد نفس نسبة المبحوثين

الذي تم توظيفهم عن طريق العلاقات الشخصية، أما بالنسبة لتوظيف عن طريق مكاتب التشغيل فكان بنسبة 21.2% ثم نجد نسبة 17.3% للذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق القيام بمسابقات .

ويعود ارتفاع النسبة الإعلان عن الوظائف باعتبارها من أهم وسائل الاستقطاب، و نجاح عملية التوظيف يرتبط الى حد ما بكثافة المتقدمين الى تلك الوظيفة حيث كلما كبر حجم المترشحين كلما كانت الفرصة للاختيار الأكفأ. أما بالنسبة لاعتماد المؤسسة على العلاقات الشخصية وذلك يعود الى بحث المؤسسة عن أشخاص يحوزون على ثقة المسؤولين تضمن ولائهم و انتمائهم للمؤسسة خاصة وأنها مؤسسة اقتصادية تقوم على كفاءة ومهارة عنصرها البشري من تحقيق أعلى المبيعات من خلال الجودة والنوعية منتوجاتها. وهذا ما وضعه الشكل رقم(09)

الجدول رقم 12 يبين المنصب المشغول داخل المؤسسة .

المنصب الذي تشغله	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	16	30.8 %
اداري	21	40.4 %
تقني	15	28.8 %
المجموع	52	100 %

من خلال الجدول نلاحظ الفئة الإدارية كانت بنسبة 40.4% من العينة، وحتلت فئة المدراء نسبة 30.8% في حين احتلت فئة التقنيين 28.8% .

وعند قراءتنا للبيانات نجد أن المناصب الإدارية احتلت الصدارة وهذا ما أكده الجدول رقم (05) حيث احتلت رتبة التحكم النسبة الأعلى ويرجع ذلك الى طبيعة الدراسة التي عمدنا الى اختيار المديرية العامة لمؤسسة انتاج مواد البناء حيث تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم وتسيير ومراقبة الوحدات الأخرى، أما الفئة الثانية فيرجع ارتفاعها الى أن المديرية هي القاعدة الأساسية بالرغم من وجود فروع لها خارج المدينة الى أنها ترجع في أمورها الإدارية الى القاعدة ولذا تحتوي على نسبة كبيرة من الإطارات. الشكل رقم(10) يوضح المنصب الذي تشغله.



الجدول رقم 13 يوضح إجابات المبحوثين حول أساس التعيين في المؤسسة:

أساس تعين داخل المؤسسة	التكرارات	النسب المئوية
على أساس الشهادة	18	34.6%
على أساس الخبرة	22	42.3%
على أساس التكوين	12	23.1%
المجموع	52	100%

الجدول أعلاه يبين أن نسبة 42.3% تم تعيينهم في المؤسسة على أساس الخبرة و34.6% من العينة تم تعيينهم على أساس الشهادة ،في حين نجد أن 23.1% تم تعيينهم على أساس التكوين .

يرجع الارتفاع نسبة الفئة الأولى من العينة الى نقص اليد العاملة المؤهلة ، إما إذا أخذنا المبحوثين الذين تم تعيينهم على أساس الشهادة ،ويرجع ذلك الى احتياجات المؤسسة الى هته الفئة بذات خاصة في الجوانب الإدارية لتي تقوم أساسا على الشهادة العلمية ، ثم فئة المعينين على أساس التكوين وهنا تحرص المؤسسة على مدى توافق التكوين مع المنصب المراد شغله .

الجدول رقم 14 يوضح إجابة المبحوثين حول توافق الطبيعة المنصب مع المؤهلات:

توافق طبيعة المنصب الذي تشغله مع مؤهلاتك	التكرارات	النسب المئوية
نعم	37	71.2 %
لا	15	28.8 %
المجموع	52	100 %

نلاحظ من الجدول أن أغلبية الفئة كانت إجاباتهم بتوافق المنصب مع المؤهلاتهم بنسبة 71.2% ، ونسبة 28.8% كانت إجابتهم بلا أي عدم توافق المنصب مع مؤهلات . من خلال قراءتنا للجدول نجد أن معظم الاجابات كانت تؤكد على توافق المنصب مع المؤهلات ،وهذا ما نصت عليه الاتفاقيات الجماعة وشروط التوظيف وهو أن ينصب العامل وفق ما يتطلبه المنصب من شهادات أو مؤهلات أو خبرات .

ونلاحظ بالنسبة للذين لا تتوافق مؤهلاتهم مع مناصبهم الحالية مرتفعة نسبيا، فيما أن المؤسسة تعتمد على مدى توافق المؤهلات مع المنصب في التوظيف وهذا ما أكده الجدول رقم (10) فنستطيع إرجاع عدم التوافق يرجع إما الى سوء تسيير عملية التوظيف

التي من المفترض أن تحترم الشروط الأساسية من أجل الالتحاق بمنصب العمل والذي من أهم مميزاته وضع الكفاءة في مكانها المخصص لها -الرجل المناسب في المكان المناسب - من خلال مراعات مهاراته ومؤهلاته وخبراته وسماته الشخصية التي يتطلبها هذا المنصب، وكذلك من خلال التوزيع الدقيق للأدوار و المسؤوليات لكل عنصر بصورة مسبقة ورسمية وذلك من خلال الكشف عن بطاقات المنصب العمل.

نستنتج من هذا التحليل أن المهل لا يأخذ بعين الاعتبار في عملية التوظيف وتعين الفرد من أجل التحاقه بمنصبه ،وهنا تظهر الصورة الحقيقية لعملية الاستقطاب و الاختيار ومن ثم التعيين بطريقة غير فعالة ، وهذا ما يؤثر سلبا في مهارات الافراد وكيفية الاستفادة منها وتتميتها وهذا ما أطلق عليه بيتر بتحويل الكفاءة إلى رداءة.

الجدول رقم 15 يوضح اجابة المبحوثين إذا ما قدمت لهم شروحات حول المنصب:

النسب المئوية	التكرارات	تقديم شروحات حول المنصب الذي تشغله
63.5 %	33	نعم
36.5 %	19	لا
100 %	52	المجموع

الجدول اعلاه يوضح ان نسبة 63.5 % من العينة قدمت لهم شروحات حول منصب عملهم في حين 36.5 % من العينة أنه لم يتلقوا أي شروحات حول مناصبهم . ومن خلال البيانات الموضوعه أمامنا نرى أنه من الضروري تقديم شروحات حول المنصب وذلك من أجل تحديد المهام وصلاحيات وواجبات كل منصب حتى لا تتداخل المهام و الصلاحيات فيما بينها وهذا يعتبر تضيع للوقت والجهد في نفس الوقت المؤسسة في حاجة للنجاعة في تقديمها لأعمالها و ليس العكس، وبما أنها مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى و خدماتية بالدرجة الثانية. فهي تعتمد على انتاجها وجودة خدمتها لذا تحرص على تقديم شروحات حول العمل المراد انجازه .

ونلاحظ أيضا العينة التي لم تقدم لها أي شروحات تنقسم الى قسمين قسم لا يحتاج الى شرح وهم ذوي الاقدمية في المؤسسة والذين لديهم خبرات عن كيفية ادائهم لأعمالهم الادارية فلا يحتاجون ال شرح ، والقسم الثاني هم رؤساء الورش الانتاجية الذين يكونون على إطلاع مباشر عن نوعية و كمية الانتاج المراد انتاجه فلا يحتاجون على حد قولهم الى شرح.

والأمر المحير هو كيف للمؤسسة أن تترك هؤلاء العمال بدون أي معايير من أجل التقيد بها فبالرغم من خبراتهم سواء كانت إدارية أو إنتاجية ، يجب عليها تقديم شروحات حول الاعمال والقوانين والتنظيمات و التكنولوجيات متغيرة بصفة دورية وبالتالي تحتاج الى شرح دائم وبأدق التفاصيل من اجل المحافظة على الاستمرارية و الجودة ونوعية المنتجات مهما كانت نوعيتها.

الجدول رقم 16 اجابة المبحوثين اتجاه حرص المؤسسة على تحديد المهام والصلاحيات:

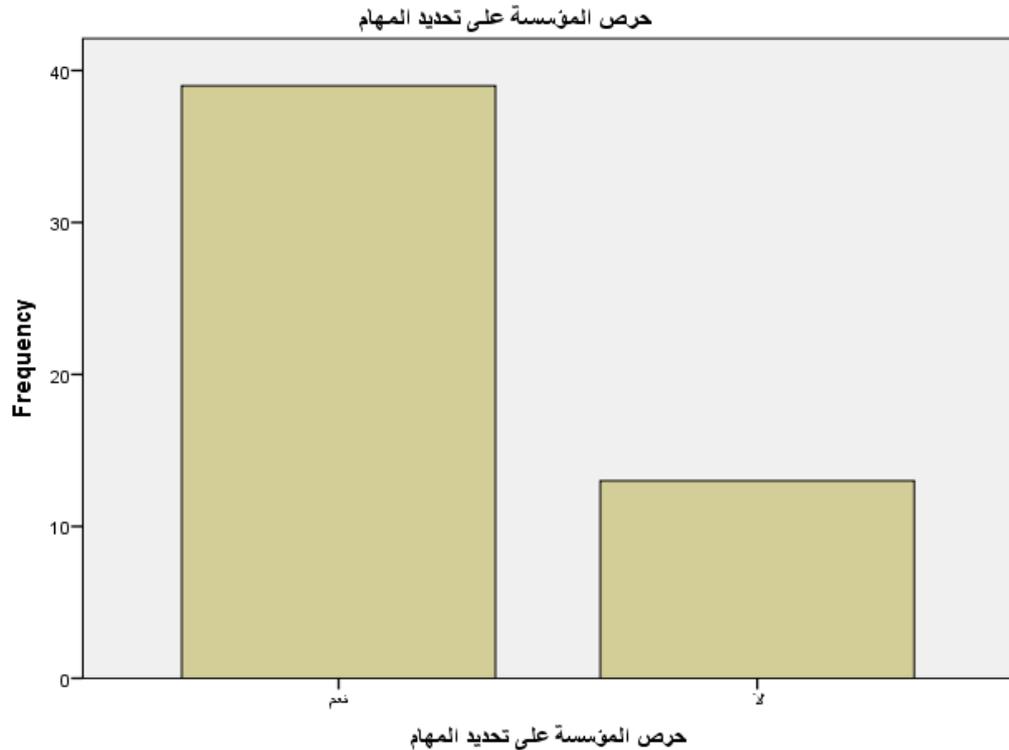
النسب المئوية	التكرارات	حرص مؤسسة على تحديد مهام وصلاحيات كل منصب
75.0%	39	نعم
25.0%	13	لا
100.0%	52	المجموع

الجدول اعلاه يبين أن نسبة 75% أكدوا على حرص المؤسسة على تحديد المهام، في حين نفت نسبة 25% حرص المؤسسة على تحديد المهام.

ونلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية أن حرص المؤسسة على تحديد المهام، وذلك من أجل توضيح خصوصيات كل منصب عمل وتسهيل القيام بالعمل من أجل تحقيق النجاعة، وهذا ما أكدته اغلب نظريات تنظيم العمل التي ركزت على تحليل وتركيب حركة

سير العمل، التي يتمثل هدفها الاساسي في تحسين الكفاءة الاقتصادية ولا سيما انتاجية العمال، وعدا التحليل نجدها تتضمن المنطق و العقلانية و التجريب و أخلاقيات العمل والكفاءة و ازدياد التقاليد التي تتم المحافظة عليها من أجل حماية النمط الادائي للعمال، فبالرغم من قدم هاته النظريات الا انها تبقى مرجعا اساسيا خاصة في تقسيم العمل.

ومن ما سبق نستنتج ان حرص المؤسسة على تحديد المهام راجع الى توفير مدونة المناصب العمل. الذي يشغله العامل والتي تتضمن ضبط دقيق ومحدد لأدق تفاصيل العمل، أما بالنسبة للفئة المبحوثين الذين رأوا ان المؤسسة لا تحرص على تحديد صلاحيات وضبط المهام، وكانت اجابتهم ان تحديد المهام لا يرتبط فقط بتوجيهات المسؤول المباشر فهو تحديد سطحي مثل : "انت قم بهذا العمل وراح نحسبوه لك فيما بعد ". لكن أين هو التطبيق الفعلي للقوانين والتنظيمات الذي يتطلب وجود نظام تعريفي وتحديد ديناميكي لمناصب العمل حين يتم ضبط حدود مسؤوليات وكفاءة كل منصب.



الجدول رقم 17 اجابات المبحوثين حول طريقة القيام بالوظيفة:

النسبة المئوية	التكرارات	طريقة القيام بالوظيفة
40.4 %	21	أوامر من المسؤول المباشر
59.6 %	31	حسبما تم الاتفاق عليه في عقد العمل
100 %	52	المجموع

الجدول اعلاه بين لنا أن أعلى نسبة هي 59.6% يقومون بأعمالهم حسب ما تم الاتفاق عليه في عقد العمل، ونسبة 40.4% يقومون بأداء وظائفهم حسب أوامر من المسؤول المباشر.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول تضح لنا أن الارتفاع في نسبة العمال اللذين يقومون بأداء وظائفهم حسب ما تم الاتفاق عليه في عقد العمل، راجع الى أن المؤسسة تتعامل بالعقود التشغيل بكثرة، وهو أمر استحسنه الكثير من المبحوثين حسب إجاباتهم، فهم يجدون متسع كبير من الحرية في أدائهم لأعمالهم وهذا ما يفتح لهم طريق الإبداع والتفكير في أدائهم لأعمالهم، وما نلاحظه ايضاً هو شعورهم بالرضا والاستقرار الذي يساهم بشكل كبير في الولاء للمؤسسة وبالتالي الرفع من إنتاجيتها. أما بالنسبة للعمال اللذين يؤدون أعمالهم عن طريق أوامر من المسؤول المباشر، فهم فئة حديثة التوظيف وتحتاج إلى الإشراف ومن إجاباتهم نستخلص أن توجيهات المسؤول المباشر تفيدهم لكن الأمر الغير مستحب هو إملاء والتدخل في كيفية القيام بالوظيفة فهو أمر يشعرهم بانزعاج وعدم الارتياح خاصة وهم تحت المراقبة طيلة الوقت، فهم لا يجدون المساحة الكافية لتعبير واستعراض قدراتهم ومهاراتهم.

الجدول رقم 18 إجابات المبحوثين عن مواجهتهم لصعوبات في مناصبهم الحالية:

صعوبات في المنصب الذي تشغله	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	48.1 %
لا	27	51.9 %
المجموع	52	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن 51.9% من أفراد العينة لم يواجهوا أي صعوبات في مناصبهم، أما نسبة 48.1% واجهوا صعوبات في مناصبهم الحالية. إذا اخذنا الإجابة الأولى للمبحوثين الذين لم يجدوا صعوبات في مناصبهم لأنهم تلقوا شروحات حول مناصبهم وطريقة ادائهم لوظائفهم، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 14-13. وكذا يرجع أن لهم مهام محددة ومضبوطة وصلاحيات محددة كل حسب متطلبات منصبه، ولخبرتهم واستقرارهم في مناصبهم أدى إلى الفهم الجيد لمناصبهم والمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

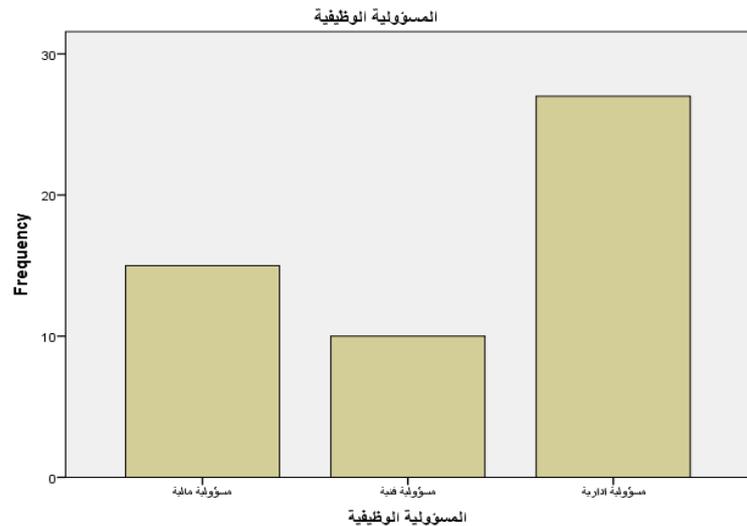
أما المبحوثين الذين واجهوا صعوبات في مناصبهم حسب إجاباتهم التي مفادها أنهم لم يتلقوا أي شروحات خاصة الإداريين منهم في كيفية ادائهم لأعمالهم شكل لهم عائقاً وانهم في رحلة استكشافية في مناصبهم خاصة الملتحقين الجدد للمؤسسة وكذا حديثي الترقية، فهم مطالبون بكشف المنصب عملهم بنفسه كأن تقول هذا منصبك وانت مسؤول كيفية القيام به (دبر راسك بين شطارتك). فمنصب العمل مسؤولية المؤسسة بالدرجة الأولى، ونذكر أيضاً طريقة التوظيف العشوائي فهي لا توفي المنصب حقه من كفاءات. ومن بين الصعوبات التي واجهوها في مناصبهم هو خروج المرأة للعمل وتقلدها مناصب عالية نستذكر إجابة أحد

المبحوثين قالت: ان عملها يشكل هاجسا بالنسبة لزملائها من الجنسين فهم يرونني مركز تهديد لهم وعلى هذا الاساس لا يكون هناك تعاون وغياب الاتصال. وهذا ما يؤثر سلبا على اداء.

وخلاصة القول هو بقدر ما كان الاستقطاب جيدا للكفاءات ثم تعيينها في المنصب المساوي لها داخل الهيكل التنظيمي وكلما زاد الفهم الجيد لوظيفة كلما زادت سهولة تأدية متطلباتها.

