



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

عنوان المذكرة:

مشكلة العمل وتأثيرها على أداء العامل داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع والديمقراطية تخصص تنظيم وعمل
نظام LMD

إشراف الأستاذة:

- بتقة ليلي

إعداد الطالب(ة):

- صحراوي خضرة

السنة الجامعية: 2012-2013

مقدمة :

إن المنظمة الناجحة في أي مجتمع هي تلك التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين فيها ورغباتهم، مع متطلبات المنظمة المتمثلة في زيادة الإنتاجية والتطوير بحيث أنها لا تستطيع تحقيق كل هذا إلا بالتقليل من المشكلات التي قد تنشأ داخلها. ولقد تميزت الحياة الوظيفية في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، ولكن في ظل تحديات العصر الراهنة، والتي تفرض نفسها على بيئة العمل، تغيرت هذه الحياة الوظيفية وازدادت تعقداً مما ساهم في بروز مشكلات عمل عديدة بحيث أن هذه الأخيرة ليست وليدة اليوم، إلا أنها تفاقمت في زمننا هذا كثيراً، لا سيما مع تطور الحياة وتقدم العقل البشري إضافة إلى زيادة مطالب الأفراد وطموحاتها، الأمر الذي أدى إلى ظهور أشكال عديدة من المنظمات، تدرجت في تعقيدها لتصل إلى ما وصلت إليه من أنماط تعبر عنها المؤسسات المعاصرة، والتي من شأنها أن تعكس ضخامة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق أفرادها، وعندما نتحدث عن مشكلات العمل فيمكن اعتبارها قضية لازمت الإنسان منذ تواجده على الأرض، ويمكن إرجاع أسباب هذه المشكلات إلى ما هو متعلق بالأفراد أنفسهم، ومنها ما يعود إلى بيئات العمل، كما أن هذه المشكلات تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهي تساهم بشكل كبير على جودة الأداء لكل عامل، فالمشكلات لها دور بارز وتأثير واضح على أداء العامل داخل المؤسسة لأنه كلما كثرت هذه المشكلات داخل المؤسسة أدت إلى انخفاض أداء العامل ومنه أداء المؤسسة ككل.

وقد تطرقنا في موضوع دراستنا هذه إلى موضوع مشكلات العمل وتأثيرها على أداء العامل داخل المؤسسة، بحيث قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى جملة من الفصول المتعاقبة وهي كالتالي:

الفصل الأول يتعلق بالجانب التمهيدي والذي يحتوي على الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم، كذلك الدراسة السابقة، وأهمية وأهداف الدراسة.

أما الفصل الثاني فيتمحور حول مشكلات العمل فتناولت فيه طبيعة مشكلات العمل، كذلك تناولت نماذج عن مشكلات العمل منها مشكلة تغيب العمال، ومشكلة عدم الاتصال بين الإدارة والعمال وكذلك مشكلة ضغوط العمل وبعدها أساليب معالجة مشكلات العمل.

أما فيما يخص الفصل الثالث فيتمثل في الأداء وتناولنا فيه إدارة الأداء وتخطيط الأداء، كذلك أهداف تقييم الأداء والنظريات المفسرة للأداء،

أما بالنسبة للفصل الرابع فهو يضم الجانب الميداني للدراسة ويحتوي على المنهج المستخدم كذلك نوع العينة ومجالات الدراسة.

أما الفصل الخامس فيضم عرض وتفسير وتحليل نتائج الدراسة.

I- إشكالية الدراسة

تعتبر المؤسسات الصناعية من أهم القطاعات التي يجب على الدولة الاهتمام بها لأنه عليها يتوقف الاقتصاد الوطني لأي بلد كان، وتعد هذه الأخيرة جدّ شائعة في المجتمع، وقد اهتم العديد من العلماء بهذا النوع من المؤسسات فوجدوا بأنها وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة، ومن خلال ممارسة أنشطة مقننة، وفي إطار حدود معينة، فهندما تأتي إلى بداية هذه المؤسسات الصناعية فهي كانت بمثابة محلات صغيرة غير متخصصة فكان ربُّ العمل هو الذي يقوم بكل العمليات، عمليات الإشراف، كذلك عمليات المراقبة وغيرها من العمليات، فكانت المسؤولية ملقاة كلها على عاتق صاحب العمل ومع تطور ومرار الوقت بدأت المؤسسات الصناعية تتسع من خلال الحجم، وعدد العمال، وكذلك ظهور ما يسمى بتقسيم العمل أو مبدأ التخصص، فرافق كبر حجم المؤسسات وشدة تخصصها صعوبة التحكم في زمام الأمور من قبل المديرين، وهذا ما يعني بانتقال المؤسسة الصناعية من النظام القديم الذي كان يمتاز بالبساطة إلى النظام الجديد الذي يتميز بالتعددية في مراكز اتخاذ القرار وغيرها، وهذا ما حدث للمؤسسة الصناعية الجزائرية التي عرفت عدة مراحل لكي تصل إلى ما هي عليه اليوم، فكانت أول مرحلة مرت بها هي مرحلة التسيير الذاتي التي دامت من سنة 1962 إلى غاية سنة 1971 والتي كانت تعتمد على الربيع النفطي بالدرجة الأولى فبعد خروج المستعمر الفرنسي من الجزائر خلق وراءه الفوضى والتسيب، فوجدت الدولة الجزائرية نفسها مجبرة على التسيير لمؤسساتها الصناعية، فانتهجت لنفسها سياسة التسيير الذاتي، كما عرفت هذه الفترة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المبتكرة في خضم سيرة التنمية الوطنية حيث أنها بادرت بفك التبعية الأجنبية، كما تميزت بمجموعة من التأميمات للشركات الجزائرية التي كانت تسيير من طرف الأجانب، بعدها لم تدم طويلا هذه المرحلة ودخلت المؤسسة الصناعية الجزائرية مرحلة جديدة وهي فترة التسيير الاشتراكي من سنة 1971 إلى غاية 1980 والتي تميزت بالانتقال من شكل المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، كذلك من أبرز ما ميز هذه الفترة هو تحول تسيير المؤسسة الوطنية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشيطة مضطلة على مهام التسيير والإدارة، ومن أبرز معوقات هذه المرحلة هو التعدد في مراكز اتخاذ القرار وبروز علاقات تنافرية بين المدير والعمال، كذلك جهل العامل لأسس ومبادئ ومبادئ التسيير للمؤسسات، فكل هذا كان له أثر كبير على منتوج المؤسسة الصناعية الجزائرية فالتالي هذه النقائص (مابعد سنة 1980)، وأكبر ما ميز هذه الفترة أن المؤسسات الصناعية الجزائرية كانت ذات أحجام كبيرة صعب مهمة التسيير ومن هنا توجه الاهتمام إلى إعادة الهيكلة العضوية المالية للمؤسسات الصناعية، وكان هذا