الجدول رقم 19 إجابات المبحوثين حول نوع المسؤولية التي يفرضها منصب العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	نوع المسؤولية المفروضة في عليك
% 28.8	15	مسؤولية مالية
% 19.2	10	مسؤولية فنية
% 51.9	27	مسؤولية ادارية
% 100	52	المجموع



نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 51.9% من العينة وضحت ان المسؤولية الادارية ،ثم تليها المسؤولية المالية بنسبة 28.8%، في حين احتلت المسؤولية الفنية نسبة 19.2%.

وهذا التقسيم لمختلف المسؤوليات الوظيفية يساهم في فصل السلطات و تحديد المهام و الصلاحيات وهذا ما اشار اليه "فايول" في نظريته التكوين الاداري (العملية الادارية) التي تعتمد اساسا على تقسيم مختلف الوظائف الادارية التي تعتبر من اهم الوظائف التي تقوم على التخطيط و التنظيم العمل و اصدار الاوامر و التنسيق و الرقابة .

ويرجع ذلك لكون اكبر عدد من عينة البحث يعملون في المديرية العامة لمؤسسة إنتاج البناء وهذا ما أدى الى تفوق نسبة المسؤولية الادارية فاغلب مهامها تنظيمية وترتكز على اصدار الاوامر و تحديد المهام والمسؤوليات ن فهي تعمل كأدات توجيه وتوزيع لمختلف النشاطات التابعة لها.

اما المسؤولية المالية فيعود ذلك أيضا الى طبيعة نشاط المؤسسة انتاج مواد البناء باعتبارها مؤسسة اقتصادية إنتاجية تركز على العمليات المالية من شراء وتسويق و ضبط الميزانية الخاصة بها لمعرفة مقدار الربح والخسارة و البحث عن رؤوس الاموال و تسييرها. كما في مؤسسة اقتصادية إنتاجية نجد هناك مسؤولية فنية مرتبطة بالتجهيزات التي تقوم عليها مختلف العمليات الانتاجية و التحويل وصيانة الوسائل.

وكل هاته التقسيمات من جل تحسين الاداء وكذا تحقيق الامتياز وجودة ونوعية لمنتجاتها .

الجدول رقم 20 إجابات المبحوثين حول تناسب حجم المنصب مع حجم المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	هل حجم منصبك يتناسب مع حجم المؤسسة؟
55.8 %	29	يتناسب
21.2 %	11	لا يتناسب بسبب المسؤول المباشر
15.4 %	8	لا يتناسب لنقص اليد العاملة المؤهلة
7.7 %	4	لا يتناسب لكبر حجم المؤسسة
100 %	52	المجموع

الجدول يوضح لنا أن نسبة 55.8% من العينة تؤكد على أن حجم المنصب يتناسب مع حجم المؤسسة. أما الفئة الثانية من العينة أجابت أن المنصب لا يتناسب بسبب المسؤول المباشر بنسبة 21.2% والفئة الثالثة من العينة أجابت ب أن المنصب لا يتناسب بسبب نقص اليد العاملة المؤهلة بنسبة 15.4% في حين أجابت الفئة الأخيرة أن منصبها لا يتناسب بسبب حجم المؤسسة في حد ذاتها.

ومن خلال قراءتنا للبيانات الإحصائية نرى أن معظم العمال في المؤسسة أكدوا على أن مناصبهم تتناسب وحجم المؤسسة ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة فنجد الاختيار والتعيين يعادل المهن الجوهريّة الموجودة في المؤسسة .

أما الفئة الثانية من المبحوثين ومن خلال إجاباتهم رأوا أن المسؤول يتدخل في كل كبيرة وصغيرة تخص مناصبهم ولا يترك لهم الحرية في أدائهم لوظائفهم وصلاحياتهم وخاصة الحق في اتخاذ القرار وبالتالي لا توجد حرية بحسب ما هو متفق عليه وهذا ما يؤكد الجدول رقم 14.

الفئة الثالثة من عينة أرجعوا عدم التناسب الى نقص اليد العاملة المؤهلة مما تجعلهم يقومون بأعمال فوق طاقتهم لتغطية هذا النقص في المهارات، والحرص على عدم توقف العمل ، وهذا ما يفرض عليهم ضغوطات نفسية وفي بعض الحالات أمراض الجسدية. في حين رأت الفئة الاخيرة من العينة أن السبب هو الحجم الكبير للمؤسسة وايضا المشاريع التي تعمل بها تغطي حيزا جغرافيا كبيرا خاصة رؤساء الورش الذين يغطون أكثر من منطقة أو فرع فنجده يراقب ويسير ويقيم ويستشار و مطالب بإنهاء المشروع في وقت زمني محدد، وهذا ما يؤثر على كفاءته في بعض الاحيان .

مما سبقت الإشارة اليه من الأحسن أن توفر المؤسسة مهما كان نوع نشاطها ، تجاريا انتاجيا أو خدماتيا ، فإن ضرورة قيامها بنشاطات بشكل منظم ومهيكل من خلال توفير مدونة المناصب التي تفرض عليها ، القيام بعملية توزيع المهام في مختلف مستوياتها الإدارية، وايضا على مستوى ورشاتها أو المستوى التنفيذي السفلي فيها وهذا لضمان تناسب المناصب مع حجم المؤسسة.

الجدول رقم 21 إجابات المبحوثين عن مدى توافق المنصب مع مهن المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	ما مدى توافق منصب العمل مع مهن المؤسسة ؟
78.84 %	41	يتوافق
21.15 %	11	لا يتوافق
100 %	52	المجموع

الجدول اعلاه يبين نسب الإجابات التي أكدت على توافق المنصب مع المهن وهي 78.84 % في حين نجد أن نسبة 21.15 % مناصبهم لا تتوافق مع المهن. ومن خلال البيانات الاحصائية الموضوعه أمامنا نجد أن المؤسسة تعتمد على تحديد مهنها ووظائفها

من خلال التخطيط الجيد وتحديد مهنها الجوهرية التي تقوم على طبيعة نشاط المؤسسة فلما تقوم بعملية الاستقطاب ومن ثم الاختيار و تعين في منصب العمل فمن خلال معرفتهم بلمهن الجوهرية وماذا تتطلب فلن يوظفوا أو يعينوا أشخاص في مناصب لا تنتمي الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما نخلص اليه هنا هو أن الفهم الجيد لطبيعة النشاط يؤدي بضرورة الى تخطيط مبدع من خلال توفير مدونة المناصب التي تحرص على التخطيط العادي المهن أو التخطيط لمن سيشغل هاته المهن سواء كانت عضوية او نوعية وبالتالي نجد توافق بين المناصب والمهن الموجودة داخل المؤسسة.

اما بالنسبة لبقية المبحوثين اللذين لو يروا أن مناصبهم لا تتوافق مع مهن المؤسسة فنجد أنهم في الحقيقة ومن خلال اجاباتهم ان مناصبهم لا تتوافق مع شهاداتهم أو تكوينهم ومن خلال هذا أجابوا بأن المناصب لا تتوافق مع مهن المؤسسة فهذا يعكس لنا أن العامل في حد ذاته لا يفرق بين توافق المنصب مع المؤهلات وتوافق المنصب مع المهن .ونستطيع ارجاع ذلك الى غياب الاتصال خاصة من ناحية التعريف بمهن المؤسسة فما هو الى سوء تسيير وتقدير للتنظيمات الموجودة فيها .

ومما سبق نرى ان حقيقة وراء التقدير الجيد للمهن داخل المؤسسة مرتبط ارتبطا كليا بفهم طبيعة النشاط وبتوفير مدونة المناصب لضمان عدم الاختلاط في المهن وبضبط هاته المهن يعني وضع معايير لأدائها من خلال مهارات وكفاءة أفرادها وبالتالي تحقيق جودة النتائج و نوعية الخدمات.

الجدول رقم 22 إجابات المبحوثين حول ضرورة إعادة النظر في التنظيمات الحالية :

النسبة المئوية	التكرارات	حسب رأيك هل التنظيمات تستدعي إعادة النظر فيها؟
100 %	52	نعم



الشكل رقم 13 يبين إجابة المبحوثين حول ضرورة إعادة النظر في التنظيمات:
الجدول يبين لنا أن النسبة الوحيدة هي نسبة 100%

ومن خلال قراءتنا نلاحظ أن مجموع العينة اتفق على وجوب إعادة النظر في التنظيمات بنسب متفاوتة حسب آرائهم المختلفة حول إعادة تنظيم مناصب العمل. تحدث الكثير من العلماء و المفكرين مثل تايلر في " كتابه التقسيم العلمي للعمل " وفايول في " نظرية التكوين الاداري " وماكس فيبر تكلم بإطناب خاصة في " نظريته البيروقراطية " فمن خلال نظرتهم لتنظيم الذي يتسم بتقسيم الاعمال و توزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على وظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات و السلطات بينها بأسلوب ب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة لإنجاز أهداف التنظيم التي تساعدهم في فهم عملهم وضبط مهامهم بشكل جيد وعدم فهم هاته التنظيمات يرجع الى كون هاته التنظيمات غريبة عنهم فيعجزون عن فهمها وتطبيقها جيدا فلما نأتي بتنظيمات اجنبية تخص مناصب العمل ونجدها بعيدة كل البعد عن الواقع المعاش بالنسبة للمؤسسة و العمال على حد سواء يحصل خلط وعدم فهم للقواعد

والنظم المسجلة التي من المفترض أن تكون بوصلة تحكم المناصب وتدفع بالمؤسسة الى التطور و الارتقاء لا العكس.

وما نستنتجه هنا هو على السلطة ان تضع قوانين وليدة العادات والتقاليد والقيم العمل السائدة في المجتمع الجزائري، بعيدة عن المصطلحات الغربية التي تزيد من صعوبة فهم هاته التنظيمات لضمان الفعالية في تطبيقها ، وفئة أخرى ترجع السبب في ضرورة إعادة النظر في التنظيمات الخاصة بمناصب العمل الى قيم العمل السائدة في المجتمع الجزائري . فعلى حد قولهم إن حتى طبقوا نظم جديدة فستبقى هذه العادات هي السائدة . كيف ذلك ؟ أي أن العادات و القيم تمتزج بروح هذا النظام الجديد فتتكيف معه فقط دون أن تكون لها القدرة على استيعاب وظائفه ومن هنا نستطيع القول حتى لو تغير النظام بنظام آخر فهذا لا يعني وجود جودة وكفاءة و أن اداء الفرد والمؤسسة تحسن فيمكن حدوث العكس . كما صرح بعض المسؤولين أن بالحرف الواحد :أن النظم في المؤسسات الجزائرية ماهي الى مرآة عاكسة للوضع في التنظيمات الفوقية " كي نظموا رواحهم ويلتزموا هوما هنا ساهلين "

كل التنظيمات التي تخص منصب العمل مهما
اكتست من صورة فهي تبحث عن الفعالية و النجاعة
وكل خطأ مهما كان بسيطاً في بطاقات وصف
الوظائف يؤثر سلباً على مردودية المؤسسة واداء
افرادها فحسن التنظيم مرتبط بحسن تخطيط مدونة
المناصب وهذا لتحقيق الامتياز.

الجدول رقم 23 إجابات المبحوثين عن الصلاحيات المتاحة لهم وإمكانية اتخاذ القرار:

النسبة المئوية	التكرارات	الصلاحيات المتاحة واتخاذ القرار
65.4 %	34	لا
30.8 %	16	أحيانا
3.8 %	2	نعم
100 %	52	المجموع

من الجدول نلاحظ أن نسبة 65.4% أجابوا بأن الصلاحيات الممنوحة لهم لا تخولهم لاتخاذ القرار ونسبة 30.8% كانت إجاباتهم ب أحيانا الصلاحيات المتاحة لهم تخولهم لاتخاذ القرار. في حين 3.8% أجابوا بأن صلاحياتهم تخولهم لاتخاذ القرار.

وما نستطيع قراءته هو أن النسب جاءت عادية ويعود ذلك الى الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة فليس لكل العمال السلطة في اتخاذ القرار فسلطة محصورة للذين يسمح لهم الهيكل التنظيمي ضمن مناصبهم العضوية في اتخاذ القرار لذا نجد نسبة عدم اتخاذ القرار مرتفعة فهي مرتبطة بالرتبة الوظيفية والمنصب العمل الذي يشغله العامل فنجد هذه الفئة عملها مقتصر على تنفيذ القرارات وليس اتخاذها .

اما الفئة الثانية فنجد أنهم ومن خلال الصلاحيات الممنوحة لهم مثل رؤساء المصالح و الورش و الدوائر لهم الحق في اتخاذ القرار حسب الحاجة الى ذلك فيما يتعلق بوحداتهم و كيفية تسييرها ولاكن لا يتخذون القرار فيما يخص المؤسسة ككل.

في حين نجد أن الفئة الثالثة لها كل الصلاحية في اتخاذ القرار مثل الإطارات المدير العام للمؤسسة ونائبه في حين غيابه، و كذا الإطارات الموزعين على مختلف فروع المؤسسة، والتي من صلاحياتهم وبموجب القوانين والتنظيمات التي تعطي لهم كل الصلاحية من خلال مناصبهم في اتخاذ القرار فيما يخص شؤون المؤسسة، في إطار ما يسمح به القانون.

وما نستنتج من خلال هاته القراءة أنه كلما ارتقى الفرد في السلم الوظيفي زاد ذلك من صلاحياته في اتخاذ القرار.

الجدول رقم 24 إجابات المبحوثين عن الطرق المتبعة من قبل العامل في تنمية مهاراته :

النسبة المئوية	التكرارات	الطرق المتبعة في تنمية المهارات
65.4 %	34	مشاركة في دورات تكوينية
30.8 %	16	الاحتكاك والتواصل مع الزملاء
3.8 %	2	الاطلاع على المستجدات
100 %	52	المجموع

يبين لنا الجدول ان 42.3% من العينة قرروا المشاركة في دورات تكوينية من أجل تحسين وتنمية مهاراتهم ونجد 30.8% اعتمدوا في تنمية مهاراتهم على الاتصال والاحتكاك بالزملاء داخل وخارج المؤسسة. في حين اعتمد 26.9% من العينة في تنمية مهاراته من خلال الاطلاع على المستجدات.

نرى أن اغلبية المبحوثين اتجهوا الى المشاركة في دورات تكوينية لإيمانهم بضرورة وفائدة التكوين من أجل تحسين أدائهم و الرفع من مستواهم ومن خلال وجهة نظرهم ان التكوين يساهم في ارتقائهم في السلم الوظيفي ولا يجب الاعتماد على المؤسسة في تنمية المهارات فهذا راجع الى الفرد عن اراد تحسين مستواه اضافة الى المؤهلات المتحصل عليها عند توظيفه وبما أن الانسان يتسم بصورة التغيير فمن البديهي ان يحاول أن يطور مهاراته. وحسب رأي آخرون أن الاتصال من خلال الاحتكاك بالزملاء هي الطريقة الامثل في تنمية مهاراتهم من خلال اكتسابهم لخبرات ومهارات جديدة تساعدهم في أداء واجباتهم،

فالاتصال عملية تفاعل بين طرفين أو أكثر والهدف منه هو تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة .

في حين ذهبت فئة من العينة الى الاطلاع على المستجدات ،من خلال الاطلاع على اجدد القوانين والتطبيقات والاليات جديدة تساعدهم في تأدية مهامهم، خاصة تلك التطبيقات التكنولوجية التي يجب تعلمها لتحسين أدائهم وتسهيل طرق القيام بوظائفهم فهي تساهم في اختزال الكثير من الوقت والجهد.

إن مبادرة العامل في المشاركة في مختلف الآليات التي تساعده في تنمية مهاراته وبما ان الفرد ديناميكي في منصبه من خلال السلم التنظيمي فلا يمكنه المحافظة على نفس المستوى منذ دخوله الى يوم خروجه منها ،فتتمية المهارات ليس قصرا على المؤسسة فحسب بل العامل فيها وهي بدورها ويجب عليها تشجيعه فيما يقوم به فهو في الاخير سيعود بالفائدة على المؤسسة ككل .

الجدول رقم 25 يوضح العلاقة بين الصعوبات في المنصب العمل وحرص المؤسسة على تحديد المهام ومدى توافق المنصب مع المهن:

المجموع	حرص المؤسسة على تحديد المهام توافق المنصب مع مهن المؤسسة صعوبات في منصب العمل	
	لا يتوافق	يتوافق
27	25	02
%51.92	%48.07	% 3.84
25	14	11
%48.07	%26.91	%21.15
52	39	13
%100	%75	%25

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول نلاحظ ان نسبة 75% صعوبات في مناصب عملهم ومنهم نسبة 48.07% ارجعوا هذه الصعوبات الى عدم حرص المؤسسة على ضبط وتحديد المهام والى عدم توافق المنصب مع المهن ، ونسبة 25% من العينة لم يجدو صعوبات في مناصبهم ومنهم نسبة 21.15% اكدوا على عدم وجود صعوبات وارجعوها الى توافق مناصبهم مع مهن المؤسسة والى حرص المؤسسة على تحديد المهام،

ولو امعنا النظر فير معامل الارتباط بين هاته المتغيرات نجد انه 0.05% وبتالي نجد ان معامل الارتباط بينهم جيد .

من خلال القراءة الاحصائية والاخذ بعين الاعتبار معامل الارتباط ، نجد انه كلما زاد حرص المؤسسة على ضبط مناصب العمل وتحديد مهنها الجوهرية كلما نقصت صعوبات منصب العمل فلما اهملت المؤسسة جانب تحديد المهام والصلاحيات كل منصب أي لم تعطي منصب العمل ما يستحقه من دراسة خاصة من ناحية توفير مدونة المناصب التي تحقق من خلالها المؤسسة الجودة والنوعية، وعدم التخطيط الجيد خاصة من ناحية تقسيم العمل بالرغم من اهميته في المجتمع المصنع الحديث ويعتبر من ابرز خصوصياته وهذا ما أكد عليه تايلر في كتابة تقسيم العلمي للعمل انظر الفصل الثاني العمل وتحليل العمل. فبرغم من وجود قانين وتنظيمات تنص على وجود تقسيم العمل داخل المؤسسة من خلال الفصل بين بين السلطات فهذا لا ينفي وجود صعوبات في منصب العمل.

الجدول رقم 26 إجابة المبحوثين حول العلاقة مدى توافق الرتبة الوظيفية مع المنصب

المجموع	لا	نعم	توافق المنصب
			مع المؤهلات الرتبة الوظيفية
17	04	13	اطار
%32.69	% 7.69	24.99 %	
25	11	14	تحكم
%48.07	%21.15	26.91 %	
10	00	10	تنفيذ
%19.23	%00	%19.23	
52	15	37	المجموع
%100	%28.84	%71.15	

العمل والمؤهلات:

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول نلاحظ أن 71.15% وجدو توافق بين رتبهم الوظيفية ومؤهلاتهم منهم 26.91% من فئة التحكم و24.99% من فئة الإطارات، ونجد ان نسبة 28.84% وجدو ان رتبهم الوظيفية لا تتوافق مع مؤهلاتهم وقد بلغت نسبة فئة التحكم 21.15% ونسبة الإطارات اللذين لا تتوافق مؤهلاتهم مع مناصبهم وبتالي عدم توافقها مع مهن بنسبة 7.69% .

ونجد ان معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ نسبة 0.01% وهذا جيد فتوافق المؤهلات مع المنصب العمل يآثر في الرتبة الوظيفية ، ومن اجل تجنب الفراغات بين المنصب والمؤهلات وفهته المؤهلات هي التي تتحكم في الرتبة الوظيفية ، وهذا ان دل على شيء فإنه يدل على مدى اهمية العنصر البشري وما يحمله من مهارات وثقافات التي يحملها معه ويقوم بعمله من خلالها ، ولمعرفة العامل وقدراته يحب تقييمه جيدا في مرحلتي الاستقطاب والاختبار حتى يوضع هذا الفرد في المكان المناسب له ، وذلك من خلال اعداد بطاقات لوصف وتحليل صاحب المنصب العمل ومن ثم اعداد المسار،

أما بالنسبة لتباين في درجة في عدم التوافق المؤهلات مع المنصب وبتالي مع الرتبة الوظيفية خاصة بالنسبة للإطارات هذا امر غير مقبول ويرجع الى عدم دراسة المنصب دراسة جدية عميقة في متطلبات منصب العمل، الذي يعتبر مرتبط الفرس. خاصة ان قويل بما يكافئه من كفاءات وغن وضعت في رتبها الصحيحة فستكون النتيجة ممتازة والعكس صحيح .

نتائج التحليل على ضوء الفرضية الأولى :

تمخض لنا مجموعة من نتائج من خلال المعطيات السابقة، والمتعلقة بالفرضية الأولى ما يلي:

✓ تعتمد المؤسسة على الخبرة في عمليات التعيين والتوظيف، وكذا في شغل المناصب العليا من أجل المحافظة على كفاءة المؤسسة التسييرية .

✓ اتضح لنا بأن المؤسسة تركز على ضرورة توافق المنصب مع المؤهلات، وبما أن المؤسسة خدماتية اقتصادية فيجب عليها الحرص على الكفاءات من أجل ناتج ذو جودة ونوعية .

✓ تتبع المؤسسة سياسة شرح مهام والواجبات وصلاحيات كل منصب، من خلال توفير بطاقة تعريف لمناصب العمل الموجودة في المؤسسة ، حتى يتسنى لصاحبه العمل بفعالية داخل هذا المنصب .

✓ تعتمد المؤسسة في طريقة قيام افرادها بوظائفهم، الى ما تم الاتفاق عليه في عقد العمل مع توجيهات المسؤول المباشر.

✓ بالرغم من وجود بطاقات تعريف للمناصب، الا أن العمال يعانون من وجود صعوبات وعراقيل في مناصبهم.

✓ عدم رضا العمال عن تنظيمات التي تحيط بمناصب العمل ووجوب تعديل او التغيير حسب ما يتطلبه كل منصب.

من خلال هذه النتائج نستطيع القول ان مدونة المناصب موجودة تنظيميا وقانونيا لكنها تبقى غير مفعلة او غير معمول بها، وهذا يبين لنا كفاءة المؤسسة في بعض التصرفات مثل الحرص على مناسبة المنصب للعمل وكذا توفير شروحات حول المناصب بصفة نسبية، واهملت الجانب الكثير من الجوانب التي تتعلق ب النتائج ونوعيته لتحقيق الامتياز. فنجد ان تحققت جزئيات فقط من الفرضية ولم تتحقق الفرضية ككل.

الفصل الثامن

01- فهم العامل لأساليب وطرق تقييم الاداء.

02- نتائج الفرضية الثانية .

1 - سنحاول في هذا المحور التعرف على مدى فهم الجيد للعامل حول اهم الطرق والاساليب التي على اساسها يتم تقييم أداء العامل والتي يفهمها يستطيع تحسين أدائه الوظيفي، ومن خلال الاجابات سنعرف أن كانت المؤسسة تحسن من مدونة المناصب من خلال عملية التقييم وهل ساهمت هاته الآلية في تحسين الاداء .

الجدول رقم 27 يوضح إجابات المبحوثين حول شرح المؤسسة لطرق تقييم الاداء:

النسبة المئوية	التكرارات	المؤسسة تشرح طرق تقييم الأداء
55.8 %	29	نعم
44.2 %	23	لا
100 %	52	المجموع

حسب الجدول اتجه 55.8% من عينة الى أن المؤسسة تقوم بشرح تقييم الاداء، اما نسبة 44.2% كانت إجابتهم بأن المؤسسة لا تقوم بشرح طرق التقييم . من خلال القراءة الاحصائية للجدول نجد أن أغلبية العينة تم شرح طرق التقييم لها من قبل المؤسسة ، وهذا يعني ان المؤسسة تلتزم بالتنظيمات خاصة مع حديثي التشغيل فيقوم المسؤول المباشر بشرح الطرق التي على اساسها يتم تقييمه وعن ماذا تم تقييمه ومتى يتم تقييمه.

اما بالنسبة لبقية العينة هي تتفق على عدم شرح المؤسسة لطرق تقييم الاداء وتتقسم في نفس الوقت حول سبب عدم الشرح فاتجهت فئة من النفس العينة اللي القول ان عدم شرح طرق واساليب تقييم الاداء راجع الى الهمال وعدم الاكتراث بالعامل سواء كان ملم بهاته الطرق بل نقوم بأداء وظائفنا كل حسب طريقته الخاصة. ونجد في نفس الفئة من يقول انه بسبب قرب منصب عمله من الإطارات فهو يعلم جيدا طرق التقييم وعلى اطلاع بكافة

المستجدات فيما يخص هاته العملية بإضافة للخبرة و الإقدمية في المؤسسة فهم لا يحتاجون الى شرح .

وما نلاحظه هو كلما تم شرح و الطرق المتبعة في تقييم العامل كلما استفاد العامل من الهدف المراد من عملية التقييم من تحسين الأداء و الرفع من حس المسؤولية ومن ثم الولاء وبتالي النهوض بالمؤسسة قلبا وقالبا.

الجدول رقم 28 إجابات المبحوثين حول اهم الطرق التي تتبعها المؤسسة في تحسين

الاداء الوظيفي :

النسبة المئوية	التكرارات	اهم الطرق المتبعة في تقييم الأداء
9.6 %	5	التقرير المكتوب
30.8 %	16	الاختبارات الشفهية
59.6 %	31	على اساس النتائج
100 %	52	المجموع

الجدول يوضح أن نسبة 59.6% أجابوا انه يتم تقييمهم على اساس النتائج، و نسبة 30.8 % يتم تقييمهم على اساس الاختبارات الشفهية، اما نسبة 9.6 % يتم تقييمهم على أساس التقرير المكتوب .

القراءة الاحصائية للجدول تبي لنا ان الفئة الاولى يتم تقييمها على اساس النتائج فنستطيع القول أن هاته العملية متصلة بكيفية أداء الافراد لمهامهم وواجباتهم في اطار ما يعرف بقياس الأداء الأفراد، أي ان يحصل الفرد على نقاط و علامات غير فرد اخر في نفس المنصب فالمنصب يكون مرتبط بصاحب المنصب كل فرد مختلف بأساليبه وكيفية أدائه لمهامه وواجباته ولذا تم التقييم على اساس النتائج من أجل معرفة قدرات وكفاءات كل فرد في منصبه وهل هو مساوي له أم لا.

اما الفئة الثانية من العينة أجابوا أن طريقة التقييم التي خضعوا إليها هي الاختبارات الشفهية، ويرجع هذا النوع من التقييم الى كون العملية تتم على اساس الملاحظة التي تكون في شكل استمارة والتي تتضمن وصف لكل ما يقوم به العامل وكيفية ادائه لعمله مثل: المعرفة و الدراية بما يقوم به وسرعة الاستجابة، وكيفية تصرف هذا العامل في الاوقات الحرجة ومدى استعداده لتعاون و الاتصال مع زملائه في العمل، ومن هنا يستطيع المسؤول المباشر طرح اسئلة عن ملف معين أو وثيقة معينة والغرض منه هو معرفة قدرات العامل في منصبه وعلى أساسها يتم تقييمه .

في حين اتجهت الفئة الثالثة انهم يخضعون الى طريقة التقرير المكتوب الذي نجد فيه أهم المعايير والعناصر التي تشمل عملية التقييم مثل: الانضباط والجودة و التقان في أداء الواجبات وطريقة قيامه بالمهام الموكلة ايه و درجة تقدمه في عمله. وما تتم ملاحظته هو وجود اختلاف حول طرق تقييم الأداء وعدم وجود نظام محدد ومضبوط للمؤسسة ما جعل العمال قليلو التفاعل مع عملية التقييم رغم انهم يعلمون انهم تتم مراقبتهم خلال تأديتهم لواجباتهم وهذا لا يتحكم ولا يؤثر على كيفية أداءهم لواجبتهم ن وهذا ما يؤكد عدم اقتناعهم بعملية التقييم والذي انعكس سلبا على المهمة الاساسية له تحسين الأداء، والارتقاء بالمؤسسة.

الجدول رقم 29 يوضح إجابات المبحوثين حول إعلامهم بأهداف التقييم

هل تعلم بأهداف التقييم	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	26.9 %
لا	32	61.5 %
أحيانا	6	11.5 %
المجموع	52	100 %

الجدول أعلاه يوضح نسبة 61.5% من أفراد العينة لا يتم إعلامهم بأهداف التقييم. ونسبة 9.26% يتم إعلامهم بأهداف التقييم ونسبة 11.5% من العينة كانت اجابتهم ب أحيانا.

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلبية المبحوثين يجهلون أهداف التقييم وهذا ما أكده الجدول رقم (22) و الجدول (23) فعدم تركيز المؤسسة على شرح طرق التقييم الاداء و استعمالها للكثير من الطرق شتت تفكير العامل حول طريقة تقييمه ورسخ فيه عقلية عدم الاكتراث فيما يخص هاته العملية الادارية المهمة للغاية فعملية قياس أداء العاملين مهما اختلفت طرقها فالهدف منها هو استخدام البيانات المتحصل عليها ومقارنتها ب الاهداف المسطرة للمؤسسة.

اما بالنسبة للمبحوثين الذين اكدوا علمهم بأهداف التقييم فنجدهم قريبين من الهيكل التنظيمي وعلى اطلاع دائم ويحرصون على اداء مهامهم جيدا ،من خلال الانضباط وأداء الاعمال المطلوبة منهم من أجل تحسين الاداء و الترقية والتحقق أهداف المؤسسة .فأهداف التقييم لا تقتصر فقط على الجانب الاداري فحسب، الشكل الآتي يوضح لنا الهدف من عملية تقييم الأداء.

اهداف ادارية:

نذكر منها قرارات الترقية والنقل،قرارات تجديد العقود وصرف المكافئات،اعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار ، قرار الحاق الموظفين .

أهداف التوجيه والارشاد :

ابرز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين، ارشادهم الى برامج تكوينية وتدريبية ،استخدام البيانات لأغراض التخطيط والاعداد المهني ، استخدام البيانات المجمعّة عن الاداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل .

اهداف البحث العلمي :

التحقق من صحة عمليات الاستقطاب و الاختيار،
تقويم البرامج التدريبية، إعادة النظر في التخطيط.

الجدول رقم 30 يوضح إجابات المبحوثين حول فترات التقييم:

النسب المئوية	التكرارات	الفترات التي تتم فيها عملية التقييم
11.5 %	6	حسب الضرورة
23.1 %	12	في كل شهر
19.2 %	10	3 اشهر
7.7 %	4	6 اشهر
38.5 %	20	سنة فأكثر
100 %	52	المجموع

عند قراءتنا للجدول الذي يبين فترات التي تتم فيها عملية التقييم نجد نسبة 38.5% يتم تقييمهم من سنة فأكثر، ونسبة 23.1% يتم تقييمهم كل شهر، ونسبة اللذين يقيمون في كل

ثلاثة أشهر هي 19.2% أما للذين يقيمون حسب الضرورة فنجد نسبتهم 11.5% ، في حين تقيم فئة من العينة كل ستة اشهر بنسبة 7.7%.

من خلال القراءة الاحصائية مع الاخذ بعين الاعتبار التكرارات يتبادر في أذهاننا سؤال لما هذا الاختلاف في فترات التقييم؟ فبرغم من أن عينة البحث ليست كبيرة الا أننا نجد اختلاف كبير في اجاباتهم وهذا ما يدل على أن المؤسسة لها سياسة خاصة في عملية التقييمية تجاه كل الفئات الموجودة بها. من خلال إجاباتهم يتضح لنا ان العامل الاقدمية والخبرة يلعب دورا في العملية التقييمية ونظرا لمكانتهم داخل المؤسسة فلا يتم تقييمهم بصفة دورية، وكذا من أجل مراجعة العملية التخطيطية للمؤسسة .

أما الفئة الثانية والتي يتم تقييمهم كل شهر فهم العمال حديثي التوظيف فنجد المؤسسة تشدد على مراقبتهم من خلال تقييمهم في الفترة التجريبية وعلى اساس هاته النتائج يتم تعيينهم أو رفضهم في هذا المنصب .

والفئة الثالثة يتم تقييمهم كل ثلاثة أشهر وتكون خاصة بعمال الورش وتتم عن طريق المسؤول المباشر، من أجل متابعة الاعمال وجودة المنتوجات ومدى انضباطهم من آخر مدة تقييمية لهم فنجده يقيس مدى تحسنهم في كيفية أداءهم لأعمال الموكلة اليهم، وكمية الإنتاج في تلك المدة.

ونجد فئة الرابعة التي تقيم حسب الضرورة فتكون حسب متطلبات منصب العمل، و ترجع الى الظروف التي تمر بها المؤسسة وكمية انتاجها ومدى تحقيقها لأهدافها. في حين نجد أن الفئة الاخيرة التي يتم تقييمها بصفة دورية كل ستة أشهر فهم يعتمدون على التقارير المكتوبة من أجل معرفة نقاط القوة وضعف كل عامل وما يحتاجه من تدريب أو تكوين .

وما نخلص اليه هو على المؤسسة أن لا ترخي أو تشدد من العملية التقييمية فمثلا فترة التقييم كل شهر فترة قصيرة جدا من أجل معرفة كل عامل وما يملكه من طاقات وميكانزمات فربما من خلال هاته العملية ستقصي الكثير من الكفاءات دون قصد، والعكس لما تأخر كثيرا هاته العملية تفقد جوهرها فتحول كفاءه الفرد الى كسل وتغاضي عن بعض المهام الموكلة اليه وفي كلتا الفترتين هي اما تفقد كفاءة أو تنقص من مهاراتها ووهنا تكون المؤسسة في حالة خسارة من الناحيتين المادية والبشرية ، فكان من الاحسن اعادة النظر في

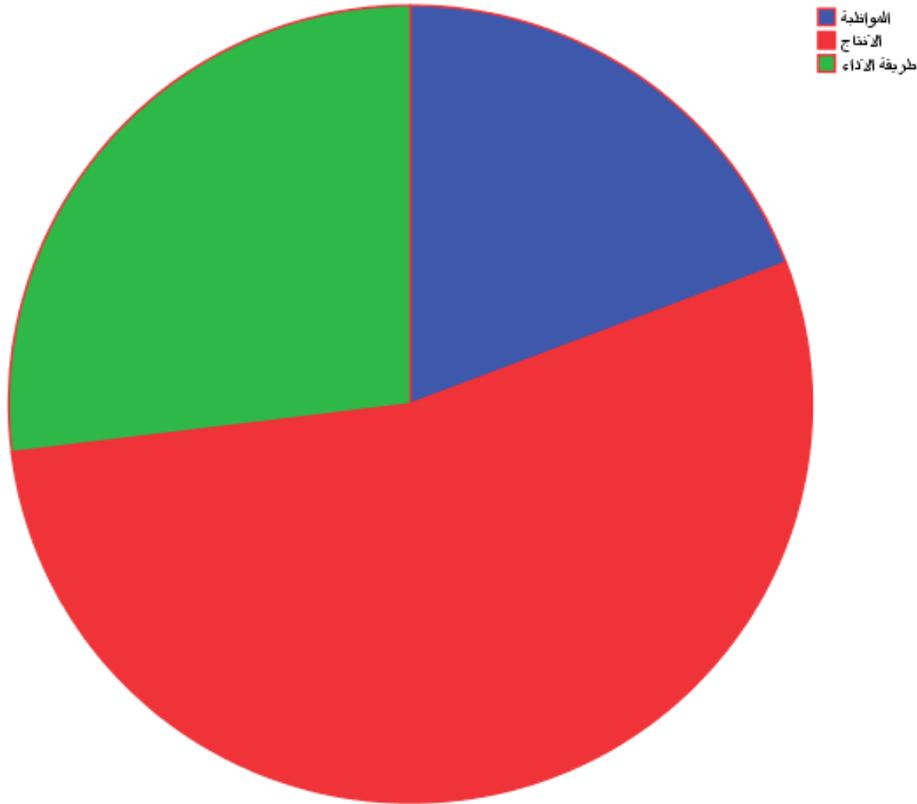
مدونة المناصب التي تضبط العملية التقييمية من أجل المحافظة على الكفاءات والمهارات المستقطبة وكذا تشجيع الخبرات الموجودة من أجل تحسين أداءها .