ابتداءً من سنة 1982 ونقصد بإعادة الهيكلة تفكيك المؤسسات الصناعية إلى مؤسسات متوسطة من أجل تسهيل التسيير والمراقبة، فبعد 1982 تمت هيكلة أكثر من 500 مؤسسة، فمن خلال المراحل التي مرت بها المؤسسة نجد أنها في كل مرة تحاول تجاوز المشكلات القائمة لتحسين أدائها ذلك أن التحدي الذي يمكن أن يواجه المؤسسات وباختلاف مجالاتها لا سيما الاقتصادية منها هو تحقيق الفعالية، من خلال أداء المؤسسة القائم على أداء أفرادها، فالحقيقة الواضحة هي أن مستوى الكفاءة لكل مؤسسة وفي أي قطاع مرهون بمدى أداء موردها البشري، إلا أن هناك ما يعرقل فاعلية وكفاءة هذه المؤسسات ويحول دون وصولها إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها والمتمثلة في مشكلات العمل. فلا توجد مؤسسة لا تعاني من مشكلات في العمل وإنما الاختلاف بينها يكون فقط من حيث النسب ولعل من بين المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف المؤسسة لدينا تغيب العمال، الذي يعد مشكلة جد خطيرة إذ يؤدي إلى زيادة التكلفة من جهة وضعف الكفاءة الانتاجية من جهة أخرى، كذلك من المشاكل الأخرى عدم الاتصال بين الإدارة والعمال، وعدم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وضغوط العمل، إضافة إلى عدم الانضباط واللامبالاة داخل المؤسسة الصناعية إضافة إلى مشاكل أخرى، وكي تحقق المؤسسة أهدافها فلا بدّ لها من أداء جيد، وبطبيعة الحال هذا الأداء مرتبط بأداء الموارد البشرية بها والذي يجب أن يوفر له مناخ تنظيمي سليم قائم على قواعد صحيحة دون مشاكل أو تعقيدات، لأنه بإمكان هذه المشاكل أن تعيق أداء المورد البشري وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

ومن خلال هذا الطرح يمكننا طرح التساؤل التالي:

هل تؤثر مشكلات العمل على أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

- هل يؤدي تغيب العمال إلى انخفاض أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية ؟
- هل يؤدي عدم الاتصال بين الإدارة والعمال إلى انخفاض في أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية؟
- هل تؤدي ضغوط العمل إلى انخفاض في أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية ؟

II- أسباب اختيار موضوع الدراسة

والتي ذكرها على النحو التالي:

- 1- قلة الدراسات العملية التي تناولت الموضوع بشكل مباشر .
- 2- الانعكاسات السلبية لمشاكل العمل على العامل والمؤسسة في آن واحد .

3- تعتبر مشكلات العمل تمس الشريحة الأكثر أهمية وهي الموارد البشرية التي تعد ركيزة وأساس العملية الإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية.

III- أهداف موضوع الدراسة

- 1- التعرف على مدى الضرر الذي قد يلحق بالمؤسسة الصناعية من جراء هذه المشكلات.
- 2- محاولة التعرف على أهم الطرق لمعالجة هذه المشكلات أو محاولة التقليل منها.
- 3- التعرف على أهم العوامل أو الجوانب الخلفية التي تؤدي إلى بروز هذه المشكلات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية.
- 4- التعرف على أهم المشاكل التنظيمية التي تخلق بأداء المؤسسة الصناعية.

IV- أهمية الدراسة

تعتبر المؤسسة الصناعية أهم نسق داخل البناء الكلي في المجتمع، فعليها يتوقف الاقتصاد الوطني. مهما كانت نوعية الخدمات التي تقدمها فتكمن أهمية هذه الدراسة التي نحن بصدد معالجتها في مدى تأثير مشكلات العمل أداء العامل وأداء المؤسسة الصناعية على حد سواء، فإمكان هذه الدراسة صورة واضحة ودقيقة لتأثير هذه المشاكل على العامل دعم منتج المؤسسة.

V- تحديد مفاهيم الدراسة

1/ تعريف المؤسسة الصناعية

- أ - لغة: المؤسسة هي مشروع عمل اجتماعي واقتصادي يقوم على توفر رأس المال وموارد طبيعية ويد عاملة.¹
- ب - اصطلاحاً:
- يعرف تريوشي: (m: truchy) المؤسسة على أنها الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية لنشاط اقتصادي.²
- ويعرف مكتب العمل الدولي المؤسسة بأنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.³
- وتعرف المؤسسة كذلك على أنها تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج.¹

¹ فريدريك معنوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديمي أنترناشيونال، بيروت، لبنان، 1998، ص 144.

² ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية، الجزائر، ص9.

³ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993، ص24.

- يعرف ليبرتون المؤسسة بأنها كل شيء تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح لنفسه الانتاج أو خدمات السوق.²
- من خلال التعريفات السابقة نجد بأن مفهوم المؤسسة مفهوم شامل وأن كل عالم تناوله من جانب فهناك من اهتم بالمؤسسة من الجانب المادي والمعنوي وهذا عندما نتكلم عن العناصر البشرية والمادية، وهناك من اهتم بالناحية الاقتصادية بحيث يعتبر المؤسسة شكل تنظيمي اقتصادي مستقل.

ج- إجرائيا

المؤسسة الصناعية هي عبارة عن خلية اجتماعية تقوم بوظيفة اجتماعية وهي تشغيل العمال، كما أنها عبارة عن وحدات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة لذا فوجود أي مشكل داخل هذه المؤسسة فهو يعد بمثابة عائق يحول دون تحقيق أهدافها.

2/ تعريف الأداء:

- أ- لغة : أدى، يؤدي، تأدية، وأداة ومؤد (المؤدي) مؤدي.
- أدى الشيء: قام به قضاه ((التحية العسكرية)) ((أدى الخدمة)) ((أدى الدين)) أدى اليمين، القسم.
- أدى به إلى كذا: انتهى أو قاده إلى كذا ((أدى به إلى العزلة)).
- أدى إليه الشيء: أوصله ((إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها)) ، أداء / مصدر أدى/ في التجويد والالتقاء إعطاء الأصوات حقها من الضغط والتبر والوضوح، من شروط نجاح الممثل حسن الأداء.³

ب- اصطلاحا:

يتفق الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة واحدة وهو باختصار انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.⁴

تعريف حسن محمد: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المعالم المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

¹ محمد كنفوش: المؤسسة الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص4.

² ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص10.

³ المنظمة العربية والثقافية، المعجم العربي الأساسي، دت، ص65.

⁴ حن ابراهيم بلوم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص360.

تعريف مصطفى عشوي: يعرف الأداء على أنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال²

تعريف أحمد زكي بدوي: يعرف الأداء على أنه تأدية العمال تبعاً لتوجيهات وإشراف صاحب العمل، وفقاً لأحكام القانون وأنشطة العمل.³

تعريف أحمد صقر عاشور: يعرف الأداء بأنه يعكس ولاء الفرد لمنظمته لقدرات كل فرد ودافعيته فقط بل هو انعكاس لأداء الأقسام فيها ومن ثم لأداء المنظمة العامة.⁴

3/ مشكلات العمل:

أ - التعريف اللغوي:

تدور معاني "شكل" في اللغة على الاختلاط والتشابه، فالمشكلة هي الصعوبات التي تواجه الشخص عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته، وهي حدث دائم متكرر مصاحب للأعمال ولا يكاد ينفك منه عمل قائم، لذلك يجب على القائد أن يتعامل مع الأمور الصعبة وكأنها أحداث طبيعية.

وتكون المشكلات الإدارية التي تتعرض لها المؤسسة أو الشركة على أنواع منها مشكلات في التنفيذ، مشكلات في الإنجاز.⁵

ب - التعريف الاصطلاحي:

تعرف مشكلات العمل حسب عبد الباري إبراهيم الصباغ على أنها مشكلات قد تحدث نتيجة رغبة كل من الطرفين (الأفراد والمنظمة) في تحقيق أهدافه الخاصة، ومن هنا يبرز النزاع بين الطرفين وتظهر مشاكل تعيق العمل.⁶

¹ راوية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط1، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص209.

² مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب والنشر والتوزيع، الجزائر، 1992، ص14.

³ أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985، ص101.

⁴ محمد عبد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص125.

⁵ عبد الباري وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

⁶ سمير الشويكي، المعجم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص304.

ج - التعريف الإجرائي:

تعتبر مشكلات العمل هي بمثابة الحاجز الذي يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها، وكذلك لعل ن أبرز المشكلات تغيب العمال وضغوط العمل، وكذلك الإضرابات وشل المؤسسة فهذا يساهم في تدني مستوى أداء العمال ومنه تدني مستوى المؤسسة ككل.

VI- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: قامت بها ((بهية إبراهيم التوجيهي)) بعنوان "المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل" لنيل شهادة الماجستير في الإدارة وانطلقت الباحثة من إشكالية:

1- ما هي أبرز المشكلات التي يعاني منها ممارسو مهنة التمريض في بيئة العمل وأكثرها أهمية من وجهة نظر المبحوثين ؟

2- هل هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة العلمية، عدد الدورات التدريبية، مستوى اللغة الإنجليزية، الراتب الشهري) ورؤية أفراد العينة للمشكلات التي يواجهها ممارسو مهنة التمريض في بيئة العمل ؟

3- هل تختلف آراء عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل باختلاف (الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية، مكان العمل في المستشفى، نوع المستشفى) ؟

أما بالنسبة لمنهج الدراسة والأدوات:

فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي.

ومجتمع البحث 1200 مفردة، وتم استخدام الاستبيان.

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح أبرز المشكلات التي يعاني منها ممارسو مهنة التمريض في بيئة العمل وهذه الدراسة تهدف إلى:

1. التعرف على المشكلات التي يعاني منها ممارسو مهنة التمريض في بيئة العمل.

2. تحديد درجة الاختلاف في رؤية أفراد العينة للمشكلات التي تواجه ممارسو مهنة التمريض في بيئة العمل باختلاف (الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية، ومكان العمل).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

1. أظهرت الدراسة أن مشكلة ضعف المستوى التثقيفي والتوعوي من المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل.