الجدول رقم (31) يوضح إجابات المبحوثين حول أهم الظروف المتحكمة في عملية تقييم

الإداء:

النسب المئوية	التكرارات	أهم الظروف التي تتحكم في عملية تقييم الأداء
19.2 %	10	المواظبة
53.8 %	28	الانتاج
26.9 %	14	طريقة الاداء
100 %	52	المجموع

الظروف المتحكمة في عملية التقييم



من الجدول نلاحظ أن نسبة 53.8% قالو أن الانتاج هو المتحكم في عملية التقييم ، ونسبة 26.9% رأوا ان طريقة الاداء هي المتحكمة في عملية التقييمية ، ونسبة 19.2% رأوا أن المواظبة هي المتحكمة في العملية التقييمية.

ولقد اتجهت أكبر نسبة من العينة إلى أن الإنتاج هو المتحكم في عملية تقسيم الأداء حيث يقيم العامل من خلال مدى تغطيته لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الاخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة له ، فغذا كانت ظروف العمل ممتازة فهذا يعني زيادة الإنتاج بصفة ملحوظة عن الإنتاج الذي سبقه في كافة واجباته ، و إذا كانت ظروف العمل جيدة فهذا يؤدي إلى زيادة في الإنتاج ولكن بصفة أقل من ظروف العمل الممتازة و إذا كانت ظروف العمل متوسطة فيكون الإنتاج قليل وغير منتظم ، أما إذا كانت ظروف العمل دون المتوسط فإنه لا ينتج (العامل) .

ومن أهم الظروف المتحكمة في عملية التقييم ايضا جودة المنتج، وتدخل هذه الميزة أيضا في تقييم العامل من خلال إنتاجه فيفحصون جودة المنتج ومدى اتقان العامل لعمله مع مراعات قاعدة الأمن الصناعي وظروف العمل و الإمكانيات المتاحة.

ممتاز = إنتاج متقن وناذرا ما يخطئ العامل.

جيد = إنتاج سليم وقليل ما يخطئ .

متوسط = إنتاج سليم عادة و أخطاؤه ممكن التغاضي عنها.

دون المتوسط = كثيرا ما يخطئ .

ضعيف = يهمل عمله دائما .

اما الفئة الثانية التي رأت أن طريقة الأداء هي التي تتحكم في طريقة التقسيم وذلك عن طريق التعاون أي يقيم العنصر عن درجة التعاون بينه وبين العمال الآخرين سواء كانوا من المؤسسة او خارجها وهذا ما يساهم في المحافظة على التماسك تناسق المؤسسة ونذكر منها:

إذا كان التعامل ممتاز اي أن العامل يبادر دائما بالتعاون مع الجميع.

أذا كان التعاون جيدا أي انه على استعداد تام للتعاون .

إذا كان التعاون متوسط فنجد العامل يتعاون فقط مع من حوله أي من نفس الدرجة والفئة الوظيفية.

أما إذا كانت درجة التعاون دون المتوسط فلعامل هنا لا يرغب بالتعاون مع أي أحد . أما بنسبة للمؤشر الثاني هي دة الاعتماد عليه ومدى تقديره لمسؤولياته وحرصه على أداء واجباتهم هنا يمكننا التفرقة بين العامل المبتدئ ، حديث التوظيف ن والعامل ذو الخبرات ، فإذا كان العامل ممتاز فنجد انه يؤدي عمله دون تتبع وإذا كان العامل جيدا فنجد انه نادرا ما يحتاج الى المتابعة أما إذا كان العامل المتوسط فهو يحتاج الى تتبع مستمر . عادي أما العامل الضعيف فهو لا يعتمد عليه .

أما الفئة الثالثة والاخيرة اتجهت الى ان المواظبة تلعب دورا هاما في المحافظة على الحضور و الخروج فنجد ان العامل الممتاز لا يغيب ولا يتأخر الا لظروف قاهرة ونجد أن العامل الجيد نادرا ما يتغيب او يتأخر بعذر مقبول ،أما العامل المتوسط يوجه له انذار شفهي لعدم المواظبة ،والعامل الضعيف يخصم له لعدم انضباطه .ومثل ذلك بالنسبة للمواظبة والحرص على الآلات فكما كان العامل مسؤول كلما حافظ على الآلات بشكل جيد.

وقد استخدمنا عبارات (ممتاز ،جيد ، متوسط، دون المتوسط وفي بعض الاحيان ضعيف .ومن اجل فهم اثر ارجع للفصل الخامس (الأداء الوظيفي) كناية عن العامل قدراته ومؤهلاته وفي التحليل الاول عن مكان ظروف العمل، مهما تعدت الطرق و الظروف المتحكمة في عملية التقييم فنجد أن الهدف منها هو تحسين أداء العامل و المؤسسة ككل .

الجدول رقم 32 يوضح إجابات المبحوثين حول من المسؤول عن عملية التقييم الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	المسؤول عن عملية التقييم
44.2 %	23	المسؤول المباشر
55.8 %	29	مصلحة الموارد البشرية
100 %	52	المجموع

الجدول رقم 32 يوضح أن 55.8% تؤكد أن مصلحة الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية التقييم ، و نسبة 44.2 % رأت أن المسؤول المباشر هو المسؤول عن هاته العملية.

ومن خلال قراءتنا الإحصائية نلاحظ ان العملية التقييمية تقع على عاتق مصلحة الموارد البشرية التي نجدها على اطلاع دائم بالقرارات التي تصدر من المدير العام ، فنجد هذه المصلحة تعرف جيدا العمال وذلك من خلال التقارير المكتوبة وبطاقات الوصف الخاصة بكل عامل ،فلمصلحة تعي جيدا أهمية التقييم والمسؤولية الملقاة على المقيم أكثر من أي إطار آخر داخل المؤسسة والعمال كذلك يتقون في هاته المصلحة .

أما بالنسبة لأفراد العينة الذين قالو أن عملية التقييم من اختصاص المسؤول المباشر ويرجع ذلك الى كون الفئة حديثة التوظيف ،فهي تحت رقابة وتوجيه المسؤول المباشر في الوحدة ، فنجدها تتبع نصائحه وارشاداته ، فنجد لدى المسؤول المباشر سجل يحتوي على معايير التقييم كالتغيب ،المواظبة ،التحكم في العمل ، كمية الانتاج ، العلاقات الانسانية . فحسب رأيهم أن المسؤول المباشر هو الذي يعلم حقيقة العامل من خلال كيفية أدائه لمهامه فنقيّم يكون حقيقي .

الجدول رقم 33 يوضح إجابات المبحوثين حول أهم المعايير المتبعة في عملية التقييم
الأداء:

النسبة المئوية	التكرارات	أهم المعايير المتبعة في عملية التقييم
11.5 %	6	السلوك
73.1 %	38	المواظبة والانضباط في العمل
15.4 %	8	الجودة والالتقان
100 %	52	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يوضح لنا ومن خلال دلالاته الاحصائية ان معيار المواظبة والانضباط في العمل حاز على اعلى نسبة 73.1% وتليها نسبة 15.4% للجودة و اتقان العمل وفي الاخير نسبة 11.5% بالنسبة لسلوك العامل .
والملاحظ أن المواظبة وفي العمل تلعب دورا اساسيا في عملية التقييم وهذا ما يؤكد الجدول رقم 30) ويتضح هذا المعيار من خلال اداء هذا العامل لواجباته ، فنجد الانضباط قبل حتى تعيين هذا العامل فلوظيفة مضبوطة لها اسم ولها رتبة وهذا من خلال تحليل وتوصيف الوظائف وكذا ضبط المؤهلات التي يجب ان تتوفر في من يريد شغلها ته الوظيفة بقوانين وتشريعات ، فقبول الوظيفة من قبل العامل يفرض عليه الالتزام بهذا العقد فلمواظبة أمر اجباري وليس اختياري بالنسبة لمؤسسة انتاج مواد البناء وبما انها مؤسسة اقتصادية خدماتية يجب عليها الحرص على تلبية متطلبات سوق العمل من اجل تحقيق الربح.

الفئة الثانية رأّت أن معيار الجودة والاتقان في العملية الإنتاجية هو المعيار الذي ركز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة ونوعية، كما تم توضيحه في الجدول رقم (29).

أما الفئة الأخيرة فتعتمد على معايير غير مباشرة لأنها لا تلمس نواتج الأداء، في بل تلمس الجانب الشخصي فيه الذي يتمثل في السلوك الذي يتم الاعتماد عليه للتوصل الى نواتج مثل: معالجة شكاوي العملاء ، تنمية مهارات المرؤوسين، ادارة الاجتماعات بكفاءة . ومن هنا نستطيع القول ان على المؤسسة استخدام العديد من المعايير عند تقييم الأداء، فلعامل يقوم بعدة أنشطة ن وعليه يجب تعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد ، مع مراعات جانب الموضوعية قدر الامكان فالرئيس مثلا من بين اهم المعايير التي تعتمد في تقييمه هي السلوك فبما انه قائد فسيتمتع بكرزما وحنكة في ادارة وتسيير مصالحه ولا نستطيع تطبيق هذا المعيار على المرؤوس فمهمته الأولى هي انجاز المهام الموكلة اليه فالتطبيق هنا يراعي منصب العمل وميكانزماته .

الجدول رقم 34 يوضح إجابات المبحوثين حول الإعلان عن نتائج تقييم العمال:

النسبة المئوية	التكرارات	الإعلان عن نتائج تقييم الأداء
57.7 %	30	لا
32.7 %	17	نعم يتم الإعلان عن طريق كشف الراتب
9.6 %	5	نعم عن طريق المسؤول المباشر
100 %	52	المجموع

الجدول اعلاه بين ان نسبة 57.7% من العينة أجابوا بانه لا يتم الإعلان عن نتائج التقييم ، ونسبة 32.7% أجابوا بأنه يتم الإعلان عن عملية عن طريق كشف الراتب ، و9.6% أجابوا بأنهم يعلمون نتائجهم عن طريق المسؤول المباشرة .

ومن خلال النسب المطروحة نلاحظ ان اغلبية الفئة المبحوثة لا يتم اعلامهم بنتائجهم وهو يرجع الى كفاءة المؤسسة ومدى رغبتها في تحسين اداء افرادها ومردوديتهم ، فعدم اخبار المؤسسة عن نتائج هذا التقييم يساهم فيما بعد في الكشف عن الخطاء والصواب حتى يتعلم من اخطائه وعدم تكرارها ومن اجل تنمية مهاراتهم اجل اداء متميز .

اما الفئة الثانية فاتجهت الى ان الاعلان يكون هن النتائج يكون عن طريق الراتب الشهري فالإعلان هنا يتم بطريقة غير مباشرة أي ان العامل ينتظر الى ان يقبض اجره حتى يعلم نتائج هذا التقييم قالت احدى المبحوثات ان الاعلام بهته الطريقة لا فائدة له فهي تبقى طريقة ملتوية لعدم الاعلان المباشر .

اما الفئة الاخيرة اتجهت ان نتيجة تقييمهم يعلمونها بطريقة مباشرة عن طريق المسؤول المباشر وهذا لقربهم من المسؤولين في الهيكل التنظيمي وقربهم من سلطة يجعلهم اكثر دراية وخبرة بكيفية سير المؤسسة أي المهام الادارية اذن فهم هم في احتكاك دائم ومستمر مع المسؤولين .

الجدول رقم 35 يوضح إجابات المبحوثين حول مدى استقرارهم في عملهم الحالي:

النسب المؤوية	التكرارات	العمل الحالي وتحقيق الاستقرار
67.30%	35	نعم
19.23%	10	لا
13.5%	7	نوعا ما
100%	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 67.30% حققوا الاستقرار من خلال مناصبهم الحالية، و19.23% لم يحققوا الاستقرار من خلال مناصبهم ، و13.5% حققوه نوعا ما .
القراءة الاحصائية تبين لنا ويرجع الى توافق المنصب مع الكفاءات والمراجعة الدورية لهته المناصب من خلال مدونة المناصب التي تحرص دائما على وضع المكان المناسب للرجل المناسب وايضا الى الاستقرار المادي فالعامل يحصل على مستحقاته كل شهر بغض النظر عن كمية ونوعية المنتج الذي اخرجه ،مع ضمان الوظيفة الدائمة ، وحقه من خلال مساره الوظيفي في الترقية في اوقاتها المحددة ، وكذا ضمان معاش التقاعد ن وكل هذا يساهم في استقراره النفسي وهذا ما ينعكس على ادائه بصورة ايجابية .

اما الفئة الثانية التي لم تحقق الاستقرار من خلال مناصبهم الحالية وقد ارجعوا هذا الى سوء التوظيف في عدم تكافؤ المنصب مع المؤهلات، وهذا وعدم وجود مصفوفة المناصب من اجل ضبط والتدقيق في المهام والمسؤوليات وغياب هاته الالية يسبب التعقد في العمل وكذا وجود ضغوطات من المسؤول المباشر او المشرف حيث يتخل في كيفية او طريقة اداء العامل لمهامه وصلاحياته وهذا ما يترك العامل غير مرتاح في عمله ونتيجة لهذا يحصل عدم رضا وينعكس على الاداء بصفة او بأخرى .

في حين اتجهت الفئة الاخيرة الى انها حققت الاستقرار نوعا ما فنجد ان هذه الفئة حققت الاستقرار في بعض التنظيمات التي تساعدها في كيفية أداءها لعملها ولم تجدها في البعض الاخر فهي تدي عملها حسب الظروف التي تمر بها المؤسسة لذا نجد ادائها متذبذب بين الحسن والممتاز .

من خلال ما سبق نلاحظ ان اغلبية العمال مستقرون في مناصبهم فهذا امر جيد يساهم في تطوير كفاءاتهم وخبراتهم من اجل تحسين الانتاجية .

الجدول رقم 36 يوضح لنا إجابات المبحوثين حول مدى تناسب الجهد مع الأجر الممنوح:

النسبة المئوية	التكرارات	الأجر الممنوح وتناسبه مع الجهد المبذول
71.15%	37	نعم
28.84%	15	لا
100%	52	المجموع

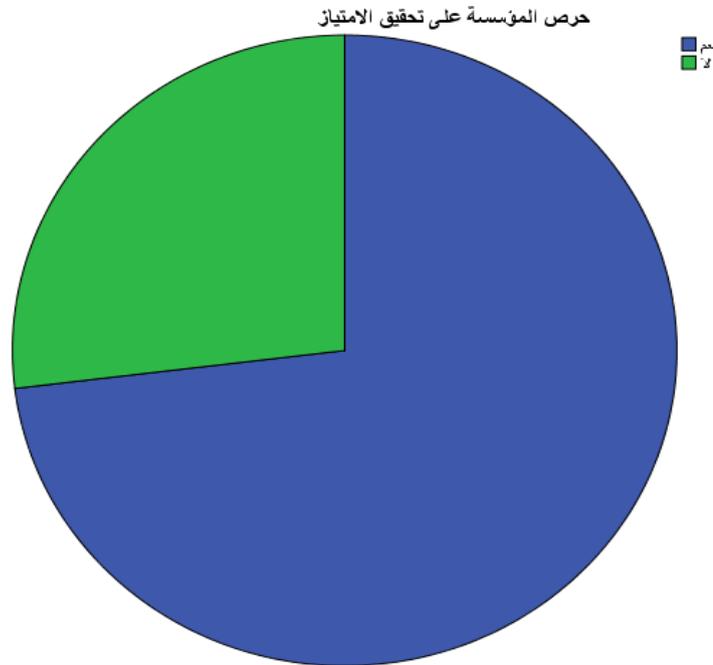
نلاحظ ان نسبة 51.9% كانت إجاباتهم بنعم أي أن الجهد المبذول يتناسب مع الأجر الممنوح لهم ونسبة 48.1% أجابوا بأن الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول . ومنه يتبين لنا أن المؤسسة تلتزم بالجانب القانوني فيما يخص الأجر وهو اعتمادها على قانون العمل + الاتفاقيات الجماعية و الشريك الاجتماعي وممثل الإدارة . فنجد ان هاته الفئة راضية عن الأجر الممنوح لها ، فنجد أن اغليبيتهم في سلم اداري عالي (إما رؤساء مصالح، أو دوائر أو ورش) إضافة ان مؤسسة انتاج مواد البناء لا تعتمد فقط على المال المحصل من الدولة، بل على الصفقات التي تقوم بها فالأجر فيها مرتفع وبما ان الدراسة كانت في المديرية العامة وجدنا ان الجهد الاداريين يتناسب مع الأجر الممنوح لهم.

في حين نفت الفئة الثانية تناسب الأجر وع الجهد فمن وجهة نظرهم ان الجهد الذي يقوم به العامل يجب تثمينه هذا من اجل التحفيز المعنوي ولذا نجد ان فريدريك تايلر اول من اشار الى نظام الحوافز المالية في تشجيع العاملين اللذين تتزايد معدلات أدائهم عن المعدلات المعيارية الموضوعة أنظر الجدول رقم 28) وهذا ما اكدته نظرية العلاقات الانسانية لألتون مايو على ضرورة تثمين الفرد العامل.

وما نخلص اليه هو ضرورة تلائم الأجر مع الجهد المبذول من اجل المحافظة على الكفاءات داخل المؤسسة لا العكس وخاصة مع الظروف المعيشية الصعبة التي يعيشها المجتمع الجزائري عامة والمنطقة خاصة .

الجدول رقم 37 يوضح إجابات المبحوثين حول حرص المؤسسة على تحقيق الامتياز

النسبة المئوية	التكرارات	حرص المؤسسة على تحقيق الامتياز
73.1%	38	نعم
26.9%	14	لا
100%	52	المجموع



الشكل رقم 15 يبين حرص المؤسسة على تحقيق الامتياز
الجدول اعلاه يوضح أن نسبة 73.1% من العينة أكدوا على ان مؤسستهم تحرص على تحقيق الامتياز، و 26.9% من العينة نفوا حرص المؤسسة على تحقيق الامتياز.
القراءة الاحصائية للجدول تبين لنا ردود العينة واغلبيتهم أجابوا بأن مؤسسة تحرص على تحقيق الامتياز وذلك من خلال التخطيط المدروس والاستقطاب جيد للكفاءات مع
الحرص على جودة المنتوجات من خلال الاتفاقيات والصفقات التي تحصل عليها ،
وتحرص على تحقيق الجودة الشاملة = الريادة والامتياز .

* فالريادة تعني ان تكون المؤسسة سباقة في تلبية متطلبات العميل .
* الامتياز يعني الاتقان الضبط والدقة و الكمال في العمل المقدم سواء كان خدمة او منتج.

أما الفئة الثانية من عينة فكانت اجاباتهم منافية ، ارجعوا ذلك الى انعدام المنافسة في السوق المحلية ، وبما ان المؤسسة الوحيدة في المنطقة فنجدها تحرص فقط على توفير المنتج للعملاء ولا تطمح للتصدير على المستوى الوطني .
ومن اجل الوصول الى مستوى اعلى ومن اجل تحسين أداء العاملين، كان يجب على المؤسسة السهر على تحقيق الامتياز اولا من خلال التحسين المستمر لمدونة المناصب التي تحرص بدورها من أجل تسيير المؤسسة بأحسن صورة، من خلال ضبط ودراسة منصب العمل دراسة علمية من اجل تجنب الاختلاط في المهام. من اجل وضع الكفاءة المناسبة في منصبها المناسب من اجل تحقيق اهداف المنظمة التي تصبو اليها.

الجدول رقم 38 يوضح إجابات المبحوثين حول انتقال العامل الى منصب آخر خارج المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	إن عرض عليك منصب آخر في مؤسسة أتقبل به ؟
71.2%	37	نعم
28.8%	15	لا
100%	52	المجموع

الجدول اعلاه يوضح ان نسبة 71.2% للذين أرادوا الانتقال الى منصب آخر أما نسبة 28.8% فيريدون الاستمرار في مناصبهم.

ومن خلال اجابات المبحوثين نجد ان اغليبتهم يريدون الانتقال الى منصب آخر إن عرض عليهم، السؤال المطروح لماذا يريد هؤلاء العمال مغادرة مؤسستهم؟، فما نلمسه هنا غياب الولاء بالنسبة للعامل تجاه المؤسسة ونستطيع ارجاع هذا لعدة مؤشرات نذكر منها الجانب العلمي أي ان العمال وجدو بأن المؤسسة لا تهتم كثيرا بتحسين قدرات ومهارات العامل وبالتالي تؤخر من حقه في الترقية ، ومن خلال هذا الاجراء يساهم في انخفاض الاجر بالنسبة للعامل مما يخلق لديه عدم الاستقرار .

اما الفئة الثانية فقد رحبت بفكرة البقاء في المؤسسة، وهذا بسبب اقدميتهم فيها وخبرتهم حيث نجد انهم كانوا من الاوائل المساهمين في بنائها فحتى لو خسرت المؤسسة اموال او لم يتقاضون اجورهم سيستمرون بلعمل فيها. أي ان انتمائهم للمؤسسة كبير جدا وهذا ما ادى الى تمسكهم بمناصبهم، وبما أنهم من ذوي الاقدمية والخبرات فنجد ان مكانتهم وقيمتهم في المؤسسة كبيرة ولا يريدون التخلي عنها فنجد لديهم المنصب ، المكانة ، فلمؤسسة توفر لهم النقل السكن وتمنحهم العلاوات وهذا ماساهم ايجابيا في استقرارهم في العمل وتعزيز شعورهم بالراحة في المؤسسة.

نتائج على ضوء الفرضية الثانية :

- من اهم الاستنتاجات التي توصلنا اليها على ضوء الفرضية الثانية نذكر ما يلي:
- ✓ تهتم المؤسسة بتقييم الاداء أكثر من اهتمامها بشرح طرق والاساليب والهدف من العملية التقييمية .
- ✓ ليس للمؤسسة سياسة محددة في اتباع طرق ومعايير تقييم الاداء العمال ، وتعتمد في بعض الاحيان على معايير غير منطقية ، ولا تتفق على مسؤول واحد في القيام بهته العملية ،هذا ما الى انخفاض الروح المعنوية والمادية للعامل وبالتالي ولد عدم ثقة في النظم المعتمدة في التقييم .
- ✓ تعتمد المؤسسة في نظامها على الانتاج ،في العملية التقييمية بصفة كبيرة مما ادى الى نقص الوعي الادائي الابداعي بالنسبة للعمال .

✓ عدم توافق متطلبات الفرد العامل في ظل الظروف الراهنة مع الخدمات التي تعرضها المؤسسة ، بالإضافة الى سياسة التوظيف المنتهجة التي تعتمد على العقود ، ولد عدم توافق بين المنصب والكفاءات ، كل هذا ادى الى خلق عدم استقرار بالنسبة للعمال في مناصبهم ، مما جعل مهاراتهم في كيفية ادائهم تتخفف .

✓ ان عدم الاهتمام بالفرد العامل من خلال توفير الراحة له في طريقة ادائه لمهامه من خلال تحسين و ضبط مناصب العمل حسب المهن ووضع العامل في الصورة ،تجعله عرضة للإخفاق وكلما بعد منصب عن المورد البشري قل الانتماء والولاء لهذا المنصب وبالتالي للمؤسسة ككل .

وهذه النتائج تبين لنا صدق الفرضية الثانية التي تقوم على ان تحسين الاداء مرتبط بتحسين مدونة المناصب .

التوصيات :

- بناء على دراستنا وما توصلنا اليه من نتائج نوصي بما يلي :
- ✚ ان تحديد العلاقة بين الأنشطة و مهام العمل والتصميم المناسب للعمل ،عن طريق تجميع هذه الأنشطة في مهام والمهام الى أعمال وتحديد علاقات التجانس بينها وبين الأنشطة الاخرى مما يترتب عليه اعادة تصميم العمل والتنظيم ككل ،وهذا من اختصاص مدونة المناصب .
- ✚ ينتج عن غياب مدونة المناصب او عدم تفعيلها بالطريقة الصحيحة داخل المؤسسة ،غموض الدور (الذي يحدث عندما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله).
- ✚ تفعيل مفهوم مدونة المناصب في الادارات العليا وبين العمال لما في ذلك من اثر في تحسين أدائهم الوظيفي .
- ✚ تشجيع المؤسسات على العمل بهته الالية من خلال اعداد برامج خاصة لتنمية مهارات المسيرين في التعامل مع مدونة المناصب وكيفية تطبيقها الفعلي حتى لا تبقى حبر على ورق.
- ✚ إعادة هيكلة وتغيير ذهنية العامل الجزائري بدلا من اعادة هيكلة وتغيير المؤسسات والتنظيمات، من خلال اشراكه في وضع تنظيمات جديدة تتسم بالمرونة وسهولة

تطبيقها، وكذا من خلال ايجاد بنية مناسبة لمساعدة العاملين على اطلاق طاقاتهم وتوظيفها لمزيد من الابداع والانتاج المتميز.

✚ يعتبر التوظيف من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة في استقطاب الكفاءات و المهرة من اجل تحقيق الامتياز وجودة المنتج ن لذا من المفروض ان التوظيف يكون على حسب متطلبات وحجم منصب العمل وليس العكس.

✚ الاستمرار في سوء تقدير اهمية منصب العمل يولد سوء تقدير لصاحب منصب العمل وكفاءته وبالتالي الحكم على المنظمة بالمشي في طريق الفشل، فيجب دراسة منصب العمل دراسة علمية دقيقة من خلال التحديد الفعلي لكل عنصر من عناصر العمل ومن هنا نكون قد قمنا بتحديد صفات شاغله.

✚ تفعيل اسلوب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بشكل يتناسب معه قدراتهم وميولاتهم مما يزيد من قبولهم للعمل وقدراتهم على الابداع والتفاني في ادائهم لواجباتهم.

خاتمة

من خلال ما تم التطرق إليه في هاته الدراسة هو عنصر التنظيم الذي يلعب دورا هاما في دورة الحياتية للمؤسسات خلال تنظيم والتسيير والتخطيط و الرقابة وغيرها من العمليات، التي يشملها التنظيم فمن خلال الدراسة النظرية لتنظيمات نجدها تكاد تكون خالية من الأخطاء وإن هي طبقت بشكل جيد فنتائج سيكون أداء جيد ومنتوج ممتاز، لكن من خلال ما توصلنا إليه في الواقع مغاير تماما لما تمت دراسته نظريا، فبالرغم من كثرة التنظيمات والقوانين الى انها لا تلبى الغرض المطلوب منها فنجد ان التنظيمات داخل المؤسسة الواحدة غير منظمة ويتضح ذلك جليا من خلال عدم تناسب وتطابق الكفاءات مع المناصب وهذا بسبب التوظيف العشوائي وعدم احترام الرأس المال البشري الذي يعتبر من أهم العناصر لنجاح المؤسسة وتحقيق الامتياز وفضل طريقة للقيام بذلك تكمن في مدونة المناصب التي تحرص على تحديد مهام وصلاحيات كل منصب تحديدا علميا دقيقا، وبتالي تحرص على التصرف الجيد في كافة الكفاءات بوضع كل شخص في المكان المحدد له تماما.

فمدونة المناصب تحرص على العمل بالقوانين والتشريعات الوطنية و الداخلية للمؤسسة، فمن أهم الأسئلة التي يجب تجيب عنها مدونة المناصب هي ما موقع المنصب داخل المؤسسة؟ وماهي أهم المهام والصلاحيات التي يحتويها المنصب؟ والأهم هو من هو الشخص المناسب لهذا المنصب؟.

فلتطبيق الجيد لهذه الآلية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعمال وذلك لما نضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإننا نعطي مساحة الكاملة والحرية للإبداع و الاستفادة من هاته الخبرات وعدم تكديسها حتى لا نحول كفاءتها الى رداءة، وايضا يجب على المؤسسات الالتزام بهته المدونة وعدم تركها في الرفوف. لكن السؤال الذي يطرح نفسه هل عقلية العامل الجزائري تطمح إلى هذا نوع من الانضباط في العمل الجاد في ظل

الظروف الراهنة للمؤسسات؟ وهل الحل يكمن في التغيرات الشكلية التي تحدث في المؤسسات الجزائرية والقوانين المستوردة البعيدة كل البعد عن عادات والتقاليد والدين؟.

قائمة المراجع والمصادر:

كتب باللغة العربية:

1. ابراهيم ابراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، ط1، عمان، الاردن 2008.
2. أحمد الأصفر واديب عقيل: علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق 2002-2003.
3. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2014.
4. إعتقاد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية لنشر الطبعة الأولى 1994.
5. السيد حسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، عين الشمس، مصر، 1985.
6. باري كشولي: ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2006.
7. بسيوتى محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايراك لطباعة والنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2005.
8. بشاينية سعد: علم اجتماع العمل، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ، 2003.
9. بشير العلاق: تنمية المهارات الإشرافية و القيادية، دار الياوزي العلمية لنشر والتوزيع، ط2 عمان، الاردن، 2009.
10. جمال الدين محمد المرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2003.
11. جيل فيريول: ترجمة انسام محمد الاسعد،مراجعة بسام بركة :معجم مصطلحات علم الاجتماع ،دار مكتبة الهلال بيروت، ط1، 2011.
12. حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، عمان دار العقل للنشر وتوزيع، 1999.

13. حسين عثمان محمد عثمان: اصول علم الادارة العامة ،منشورات الحلبي الحقوقية،ط1،مصر،2007.
14. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة دار الميسرة عمان، الأردن، ط2001 .
15. درويش عبد الكريم وليلى تكلا :اصول الادارة العامة ،القاهرة مكتبة انجلو المصرية،1980،ص87
16. ربحي مصطفى عليان :أسس الادارة المعاصرة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،ط1،عمان،2007،ص102.
17. ربحي مصطفى عليان: أسس الادارة المعاصرة ،دار الصفاء لنشر، عمان، الطبعة 2007،1،ص196. 1-58
18. رواية محمد حسين :ادارة الموارد البشرية ،ص217.
19. زكي محمود هاشم :توصيف وتقييم الوظائف ،طبعة 1،ذات سلاسل ،الكويت ،1997،ص31.
20. سعاد نائف البرنوطي: ادارة الموارد البشرية(ادارة الافراد)،دار وائل لنشر ،ط3،عمان،2008.
21. سعد عيد مرسي بدر : الايديولوجية ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية،1982.
22. سعيد سبعون وحفصة جرادي: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات ورسائل الجامعية في علم الاجتماع ،دار القصة للنشر ،الجزائر2012.
23. سلمان بو نعمان: التجربة اليابانية دراسة في اسس النموذج النهضوي ،مركز نماء للبحوث والدراسات،ط1،بيروت، لبنان، 2012.
24. صفوان محمد المبيضين و.عائض بن شافي الاكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية ،دار الياوزي العلمية لنشر والتوزيع، عمان الاردن 2012.

25. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.
26. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل التطبيق المعاصر، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية.
27. طارق علي جماز: ادارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد للدراسات العليا.
28. عبد الباري ابراهيم الدرة وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحى تنظيمي-، دار وائل لنشر، ط1، عمان، الاردن، 2008.
29. عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، 1972.
30. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
31. عبد الله محمد بن عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة، والتطورات الحديثة دار النهضة العربية لبنان بيروت 1999، ط1.
32. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1987.
33. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 199.
34. عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، الاسكندرية، 1984.
35. عصام عبد الوهاب الدباغ: إدارة الافراد، دار الزهران، بط، عمان، 2008.
36. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.
37. علي سلمي: ادارة الموارد البشرية، دار الغريب لنشر، ط2، القاهرة، مصر، 1997.

38. علي عباس: الرقابة الادارية على المال والاعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، الاردن، ط2، 2001.
39. علي عبد الرزاق حليبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجماعية، ط1، مصر، الإسكندرية 2003.
40. عمر وصفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل لنشر، عمان، الاردن، ط1، 2005.
41. عمرو حامد: الاتجاهات الحديثة في التخطيط و الادارة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الاتجاهات الحديثة في التخطيط والادارة الاستراتيجية، تونس ،ماي 2007.
42. عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح لنشر و التوزيع، ط1، 1996.
43. غول فرحات: مدخل الى التسيير، الدار الخلدونية لنشر والتوزيع، بط، الجزائر، 2012.
44. فرج عبد القادر طه: قراءات في علم النفس الصناعي و التنظيمي في الوطن العربي، ط 4، دار المعارف، مكتبة الاسكندرية، 1994.
45. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، ط1، 2008.
46. فيصل عبد الرؤوف الدحله: تكنولوجيا الاداء البشري (مفهوم واساليب القياس والنماذج)، عمان ،الاردن ،200.
47. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون: مبادئ علم الادارة، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ،ط1، عمان ،2013.
48. محمد القاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل لنشر ،ط2، عمان ،الاردن ،2008.

49. محمد سعيد احمد: **التنظيم وتطوير اساليب العمل: النظريات و الاتجاهات الحديثة** ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971 .
50. محمد سعيد انور سلطان: **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية.
51. محمد شاكر عصفور: **أصول التنظيم والاساليب**، دار الشروق لنشر والتوزيع والطباعة، ط7، جدة، 1987.
52. محمد شاكر عصفور: **أصول التنظيم والأساليب**، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، طبعة التاسعة 2013.
53. محمد عبد الغني حسن هلال: **مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي**، مركز تطوير الأداء والتنمية مصر 2007-2008.
54. محمد علي محمد: **علم اجتماع التنظيم جزء 1**، دار المكتبة الجامعية الاسكندرية، 1982.
55. محمد فاتح بشير المغربي: **مبادئ الادارة**، دار العالمية لنشر والتوزيع ، ط1، الاردن ، 2013.
56. محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي**، دار الشروق لنشر والتوزيع ، ط4، عمان ، 2003.
57. محمد محمود الجوهرى: **علم الاجتماع الصناعي و التنظيم**، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011.
58. مصطفى نجيب شاويش: **ادارة الموارد البشرية -ادارة الافراد-**، دار الشروق لنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2007.
59. معن محمود العياصرة واخرون: **القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري**، دار حامد ، عمان الاردن، الطبعة الاولى ، 2008.
60. موريس اجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وأخرون، دار القصبية لنشر ، ط2، الجزائر 2004.

61. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (اساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل لنشر والتوزيع، ط 2.
62. موسى خليل: أسس الادارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، ط1، 2005.
63. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، بط، الجزائر، 2003.
64. هايز ماروباي ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ: إدارة الافراد (دليل الشامل للأشراف الفعال) معهد الادارة العلمية، 2009.
65. والتر اس نيف: العمل وسلوك الانسان، دار النهضة العربية.
66. وائل محمد صبحي ادريس وظاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي (اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل النشر، ط1، 2003 .
67. يوسف حجيم الطائي واخرون: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.