2. أظهرت الدراسة أن مشكلة صعوبة المهنة وكثرة الضغوط في العمل من المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل.

3. أظهرت الدراسة أن مشكلة ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل من أهم المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض.

4. أظهرت الدراسة أن مشكلة قلة المرونة في العمل وضعف القيادات من المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل.

5. أظهرت الدراسة أن مشكلة عدم وضوح المهام وغياب المعايير من المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل.

6. أظهرت الدراسة أن ضعف التعاون والمشاركة من أهم المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض.

- تتمثل أوجه الشبه بين الدراسة السابقة ودراستنا في أن كلاهما تناولتا مشكلات العمل وتركيزها على ضغوط العمل باعتبارها كأحد أهم المشكلات التي تواجه العمال.

- وتكمن أوجه الاختلاف بينهما في أن الدراسة السابقة تناولت مشكلات العمل التي تواجه الممرضين في المستشفى، أما دراستنا الحالية تناولت مشكلات العمل التي تواجه العمال داخل مؤسسة صناعية.

- أما فيما يخص الاستفادة من الدراسة فقد أفادتنا الدراسة في الجانب النظري في التعرف على ضغوط العمل وباعتبارها أهم مشكلة تواجه العمال، كذلك تم الاستفادة منها في بناء إشكالية الدراسة التي نقوم بها.

VII- فروض الدراسة

الفرضية العامة

تساهم مشكلات العمل في التأثير على أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية.

الفروض الفرعية:

- (1) يؤدي تغيب العمال إلى انخفاض في أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية.
- (2) يؤدي عدم اتصال الإدارة بالعمال إلى انخفاض في أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية.
- (3) تؤدي ضغوط العمل إلى انخفاض في أداء العامل داخل المؤسسة

تمهيد:

إن فكرة تواجد أي مؤسسة صناعية داخل المجتمع هو مرتبط بهدف تسعى لتحقيقه هذه المؤسسة، لذا فوجود أي عائق أمام هذه المؤسسة فهو يعتبر حاجز بينها وبين تحقيق هدفها ولعل من بين هذه العوائق مشكلات العمل التي تنشأ داخل المؤسسة فهي تعد أكبر حاجز يعرقل سير المؤسسة نحو تحقيق هدفها، فلا بد لها من إيجاد حلول للتقليل أو التخلص من هذه المشكلات.

I- طبيعة مشكلات العمل:

1- تشخيص مشكلات العمل:

إن تحديد المشكلة وتشخيصها من النقاط الجوهرية في سبيل الوصول لحلها، ويتم ذلك غالبا من خلال الوقوف على مظاهر وأعراض المشكلة ثم بالتحليل والتدقيق يمكن بيان الأسباب الأساسية التي أدت لحدوث هذه المظاهر، ولذا يجب التفرقة بين مظاهر المشكلة، والأسباب التي تمثل المشكلة.

إن تحديد مظاهر المشكلة وأسبابها والفصل بينهما وتحليلهما بدقة هما السبيل الحقيقي أمام المديرين لحل المشكلات، وإذا خدع المديرين الفصل بينهما واختلط عليه الأمر في التفرقة بين المظاهر والأسباب فلا شك سيكون هناك قرارا خاطئا ولا يعالج المشكلة.¹

وفي منظمات الأعمال نجد أنه من المظاهر الشائعة الانتشار للمشكلات التي تواجه تلك المنظمات.²

- انخفاض الأرباح

- ارتفاع التكاليف

- ارتفاع معدلات تغيب العمال

- انخفاض جودة المنتجات

- تزايد الضغوط التي يواجهها العاملون

- ارتفاع حدة الصراع التنظيمي

وبالتالي فإن تشخيص المشكلة بدقة يعد بمثابة قطع نصف الطريق في سبيل الوصول لحلها، فالمشكلة المصاغة جيدا نصف محلولة ولا عجب إذا قال حكيم: إذا عرف الداء سهل وصف الدواء".

2- افتراضات لمشكلات العمل:

تحاول كل منظمة تجنب القيود ومعالجتها مما يؤدي لحل المشكلة ومعالجتها، ولهذا يجب وضع الافتراضات التي تسهم في توقع حل المشكلة ويمثل الافتراضات ما الذي يجب أن تفعله أو ما لا تفعله.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح الغربي: الإدارة والأصول العلمية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ص153.

² المرجع نفسه، ص153.

وفي هذه المرحلة تتزايد أهمية جمع البيانات وتحليلها من مصادرها المختلفة بحسب متطلبات دراسة المظاهر والأسباب المتعلقة بالمشكلة وقد تكون البيانات المطلوبة:

أ. بيانات أولية: ويتم جمعها من الميدان لأول مرة وذلك من أجل هذه المشكلة بصفة أساسية.

ب. بيانات ثانوية: وهي البيانات السابق تجميعها وتنتشرها لأغراض أخرى غير المشكلة التي يتم دراستها وتحليلها.¹

ولكي تتجنب أي إدارة أو أي منظمة مشكلات العاملين فلا بد لها من وضع أو تحديد واجبات الموظفين وحقوقهم بالإضافة إلى وضع أسلوب التأديب لمنع ظهور المشكلات داخل المنظمة.