1. الكتب باللغة الأجنبية :

1- Jarrell ;Donald w :Human Resource planning :Business planning Aproash, New Jerzey,Prentice– Hall,1992.

2- system /and /contingency analysis of .. management،h .koonts and c.odonnel l1976.،management–functions 6th ed .new York mcgraw–hil

3–Jean françois Amadiou , « Gestion des ressources Humaines « ,ed litec ,paris, 1996.

4–joseph p.p litterer.organizations/structure and behavior.n.y /john wiley and sons.inc.1963.

5–Kimball , Dexter,**principles of Industrial Management** (N.Y:MCGRAW–HILLBOOK CO,17940).

6–Laabs Jennifer :**Are You Ready To Outsource Staffing** ?in Workforce,April,2000.

7–louis,nilen, **The good manager we are looking for personnel**, Jam–feb, 1960

8–Robbins,Stephen,**OP .GIT**.

المعاجم والقواميس:

- 1 ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب، المجلد 01، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 2 ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب، المجلد 05، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 3- ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب، المجلد 10، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 4- ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب، المجلد 13، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 5- ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب، المجلد 15، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 6- معجم المصطلحات الاجتماعية.

المجلات:

- 1- نبيل حميديشة: مقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان 2012.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1- العنزي سعد علي حمود: الرضا الوظيفي والأداء في شركة التأمين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1985.

2. الغيث سعود: فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة النظر القيادات التنفيذية بالوزارات، رسالة ماجستير، الرياض، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية،1998.
3. ايمن جمال عبد الهادي السر: واقع إعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة الداخلية قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية غزة ،2008.
4. زهوة طحطات: عملية الرقابة الادارية الرئاسية على الاعمال الادارة العامة، رسالة ماجستير في القانون ،السنة الجامعية 2002/2001.
5. عبد الكريم بويحياوي: الخواء الاجتماعي ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، ،جامعة الجزائر ،2007-2008.
6. مرام اسماعيل الآغا: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية في المصارف قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية غزة ،2006.

الانترنت:

http://spiral.univ-lyon1.fr/files_m/M152/Files/196622_2014.pdf

الملاحق

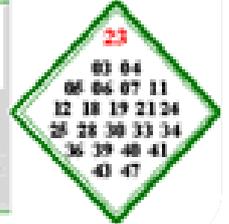
- 01- الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج مواد البناء بتمنغست.
- 02- مصفوفات لمدونة المناصب لمؤسسة إنتاج مواد البناء بتمنغست.
- 03- نموذج لكيفية تقييم الأداء داخل مؤسسة إنتاج مواد البناء بتمنغست.
- 04- استمارة بحث موجهة للعمال بمؤسسة إنتاج مواد البناء بتمنغست.



شركة تسيير المساهمات للشرق و الجنوب الشرقي

SOCIÉTÉ DE GESTION DES PARTICIPATIONS

EPE / SPA - Capital Social 100.000.000 DA Est / Sud-est



ENTREPRISE DE PRODUCTION DES MATERIAUX DE CONSTRUCTION

EPMC TAMANRASSET

EPE SPA au capital social de : 93 000 000 DA

Siège social : GUETAA EL QUER

FICHE

D'IDENTIFICATION DU POSTE DE

TRAVAIL

FICHE N° 01

BRANCHE :

FILIERE :

FONCTION : PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Catégorie

GRADE :

Section

DESCRIPTION DES TACHES :

Ses missions :

Définition de la stratégie industrielle de l'entreprise en lien avec le directeur général

- Suivre les évolutions du marché : ventes, innovations technologiques.
- Étudier le positionnement et les performances des produits de l'entreprise sur son marché.
- Élaborer la stratégie produit de l'entreprise : étudier les besoins des clients en lien avec la direction commerciale de l'entreprise.
- Effectuer des choix de positionnement : recentrage sur le « **core business** » (**cœur de métier**) de l'entreprise, stratégie de croissance externe...
- Développer des contacts commerciaux de haut niveau par la fidélisation des clients existants et la prospection de nouveaux clients.
- Négocier les contrats et gérer les accords commerciaux des grands comptes (**partenariats...**).

Management global de la branche industrielle de l'entreprise

- Définir la politique en matière de production en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise.
- Planifier l'affectation globale des ressources (**humaines, matérielles et économiques**) entre les sites de production et les procédures générales d'organisation.
- Effectuer les choix d'investissement concernant l'outil de production.
- Suivre et rendre compte auprès de la direction générale des résultats de son activité en termes financiers (**centre de profit ou centre de coût selon l'orientation de l'entreprise**).

Définition de la stratégie opérationnelle des sites de production

- Définir les grands axes de la politique de production et des services supports en lien avec le directeur de production et le directeur technique (**maintenance, services généraux, organisation...**).
- Optimiser de façon transversale les moyens de production : piloter la mise en œuvre d'un système d'information, développer les synergies entre les sites de production...
- Conclure des partenariats industriels de haut niveau avec des organismes de recherche, des laboratoires (**R&D**) ou des sous-traitants.
- Piloter la politique d'achats et de sous-traitance industrielle de l'entreprise en collaboration avec la direction des achats.
- Faire réaliser des études par un bureau d'études ou le service méthodes sur de nouveaux produits à réaliser ou l'évolution des procédés.

Et toutes autres tâches liées à son titre ou à son poste de travail.

EXIGENCES DU POSTE :

FORMATION GENERALE : UNIVERSITAIRE

FORMATION PROFESSIONNELLE : LICENCE EN SCIENCE ECONOMIQUE ET DE GESTION

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE : 15 ANS

FICHE N° 02

BRANCHE :

FILIERE :

FONCTION : DIRECTEUR GENERAL ADJOINT

Catégorie

GRADE :

Section

DESCRIPTION DES TACHES :

ASSISTER LE PRESIDENT ET LE CA POUR LA DEFINITION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

1. Assister et accompagner le Président et le CA pour la définition des orientations stratégiques
2. Les accompagner dans les processus décisionnels
3. Conseiller et alerter sur les risques techniques, juridiques
4. Conduire un diagnostic interne et externe et formuler des recommandations traduisant les attentes et les orientations politiques des élus en projets d'élaboration

PILOTER LES DIFFERENTS PROJETS STRATEGIQUES

5. Impulser les projets stratégiques en les traduisant en projets de service
6. Superviser la mise en œuvre des projets
7. Concevoir une organisation interne en adéquation avec le contexte financier et les projets
8. Evaluer, adapter et moderniser les services, arbitrer et opérer des choix

SUPERVISER LE MANAGEMENT DES SERVICES

9. Coordonner l'activité des pôles
10. Définir les objectifs et les indicateurs de performances
11. Evaluer les contributions collectives et individuelles
12. Optimiser le fonctionnement et l'organisation des services

MENER DES ACTIONS DE COMMUNICATION ET REPRESENTATION

13. Identifier et mobiliser les partenaires stratégiques
14. Développer et entretenir le réseau relationnel

ANIMER DES SESSIONS D'INFORMATIONS ET FORMATION

AUTRE ACTIVITE NECESSAIRE AU BON FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

FICHE N°56**BRANCHE : ADMINISTRATION****FILIERE :****FONCTION : CHEF DE PARC****Catégorie****GRADE :****Section****DESCRIPTION DES TACHES :**

1 Gestion du parc soit :

- Etablissement des ordres de mission des chauffeurs
- Calcul des taux d'immobilisation des unités de transport et d'engins TP.
- Suivi consommation carburant et pièces de rechange.
- Contrôle et suivi de l'utilisation du matériel selon manuels d'utilisation.
- Suivi journalier des entrées et sorties engins - véhicules.
- Suivi des coûts par engin et véhicule.
- Suivi administratif des véhicules (assurance, déclaration d'accidents et de vol et constitution, dépôt et suivi du dossier de remboursement des préjudices subis).

2- Veille au respect de l'hygiène et sécurité.

3- Participe à l'élaboration du budget.

4 - Propose le renouvellement des matériels et engins

Et toutes autres tâches liées à son titre ou à son poste de travail.**EXIGENCES DU POSTE :**

FORMATION GENERALE : SECONDAIRE

FORMATION PROFESSIONNELLE : CAP EN MECANIQUE AUTO

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE : PLUS DE 05 ANS

PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUELLE

FICHE DE NOTATION

CRITERE	D E G R E S			
	1	2	3	4
QUANTITE DE TRAVAIL	Quantité de Travail très bonne	Quantité de Travail dépassant la moyenne	Quantité de Travail suffisante	Quantité de Travail médiocre
	4 Points	3 Points	2 Points	1 Point
QUALITE DE TRAVAIL	Apporte un très grand soin dans l'accomplissement de son travail	Apporte beaucoup de soins dans l'accomplissement de son travail	se maintient au niveau exigé par le poste	Erreurs fréquentes supérieures au seuil toléré par le poste
	4 Points	3 Points	2 Points	1 Point
ASSIDUITE	Retard et absences cumulés au mois considéré inférieur à 4h00	Retard et absences cumulés au mois entre 4h00 et 7h00	Retard et absences cumulés au mois entre 7h00 et 10h00	Retard et absences cumulés à plus de 10h00
	4 Points	3 Points	2 Points	1 Point
TOTAL				

NOTE	
-------------	--

NOTE	
-------------	--

**LE RESPONSABLE
HIERARCHIQUE**

LE DIRECTEUR

FICHE DE POSITION ET DE NOTATION

MOIS : 2010.

STRUCTURE :

NOM :

FONCTION :

	Jours	Absences & Retard	PRIMES ET INDEMNITES	RECAPITULATIF DIVERSES
20			- P.Objectif :	RAS : Rien à signaler
21			- I.F.S.P :	C.A : Congé Annuel
22			- H.S à 50 % :	C.R : Congé Récupération
23			- H.S à 75 % :	C.M : Congé maladié
24			- H.S à 100 % :	C.E : Congé Exceptionnel.
25			- P. Panier :	C.S : Congé Sportif
26			- P. Transport :	CSS : Congé sans solde
27			- F.Mission :	A.A : Absence Autorisé
28			- F. Déplacement :x..... DA	A.N : Absence non autorisée
29			- F.Transport :	A.S : Absence syndical
30			- I.F.R.I :x..... %	A.T : Accident de travail
31			- A.F CNAS :	M.P : Mise à pied
1			- A.F Entreprise :	M.I : Mission
2			- F. Médicaux :	P. : Permanence
3			- Ind. Journalière :	F. : Férié.
4			- Remb. Mutuelle :	
5			- Av. F. Mission :	
6			- Av. S/Salaire :	
7			- Ret. Prêt social :	
8				Le Responsable Hiérarchique
9			<u>Rappel salaire et Indemnités</u>	
10				
11				Nom & Prénom
12			-	
13				
14			-	
15				
16			-	Date :/...../.....

17			
18			-
19			

OBSERVATIONS :

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Po

pulaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique

جامعة الجزائر 02-

Université - -

Faculté des sciences

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

الاستمارة

العنوان:

دور مدونة المناصب في تحسين الاداء الوظيفي.

في إطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيمات و مناجمت .

نرجو منكم مساعدتنا في انجاز هذا البحث العلمي من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة بتأني بعد قراءتها بشكل جيد ، و التي أعدت خصيصا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة : إن المعلومات المقدمة من طرفكم في هذه الاستمارة موجهة لأغراض علمية ، و لهذا الرجاء التكرم بالتعاون معنا و شكرا.

تحت إشراف الاستاذ الدكتور:

من إعداد الطالب الباحث :

• بو يحيياوي عبد الكريم

• بوشامة امنة

السنة الجامعية: 2015/2014

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: بيانات شخصية

- 01- الجنس : ذكر أنثى
- 02- السن :
- 03- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق
- أرمل
- 04- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 05- الرتبة الوظيفية :
- 06- الأقدمية في المؤسسة:
- 07- مكان الإقامة :

المحور الثاني : توافق المناصب مع الكفاءات :

- 08- كيف تم توظيفك في المؤسسة؟ :
- الإعلان عن الوظائف مسابقة عن طريق مكاتب التشغيل
- علاقات شخصية
- 10- ما المنصب الذي تشغله ؟
- 11- على أي أساس تم تعيينك في هذا المنصب ؟

على اساس الشهادة الخبرة التكوين

أخرى أذكرها

12- هل طبيعة المنصب تتوافق مع مؤهلاتك ؟ :

نعم لا

-في كلتا الحالتين لماذا ؟

13- هل قدمت لك شروحات حول هذا المنصب ؟

نعم لا

14- هل تحرص المؤسسة على ضبط وتحديد مهام وصلاحيات كل منصب ؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة " لا " علل

15- كيف تقومون بأداء وظائفكم ؟

16- هل واجهت صعوبات في منصبك الحالي :

نعم لا

17- ما المسؤولية الوظيفية التي يفرضها عليك منصبك ؟

مسؤولية مالية مسؤولية فنية مسؤولية ادارية

18- هل حجم المسؤولية يتناسب مع منصبك الحالي ؟

نعم لا

-إذا كانت اجابتك بلا ،فهل يرجع ذلك الى :

المسؤول المباشر نقص اليد العاملة المؤهلة حجم المؤسسة

أخرى أذكرها.....

19- ما مدى توافق منصب العمل مع مهن المؤسسة ؟

20- هل ترون ان التنظيم الحالي لمناصب العمل الموجودة تستحق إعادة النظر فيها ؟

21- هل الصلاحيات المتاحة لك تخولك لاتخاذ القرار ؟

نعم لا

22- ماهي الطرق التي تتبعها في تنمية مهاراتك وقدراتك المهنية ؟

المشاركة في دورات تكوينية الاحتكاك والتواصل مع زملاءك الاطلاع

على المستجدات

اخرى أذكرها

المحور الثالث :طرق وأساليب تقييم الأداء داخل المؤسسة :

23- هل تقوم مؤسستك بشرح طرق تقييم الأداء ؟

نعم لا

- في كلتا الحالتين كيف يتم ذلك ؟

24- ماهي الطرق المتبعة في تقييم الأداء ؟

التقرير المكتوب الاختبارات الشفهية الاختبارات الكتابية
على اساس النتائج

اخرى اذكرها :.....

25- هل يتم اعلامك بأهداف التقييم؟

نعم لا

26- ماهي الفترات التي تتم فيها عملية التقييم؟

في كل شهر 3 اشهر 6 أشهر سنة

اكتر من سنة

27- ماهي أهم الظروف المتحكمة في عملية

التقييم؟.....

28- من المسؤول عن هاته العملية ؟:

المسؤول المباشر مصلحة الموارد البشرية

أخرى اذكرها

.....:

29- ماهي اهم المعايير المتبعة في إجراء عملية التقييم ؟:

السلوك المواظبة والانضباط في العمل الجودة و الاتقان

30- هل يتم الاعلان عن نتائج هذا التقييم ؟

نعم لا

- إذا كانت الاجابة بنعم فعن طريق ماذا ؟

المعلقات قرار كتابي من طرف المسؤول المباشر

أخرى انكرها :

- اما اذا كانت اجابة بلا :لماذا ؟.....

31- هل ترى أن عملك الحالي حقق لك الاستقرار؟

نعم لا

32- حسب رأيك هل الجهد الذي تبذله في العمل يتناسب مع الاجر الممنوح لك؟

نعم لا

33- حسب رأيك هل تحرص مؤسستك على تحقيق الامتياز ؟

نعم لا

34- إن عرض عليك منصب آخر في المؤسسة أخرى أتقبل به ؟

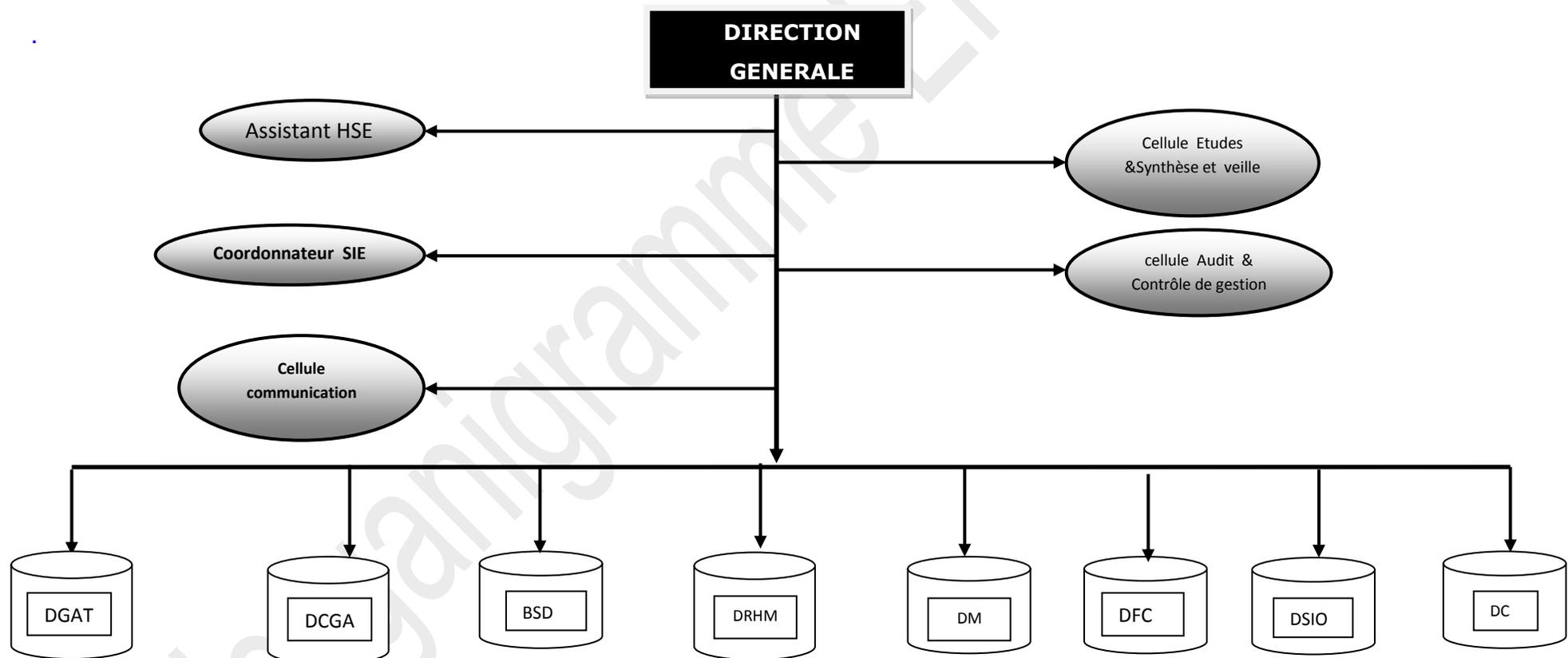
نعم لا

-في كلتا الحالتين لماذا ؟.....

مجمع الصناعات المحلية
مؤسسة إنتاج مواد البناء بتمنراست
مؤسسة عمومية اقتصادية (ش.ذ.أ.)
رأس المال الاجتماعي: 93 000 000 دج

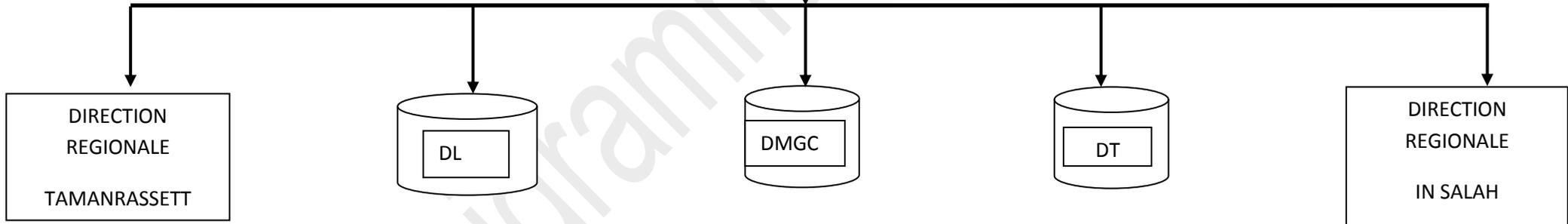
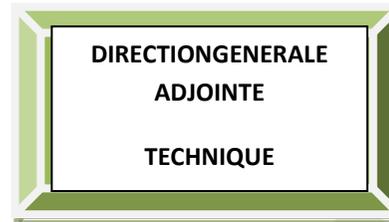


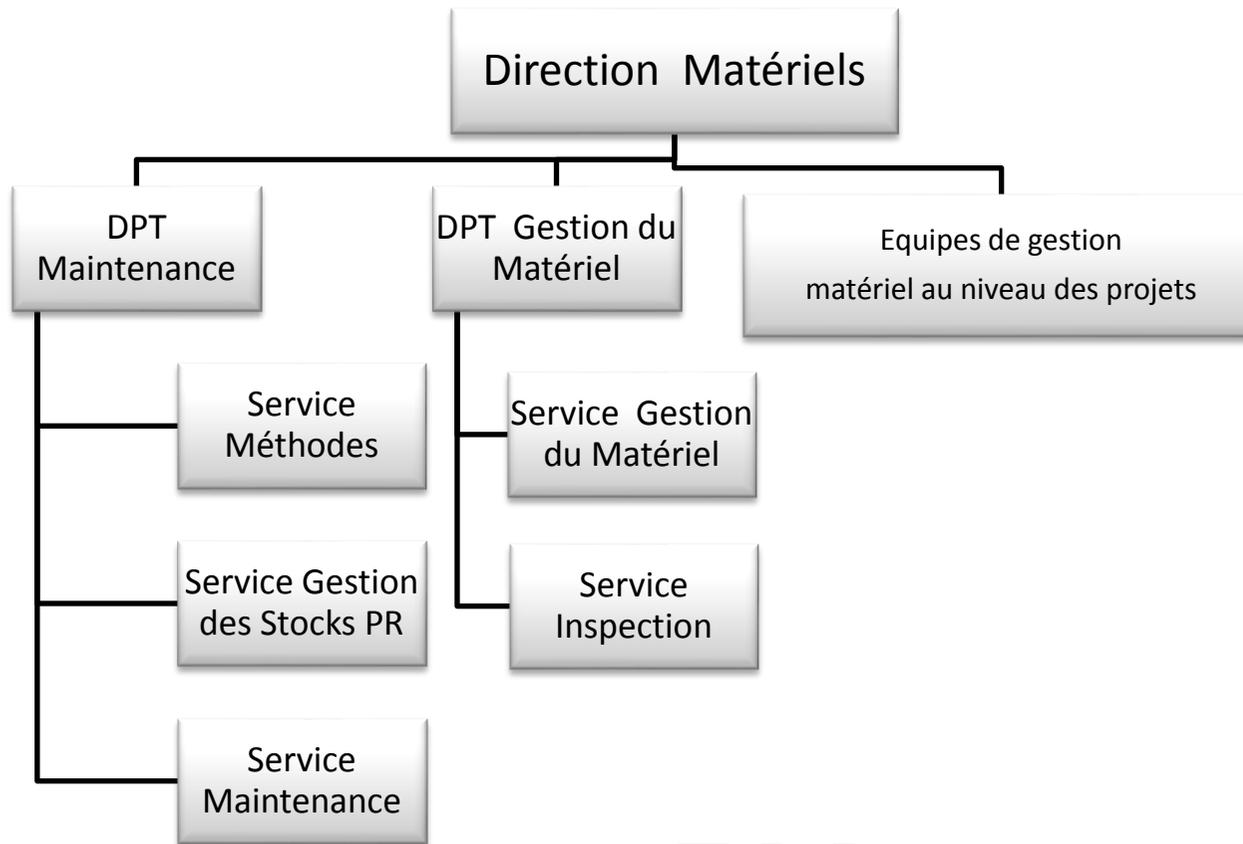
Groupement des Industries Locales.
Entreprise Publique Economique de Matériaux de Construction
Capital social 93 000 000 DA

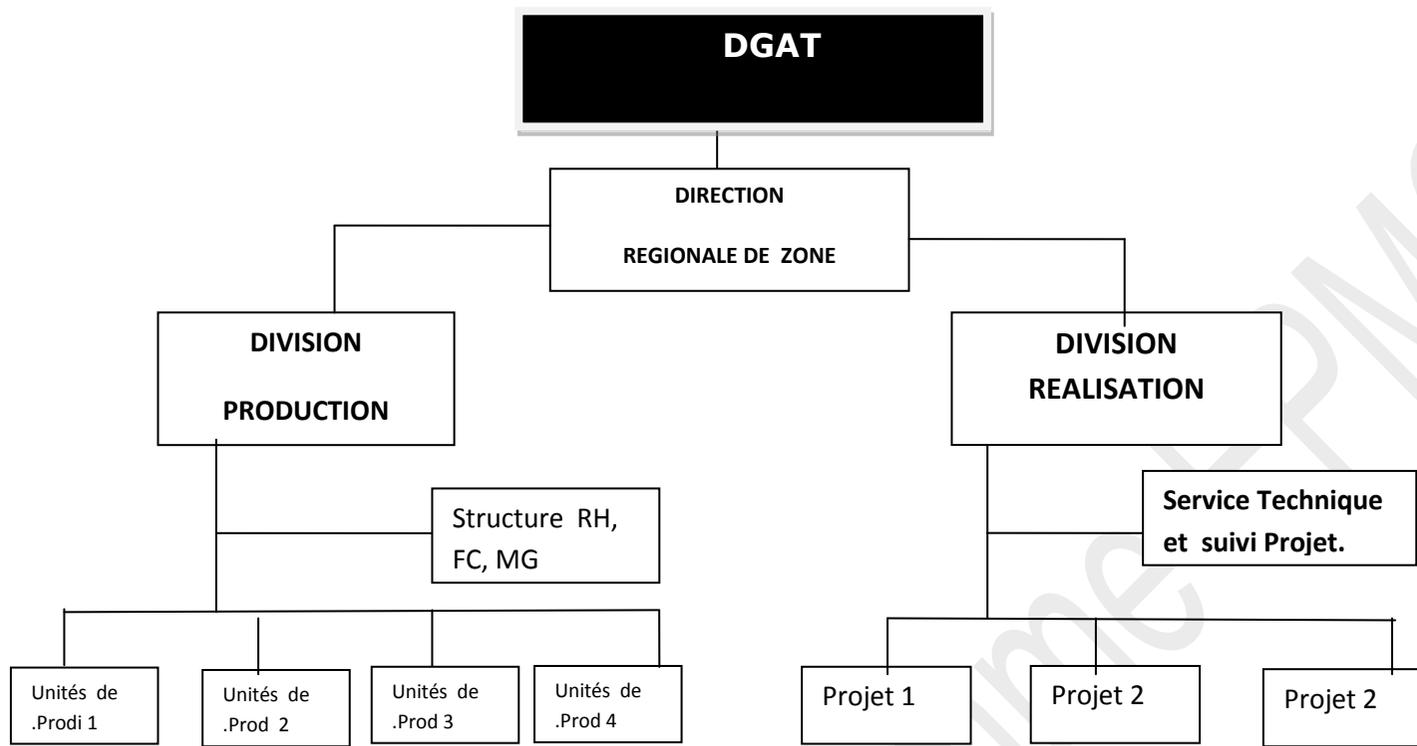


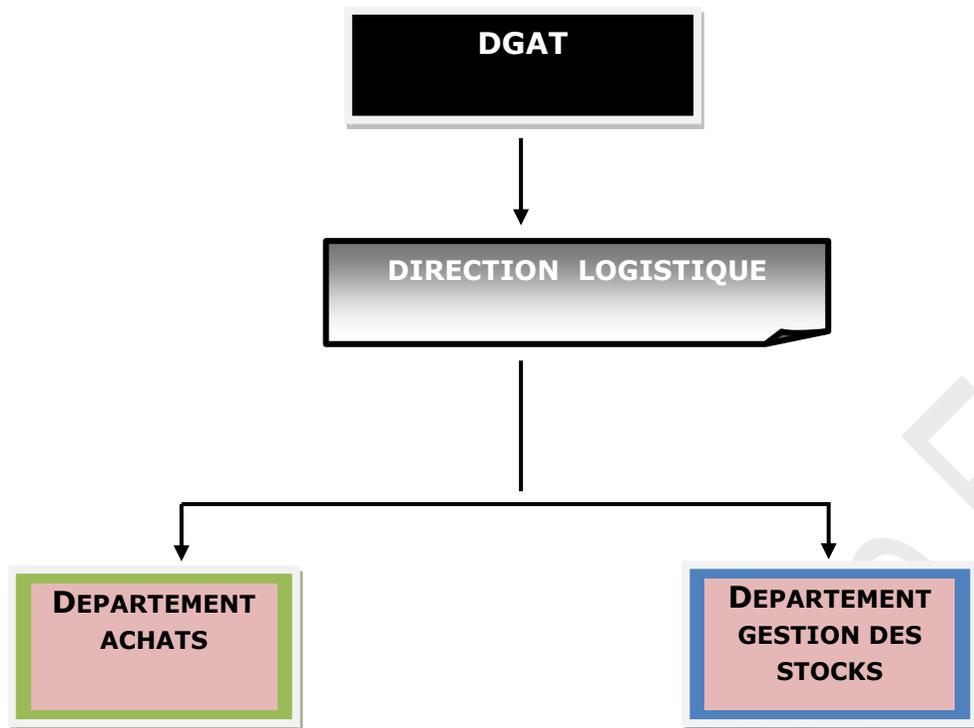
- L'organigramme EPMC TAM

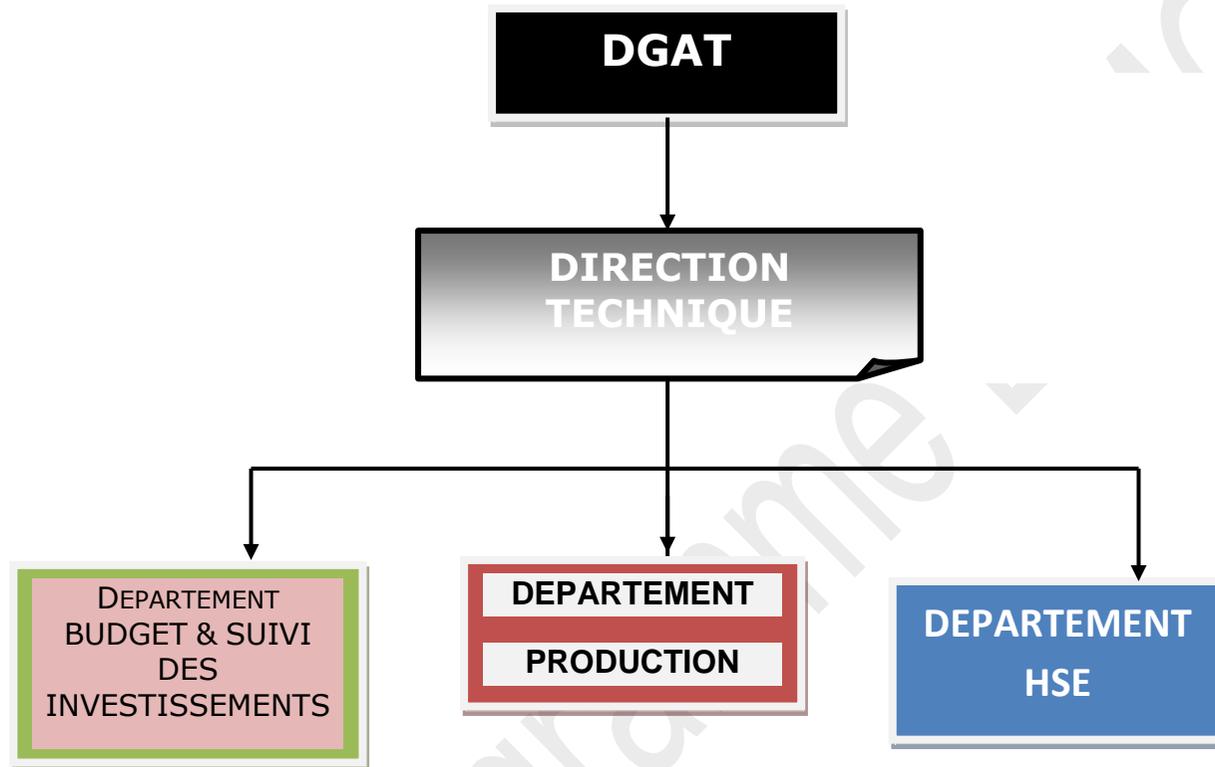
- ◆ La Direction des Ressources Humaines et Moyens Généraux (DRHM)
- ◆ La Direction Finances et Comptabilité(DFC)
- ◆ La Direction Systèmes d'information et Organisation(DSIO)
- ◆ La Direction commerciale (DC)
- ◆ la Direction Business développement (BSD)
- ◆ La Direction Générale Adjointe Technique « DGAT »
- ◆ La Direction Contrôle de gestion & Audit (DCGA)
- ◆ Direction matériels (DM)