3- مشكلات العمل بصفة عامة:

هناك مشكلات معروفة لكن هناك بعض المشكلات التي لا يعدها البعض لمشكلات حقيقية أو أنهم يعتبرونها عوامل مسببة للمشكلات وهي التي تحدث توتر داخلي لدى الفرد وتشعره بتعارض ومن أمثلة هذه المشكلات نجد:²

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة

- عدم قدرة الفرد للمشكلات والعناصر المكونة للمشكلة

- عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل

- عدم رضا العامل في عمله

- تعارض بعض أساليب وإجراءات العمل

- سياسات وظروف العمل

- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه

- عدم قدرة الفرد على التحكم في الأجهزة المستخدمة

بالإضافة على ضعف الالتزام الذي يعتبر كعدم إحساس الفرد بالرغبة في تحمل المسؤولية والقيام بالمهام المناطة به وعدم رغبته في استخدام أو استغلال كافة إمكانياته وطاقاته سلوكيا وأدائيا بالعمل،

¹ المرجع السابق، ص 156.

² حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 178.

والمهام الموكلة له، وهناك أسباب كثيرة لضعف الالتزام الوظيفي مما يجعل لهذا الالتزام المتدني مظاهر سلوكية وأدائية مثل كثرة الغياب، التأخر عن العمل، ارتفاع معدل الأخطاء في العمل، والمشاحنات، والشكاوى، والتذمر، إضافة إلى هذه المشكلات مشكلات عدم موائمة الأفراد مع الأعمال التي يقوم بها العمال فمن المعروف إن مختلف الأعمال تحتاج إلى مطالب مختلفة من الشخص الذي يقوم به، وهذه المتطلبات تترجم بسهولة إلى الصفات الشخصية المطلوبة، واللازمة الذي يقوم بها لأداء العمل الذي يؤكد للعامل. أيضا مشكلة التوتر في العمل ومشكلة عدم إرضاء العمال في العمل.¹

كما أوضحت بعض الدراسات بأن تفاقم هذه المشكلات هو راجع إلى خطأ من جانب الإدارة وخاصة مشكلة تغيب العمال.²

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي، دار المعرفة الجامعية، 1936، ص34 ، 36.

² مريزق عدنان: تسيير الموارد البشرية، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص39.

II- نماذج عن مشكلات العمل:

1- تغيب العمال

إن ظاهرة تغيب العمال هي ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل في العمل رغم جدولة العمل على أساس وجوده.¹

فالغياب ظاهرة بسيطة في شكلها ومعقدة في جوهرها، وإذا كان الغياب يشكل مؤشرا اجتماعيا ففي أغلب الأحيان من الصعب معرفة الأسباب الحقيقية ذات التأثير عليه، وبالتالي تصعب عملية تقدير الإجراء الملائم للتخفيف من هذه الظاهرة، وعموما فإن أسباب تغيب العمال هي متعددة ومتنوعة حسب تفسيرات الباحثين.²

أ. أسباب تغيب العمال:

للتغيب عدة أسباب يمكن حصرها فيما يلي:³

أولا / مستوى الرضا المهني: هناك ارتباط إيجابي بين درجة التغيب ودرجة رضا العمال عن أعمالهم وروحهم المعنوية، فكلما ارتفع رضا العمال عن أعمالهم وارتفعت روحهم المعنوية، كلما قلت التغيبات، أما أسباب عدم رضا العمال عن أعمالهم فيمكن تقسيمها إلى سببين:

- الظروف المادية والمحيطية للعمل، كالضوضاء والحرارة والرطوبة، وطبيعة العمل الروتيني أو المتعب، وكلها عوامل تؤثر على راحة العمال ورفاهية العمل.

- الظروف التنظيمية، حيث أن لكل نظام الاتصالات وطبيعة الإشراف، وطريقة تعامل المسؤولين مع العمال، ودرجة استقلالية أفراد وجماعات العمل، ونظام الحوافز والأجور في المؤسسة، لكل هذه العوامل رباط وثيق بدرجة الرضا عن العمل ودرجة ارتباط العمال بمؤسستهم.

ثانيا / محيط العمل: إلى جانب الأسباب التي لها علاقة مباشرة بالعمل، هناك الظروف الاجتماعية للوسط الذي يعيش فيه العامل، من هذه المشاكل نجد السكن الذي يؤثر بطريقة غير مباشرة على رغبة العامل، والنقل وصعوبة اقتناء بعض الحاجات الأساسية والضرورية من السوق.

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2002، ص177.

² يوسف عنصر: تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص134.

³ بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار العرب للنشر والتوزيع، 2004، ص160.

فبالنسبة للنقل فإنه يؤدي إلى التأخر عن العمل أو محاولة الخروج المبكر منه رغبة في الوصول إلى محطة الحافلة قبل امتلائها بالمنتظرين، فحتى إن كانت بعض المؤسسات تملك وسائل نقلها الخاصة، فإن غالبية الدوائر العمومية و المؤسسات الصغيرة، لا تملك هذه الوسيلة، حيث تلتجئ عمالها إلى استعمال النقل الحضري، وبالتالي يكون النقل هو أهم سبب قد يكون عذرا جاهزا للتخلف عن العمل أو التغيب عنه في كثير من الحالات.¹

كما أن الباحث " هايلبروتر " تكلم عن ظاهرة غياب العمال في فرنسا وأرجع ظاهرة الغياب إلى الأسباب التالية:²

- طبيعة العامل، هناك بعض العمال من معتادي الغياب، يجب اتخاذ السياسة الحكيمة تجاههم وإلا فإن سلوكهم سوق يؤثر على سلوك العمال الآخرين.
 - يذكر الأفراد عدة أسباب للغياب من بينها المرض الذي يشكل السبب الأساسي، إضافة إلى عوامل أخرى كالمواصلات، والظروف الشخصية.
 - عدم ملائمة العمل لقدرات الشخص وميوله.
 - ترتفع معدلات الغياب اليوم الذي يسبق ويلي العطلة الأسبوعية، ويعبر هذا السلوك عن عدم الشعور بالمسؤولية، ولذا يجب نشر الوعي بين الأفراد في المنظمة، واستخدام الحوافز الإيجابية وحتى السلبية.
 - يشير التقرير إلى أن النساء أكثر تغيبا من الرجال.
 - ظروف العمل غير المناسبة تؤدي إلى ارتفاع معدل الغياب، مثل ارتفاع ساعات العمل، الأعمال الروتينية، الإشراف السيئ وظروف العمل الفيزيائية،... الخ.
- ونرى بأنه يمكن تصنيف أسباب تغيب العمال إلى خمسة أقسام رئيسية.³

¹ بوفلجة غياث: المرجع السابق، ص 161.