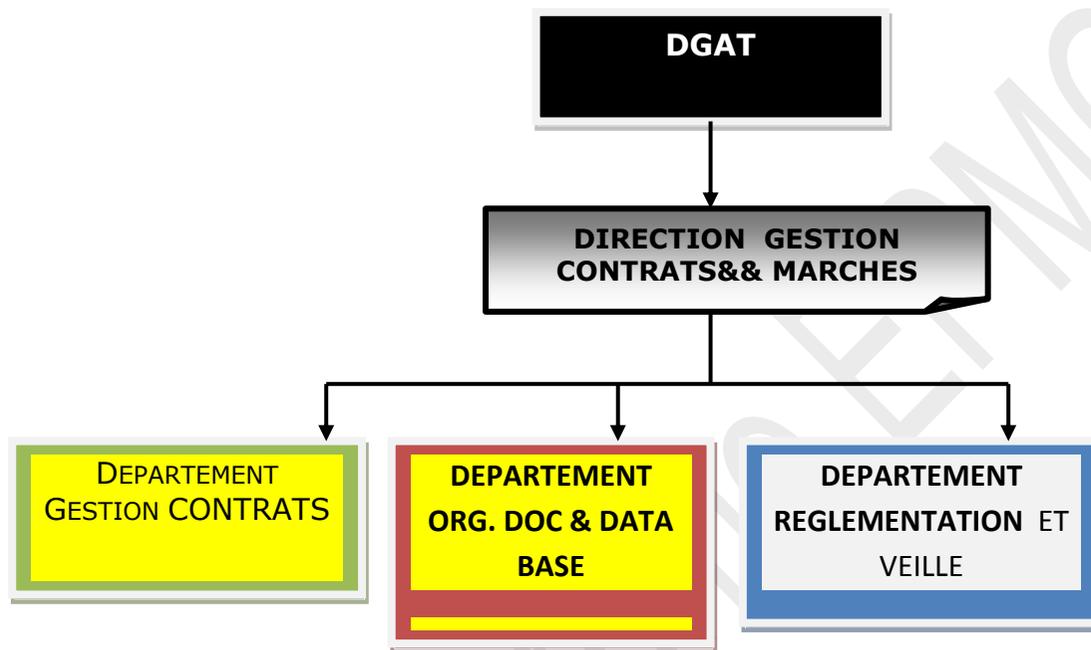


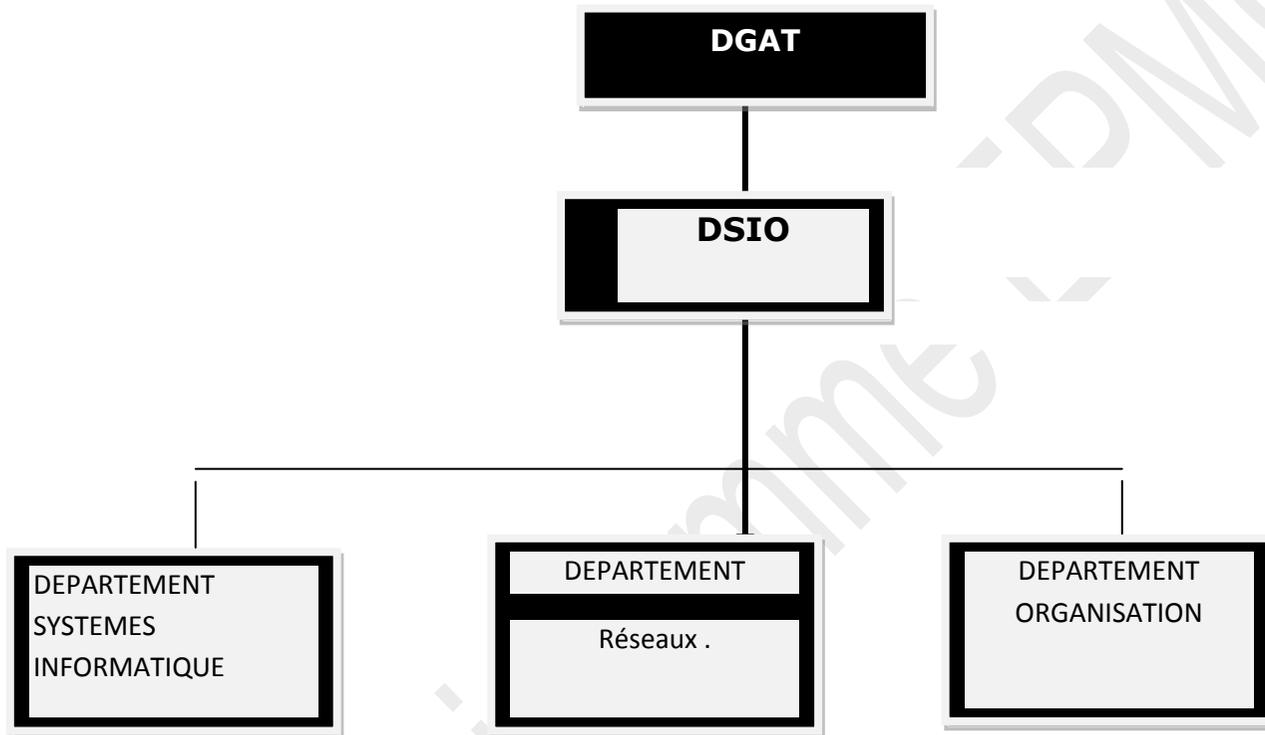




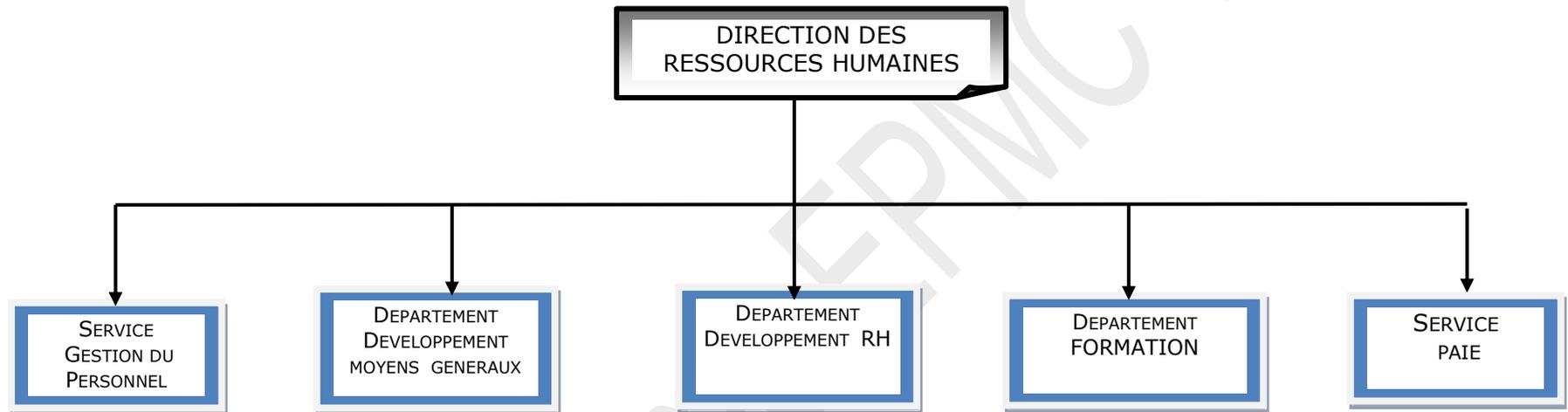


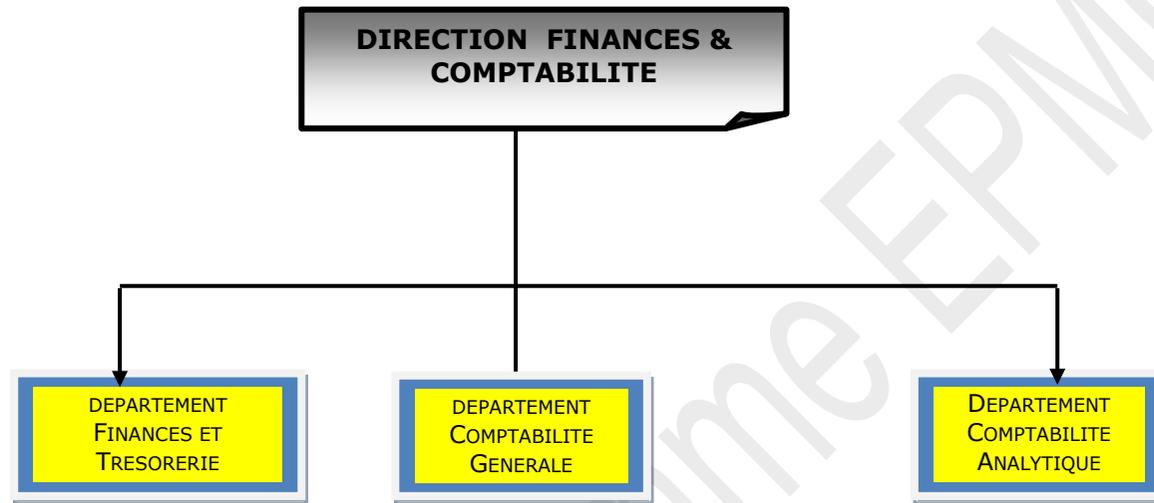


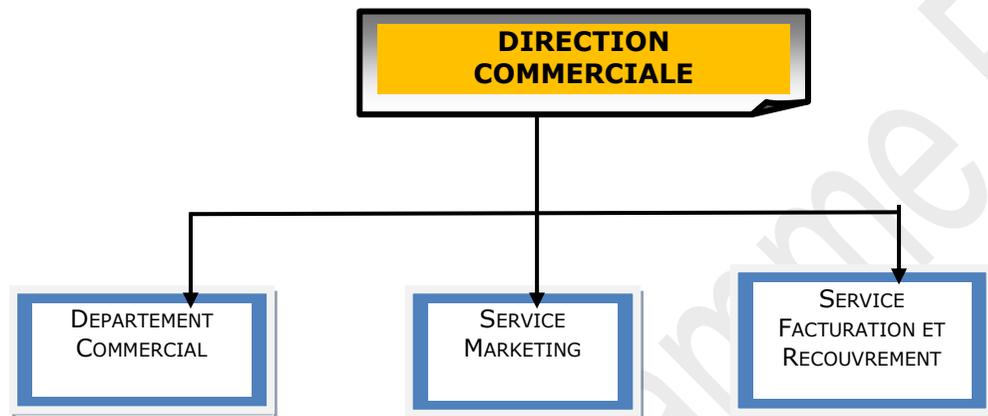


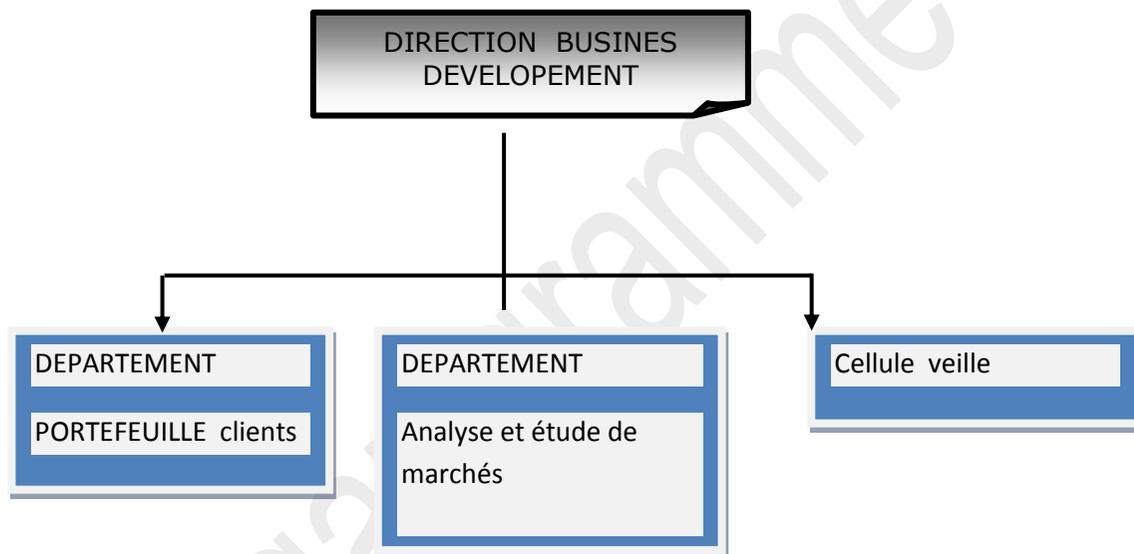


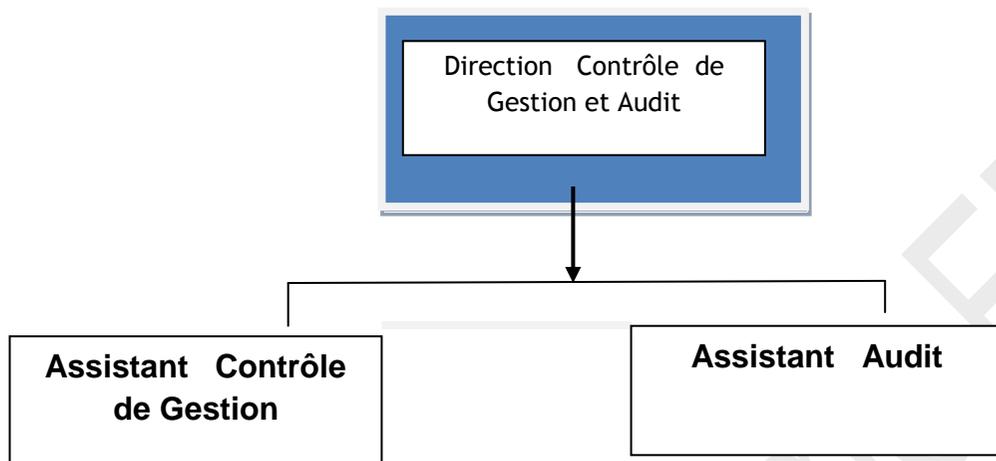
*

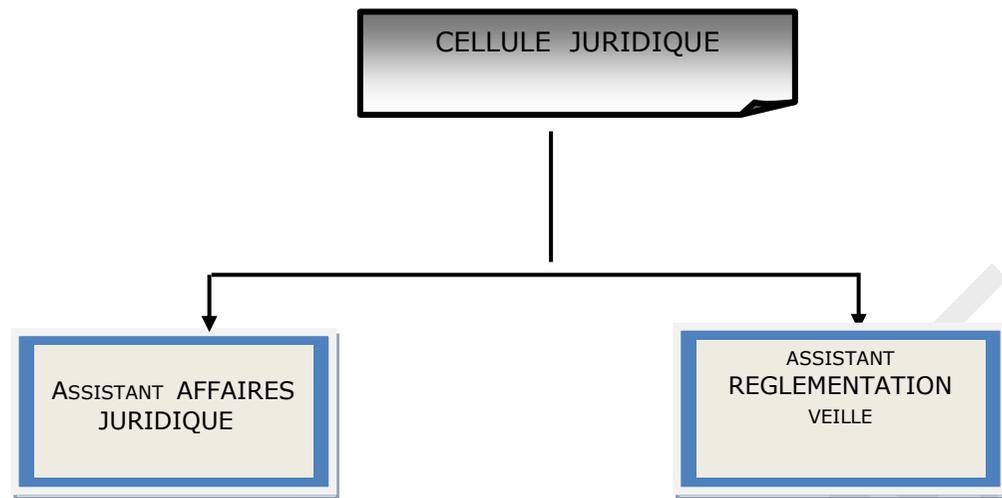












وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique

جامعة الجزائر 02-

Université - -

Faculté des sciences

قسم علم الاجتماع والديمقرافيا

الاستمارة

العنوان:

دور مدونة المناصب في تحسين الاداء الوظيفي.

في إطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيمات و مناجمت .

نرجو منكم مساعدتنا في انجاز هذا البحث العلمي من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة بتأني بعد قراءتها بشكل جيد ، و التي أعدت خصيصا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة : إن المعلومات المقدمة من طرفكم في هذه الاستمارة موجهة لأغراض علمية ، و لهذا الرجاء التكرم بالتعاون معنا و شكرا.

تحت إشراف الاستاذ الدكتور:

من إعداد الطالب الباحث :

• بو يحيايو عبد الكريم

• بوشامة امنة

السنة الجامعية: 2015/2014

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: بيانات شخصية

- 01- الجنس : ذكر أنثى
- 02- السن:
- 03- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 04- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 05-الرتبة الوظيفية :
- 06-الأقدمية في المؤسسة:
- 07-مكان الإقامة :

المحور الثاني : توافق المناصب مع الكفاءات :

- 08-كيف تم توظيفك في المؤسسة؟ :
- الإعلان عن الوظائف مسابقة عن طريق مكاتب التشغيل علاقات شخصية
- 09- ما المنصب الذي تشغله ؟
- 10- على أي أساس تم تعيينك في هذا المنصب ؟
- على أساس الشهادة الخبرة التكوين أخرى أذكرها
- 11-هل طبيعة المنصب تتوافق مع مؤهلاتك ؟ :
- نعم لا
- في كلتا الحالتين لماذا ؟
- 12- هل قدمت لك شروحات حول هذا المنصب ؟
- نعم لا

13- هل تحرص المؤسسة على ضبط وتحديد مهام وصلاحيات كل منصب ؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة " لا " علل

14-كيف تقومون بأداء وظائفكم ؟

15-: هل واجهت صعوبات في منصبك الحالي :

نعم لا

16- ما المسؤولية الوظيفية التي يفرضها عليك منصبك ؟

مسؤولية مالية مسؤولية فنية مسؤولية ادارية

17- هل حجم المسؤولية يتناسب مع منصبك الحالي ؟

نعم لا

-إذا كانت اجابتك بلا ،فهل يرجع ذلك الى :

المسؤول المباشر نقص اليد العاملة المؤهلة حجم المؤسسة

أخرى أذكرها.....

18-ما مدى توافق منصب العمل مع مهن المؤسسة ؟

19-هل ترون ان التنظيم الحالي لمناصب العمل الموجودة تستحق إعادة النظر فيها ؟

20- هل الصلاحيات المتاحة لك تخولك لاتخاذ القرار ؟

نعم لا

21- ماهي الطرق التي تتبعها في تنمية مهاراتك وقدراتك المهنية ؟

المشاركة في دورات تكوينية الاحتكاك والتواصل مع زملائك الاطلاع على المستجدات

اخرى اذكرها

المحور الثالث : طرق وأساليب تقييم الأداء داخل المؤسسة :

22- هل تقوم مؤسستك بشرح طرق تقييم الأداء ؟

نعم لا

- في كلتا الحالتين كيف يتم ذلك ؟

23- ماهي الطرق المتبعة في تقييم الأداء ؟

التقرير المكتوب الاختبارات الشفهية الاختبارات الكتابية على اساس النتائج

اخرى اذكرها :.....

24- هل يتم اعلامك بأهداف التقييم؟

نعم لا

25- ماهي الفترات التي تتم فيها عملية التقييم؟

في كل شهر 3 اشهر 6 أشهر سنة اكثر من سنة

26- ماهي أهم الظروف المتحكمة في عملية التقييم؟.....

27- من المسؤول عن هته العملية ؟:

المسؤول المباشر مصلحة الموارد البشرية

أخرى اذكرها :.....

28- ماهي اهم المعايير المتبعة في إجراء عملية التقييم ؟:

السلوك المواظبة والانضباط في العمل الجودة و الاتقان

29- هل يتم الاعلان عن نتائج هذا التقييم ؟

نعم لا

-إذا كانت الاجابة بنعم فعن طريق ماذا ؟

المعلقات قرار كتابي من طرف المسؤول المباشر

أخرى اذكرها :.....

-اما اذا كانت اجابة بلا :لماذا؟.....

30- هل ترى أن عملك الحالي حقق لك الاستقرار؟

نعم لا

31-حسب رأيك هل الجهد الذي تبذله في العمل يتناسب مع الاجر الممنوح لك؟

نعم لا

32-حسب رأيك هل تحرص مؤسستك على تحقيق الإمتياز ؟

نعم لا

33- إن عرض عليك منصب آخر في المؤسسة أخرى أتقبل به ؟

نعم لا

-في كلتا الحالتين لماذا ؟.....