² يوسف عنصر: المرجع السابق، ص 135.

³ طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 77، 78.

أ. العوامل التي ترجع إلى ظروف العامل:

ومن أمثلة هذه العوامل، نوع العمل وحجم الوحدة الإنتاجية، وعدم الرضا عن العمل، وسوء توصيف وتقييم الوظائف والمهن، وسوء الإجراءات النظامية وحدثة عهد العامل بالخدمة والعوامل التي ترجع إلى سوء ظروف العمل في الوحدات الإنتاجية بوجه عام.

ب. العوامل التي ترجع إلى العامل النفسي:

وهي العوامل التي ترجع إلى سن العامل، ومدى تعليمه وتدريبه والعوامل النفسية والاستعدادات للتغيب وعدم تقدير المسؤولية ومرض العامل وإصابات العمل وهجرة العامل من الريف إلى المدينة،

ج. العوامل الزمنية والموسمية والإقليمية:

وفي هذا الصدد تبين زيادة معدلات تغيب العمال في اليوم الأول والأخير من كل أسبوع وخاصة اليوم التالي ليوم صرف الأجور، كما نجد بأن التغيب بسبب المرض يرتفع في فصل الشتاء عنه في فصل الصيف.

د. العوامل التي ترجع إلى جماعات العمل:

كشفت كثير من الدراسات الاجتماعية، عن أن هناك ارتباطاً بين الشعور بوحدة الجماعة وتماسكها، وبين هبوط معدلات تغيب العمال في المجال الصناعي وعلى سبيل المثال، نجد أن "مان" و"بومجارتل" قد قاما ببحث عن العلاقة بين التغيب واتجاهات العمال في إحدى شركات الكهرباء، وبينت الدراسة عن أن 72% من أفراد الجماعات ذوي المهن الراقية التي يقل فيها التغيب عن العمل، قد قرروا في إجاباتهم عن استفتاء أن جماعاتهم أكثر تماسكاً من أفراد الجماعات الأخرى، بينما لم يقرر ذلك سوى 12% فقط من أفراد الجماعات الأخرى التي يكثر تغيب أفرادها، وهذا يدل على أثر إدراك الأفراد لتماسك جماعاتهم.

هـ. العوامل الاجتماعية الخارجية:

ومن أمثلة هذه العوامل مدى قصور أو تعدد سبل المواصلات، ومدى انتظامها ووفرته، والزمن الذي يستغرقه العامل في الوصول من منزله إلى مقر عمله.

ب. أنواع ومعدل غياب العمال

أولا / أنواع الغياب:

يوجد عدة أنواع لغياب العمال منها:¹

- غياب التمارض: صاحبه يتردد ليس للعلاج ولكن مصطنعا حياء وأساليب خداعية.
 - الغياب الذهني: هو أخطر أنواع الغياب، فيه يغيب ذهن العامل عن قيامه بمهام وظيفته، كأن يكون متجمد الفكر يقضي عمله بالحضور الجسدي ودهنه غائبا.
 - الغياب بدو أجر: ما هو إلا غياب يحتسب على صاحبه، وهو انتقاص من أيام العمل المفروضة.
- وهذا الغياب نوعان:

➤ غياب لمدة طويلة يحدد حسب الغرض الذي طلب من أجله.

➤ غياب متقطع ويقصد به الغياب الزائد عن إجازته الرسمية في العمل.

- الغياب بدون إذن: وهو الغياب الغير مصرح به والمفاجئ والذي لم يقدم عنه سبب مقنع وله مقابلة من الجراء في اللوائح الداخلية والقانون.

ثانيا / معدل الغياب:

ويترتب على تزايد هذا المعدل تكلفة ملموسة للشركة حتى ولو لم يحصل العامل المتغيب على أجره، نتيجة لتأخر الإنتاج وجدولته، وتعويضه يتطلب العمل وقت إضافي وما يترتب على ذلك من تكلفة حتى لا يحدث تأخر في مواعيد التسليم المتفق عليه²

وهناك عدة طرق لحساب معدل الغياب فيحسب من خلال قسمة أيام العمل الضائعة على عدد الأيام المتوفرة للعمل وتستعمل في ذلك القاعدة التالية:³

¹ سعيد محمد عثمان: دراسات في علم النفس الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2002، ص44.

² عبد الغفار حنفي: المرجع السابق، ص174.

³ بوفلجة غياث: المرجع السابق، ص156.

أيام العمل الضائعة للعامل

التغيب =

أيام العمل المنجزة + أيام العمل الضائعة للعامل

ج. عوامل التخفيف من نسب التغيب:

للد من الظاهرة يجب التعرف على أسبابها الحقيقية والقضاء عليها فاعتماد الطرق القمعية والبوليسية في مواجهة هذه الظاهرة قد لا يجد نفعاً، ذلك أن لا يساهم في القضاء على الأسباب الحقيقية للتغيب قد يرغم العامل على البقاء في مكان عمله، إلا أن عدم حل مشاكله، لا يساعد على خدمة العملية الإنتاجية.

ولقد أثبتت الدراسات أن تحسين الظروف الفيزيائية للعمل، من إضاءة وتهوية وحرارة وإعادة تصميم مناصب العمل لحذف الأعمال الروتينية والمملة كفيل برفع درجة الرضا عن العمل.

تساهم عملية إعادة تصميم مواقع العمل وفق الشروط الملائمة الإنسانية العامل إلى التخفيف من مستوى التغيب.

كما أن تنظيم العمل وتحسين العلاقة بين العمال والمشرفين، عن طريق نظام جيد للاتصال وفهم مشاكل العمال والعمل على حلها واستغلال الحوافز لزيادة اهتمام العمال بمؤسساتهم كفيل بالمساعدة على الإقلال من التغيب.¹

ونظراً لعدم جدوى طريقة الردع للعمال في كثير من الأحوال لذلك نجد بأن الإدارة الصناعية قد تلجأ إلى عدة طرق في مواجهة مشكلة التغيب ومن أهم هذه الطرق ما يلي:²

أولاً_ العمل على تكوين جماعات عمل متماسكة داخل انتظمات الصناعية وهذا ما أشار إليه العالم "التون مايو" .

ثانياً_ تدريب المشرفين والملاحظين على اتباع أسلوب العلاقات الإنسانية في الصناعة ويعبر "ماسون" عن أهمية دور المشرف في مواجهة مشكلة التغيب عن العمل.

ثالثاً_ ومن بين الوسائل الخاصة التي تلجأ إليها بعض الشركات بين العاملين فيها، تنظيم مسابقات بين الأقسام المختلفة في الشركة.

¹ بوفلجة غياث: المرجع السابق، ص 161، 162.

² طلعت ابراهيم لطفي، المرجع السابق، ص 182، 183.

رابعاً_ إجراء المقابلات مع العمال المتغيبين عند عودتهم للتعرف على أسباب تغيبهم عن العمل.

2- مشكلة عدم اتصال الإدارة بالعمال:

تعتبر عملية الاتصال وسيلة تربط بواسطتها أعضاء المنظمة ببعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف أساسي ومهم، فالإتصال يعد عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات بل والميول والعواطف من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى.¹

ورغم أهميته الكبيرة إلا أن كثير من أعضاء المنظمات لا يهتمون بالاتصال بالآخرين داخل المنظمة، وأحياناً لا يشعرون بوجود الآخرين داخل المنظمة.²

كما أن لعملية الاتصال داخل المنظمات أهداف كثيرة ومتنوعة وتكمن أهم هذه الأهداف في توصيل المعلومات والأوامر من المدراء إلى العمل.³

أ - أنواع الاتصال بين الإدارة والعمال:

إن لعملية الاتصال بين الإدارة والعمال عدة أنواع وقد اتفق العلماء على ثلاثة أنواع وهي: اتصالات صاعدة، اتصالات نازلة، اتصالات أفقية.

أولاً / الاتصالات الصاعدة:

يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى القيادات الإدارية لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة.⁴

وهذا يعني نقل المعلومات من المرؤوس إلى الرئيس، تكون على شكل شكوي، اقتراحات، تقارير....الخ.⁵

¹ هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 135.

² أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المنصورة، 2000، ص189.

³ بشر العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص333.

⁴ جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي، ط3، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص49.

⁵ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص179.

ثانيا / الاتصالات النازلة:

يتمثل هذا الشكل من الاتصالات من أعلى إلى أسفل من المدير إلى المرؤوس في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية والتي يمثل التنظيم بما يسوده من تسلسل رئاسي يقوم على نطاق إشراف ضيق تتعدد في ظله المستويات الإدارية، أما الصورة الثانية لهذه الاتصالات فتأخذ شكل الدائرة التي يتوسطها المدير ويعتبر مركز اتخاذ كافة القرارات لكونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه وإليه فهو محور كل الاتصالات.

وتتمثل الاتصالات النازلة في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا.¹

وفيما يلي أمثلة لهذه الاتصالات.²

- بطاقة وصف الوظائف.
- دليل الإجراءات.
- لوح الإعلانات.
- المنشورات الدورية.
- تقديم الموظف الجديد لعمله.
- دورات التدريب.
- الخرائط الداخلية لموقع صلات العمل والحجرات.
- لوحات إرشادات ونصائح (مثل لوائح الأمن الصناعي).
- كتيبات (تحتوي على موضوعات مثل الحوافز، ومزايا العاملين وغيرها).
- مطبوعات المنظمة عن موضوعات محددة.
- الزيارات.

وبالرغم من أهمية وحيوية الاتصالات النازلة، لكنها تواجه مشكلات تزيد من صعوبتها وتحول دون تحقيق الاتصالات الناجحة والفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوس ومن أهم هذه المشكلات .

¹ جمال الدين لعويسات: المرجع السابق، ص49.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 352، 353.

غزارة المعلومات التي توجه الموظف مما لا يسمح له بإعطاء الاهتمام المناسب لهذه الاتصالات. تقبل الاتصالات: إذ لا يمكن للاتصالات النازلة أن تنجح وتحقق أغراضها ما لم يتقبلها المرؤوسون، ومما يساعد على ذلك:

- أن يعي المستقبل قدرة المرسل ومعرفته بموضوع الرسالة.

- الثقة في المرسل كقائد وإنسان.

- تقبل المهام والأهداف التي تسعى الرسالة لإنجازها.¹

ثالثا / الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

وهي التي تتم بين المديرين في مستوى إشرافي واحد (بنفس المستوى الرئاسي) أو بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى الإشرافي ولا تربطهم ببعضهم علاقات سلطة تنفيذية، وقد تكون الاتصالات الأفقية خارجية ولها مزايا كثيرة:

- تعمل على تكتيك وتنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي أو في المستويات المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكفريق متكامل ومتربط.

- الاستفادة من خبرات المدراء على اختلاف مستوياتهم.

- حيوية الاتصال من المدراء.²

يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي تنقل بين الإدارة بغية التنسيق والتكامل.³

كذلك هذا النوع من الاتصالات يطلق عليه عادة باسم الاتصالات الهابطة بدل من النازلة.⁴

ب - طرق اتصال الإدارة بالعمال:

هناك عدة طرق للاتصال بين الإدارة والعمال وهي فيما يلي:⁵

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص 278.

² عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 165.

³ جمال الدين لعويصات: المرجع السابق، ص

⁴ سكيبة بن حمود: مدخل للتفسير والعمليات الإدارية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 137.

⁵ خليل عبد الهادي بدوي: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 144، 145.

أولاً) المشرفون والرؤساء: وهم جزء من الإدارة وهي حلقة اتصال بين العمال والموظفين وبين الإدارة العليا للمنشأة، وهي طبقة الإدارة التي على اتصال مباشر ومستمر مع العمال والموظفين والتي يلجأ إليها لحل مشاكلهم وتلقي التعليمات والأوامر وعليهم يقع شرح سياسة الإدارة وبيان الأسباب التي تستند إليها الإدارة في سياستها ولذا على الإدارة أن تجعل هذه الطبقة مدركة للالتزامات المفروضة عليها باعتبارها جزء من الإدارة وتدريبهم في مجال وميدان العلاقات العامة وعلمهم بخطط الإدارة.

ثانياً) تدريب المشرفين ورؤساء الأقسام على أعمال العلاقات مع العمال.

ثالثاً) اجتماع المديرين بالموظفين.

رابعاً) اجتماعات فردية بين رئيس العمال والعمال.

خامساً) زيارة المديرين لأقسام المنشأة.

سادساً) زيارة العمال وعائلاتهم للمنشأة.

سابعاً) الاتصال غير الشخصي للمجلات والصحف الدورية لتعريف العمال والموظفين بسياسة المنظمة وشرحها لهم وتعريفهم بمنتجاتها.

ج- خطورة عدم اتصال الإدارة بالعمال:

تلعب الاتصالات دوراً هاماً في التنظيم باعتبارها تمثل الوسائل التي يستخدمها الأفراد الذين يعملون بصفة جماعية في إيجاد نوع من الارتباط أو الصلة فيما بينهم، وتأخذ الاتصالات أشكالاً متعددة منها الشفوي، والمكتوب، فضلاً عما تحتويه الاتصالات من عمليات أخرى مثل تحويل المعلومات أو المشاعر بين الأفراد.

وغالباً ما تنسب المشاكل التنظيمية المختلفة إلى ضعف نظم الاتصالات في التنظيم، ورغم أننا نعبر عن مشاكل الاتصالات في التنظيم في غالبية الأحوال، بالاعتماد على الحكم الشخصي، إلا أنه يجب تحديد بعض المعايير التي يمكن بها تفسير بعض المشاكل التنظيمية الناتجة من الاتصال، ويمكن أن يسبب نظام الاتصال بعض المشاكل المتعلقة بالأداء التنظيمي في ظل الظروف التالية:¹

- نقص الكفاءات الاتصالية لدى أعضاء التنظيم مثل القدرة على التحدث والتعبير عن الأفكار والمعلومات.

¹ محمد علي سهيبي: السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، الإسكندرية، مصر، ص 316-317.

- العيوب القائمة بنظام الاتصالات وما ينتج عن ذلك من عدم تمكين الأفراد من الاستخدام الفعال لمهارتهم الاتصالية التي يمتلكونها.

- قد يكون نظام الاتصال جيداً، بحيث يمكن الأفراد من ممارسة عملية الاتصال في الظروف المناسبة، ولكن تظهر مشاكل النظام بسبب نظرة الأفراد الاستراتيجية إلى أنفسهم، في نفس الوقت الذين يعبئون نظام الاتصال ويستخدمونه كوسيلة تكتيكية.

وحتى يمكننا فهم المشاكل الاتصالية يجب علينا معرفة ما يلي: ¹

- يترتب على نقص المهارات الاتصالية وأثارها زيادة حدة نقص تلك المهارات وبالتالي منع وجود نظام مناسب للاتصال.

- إن عدم وجود نظام مناسب للاتصال يمنع تطور المهارات الاتصالية للأفراد.

ومن ناحية أخرى فإن نظام العمل في التنظيم الذي يبنى على المسؤولية المشتركة بين الأفراد والتنظيم ككل عن انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، يساعد الأفراد على تطوير مهاراتهم المختلفة، وسوف يقوم هؤلاء الأفراد باستخدام تلك المهارات لتطوير وتحسين أنظمة التعلم الشخصي والتنظيمي.

ويمكن وصف هذا المناخ بأنه يهيئ لجو صحي لتطوير المهارات الاتصالية، لذلك يطلق عليه أحياناً نظام تطوير الاتصالات.

ويعتبر أهم مشكل يعيق عملية الاتصال غزارة المعلومات الموجهة للعمال. ²

3- مشكلة ضغوط العمل:

أ- أسباب وأنواع ضغوط العمل:

أولاً: أسباب ضغوط العمل:

إن تعدد المثيرات سواء منها المادية أو السيكولوجية جعلت إنسان العصر يتأثر بهذه المثيرات ولا يقف هذا التأثير في المنزل أو الحياة العامة، بل ينتقل إلى بيئة العمل ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قلق، وسهل الاستثارة والانفعال، الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه وربما صحته النفسية والجسدية.

¹ حسين حريم: المرجع السابق، ص 259.

² المرجع نفسه: ص 59.

أما الضغوط كظاهرة نفسية أخذت في الازدياد بين الأفراد العاملين في منظمات العصر الحديث.

لذا فهناك عوامل كثيرة تساهم في حدوث الضغوط على الفرد في مجال عمله ويمكن تصنيف العوامل إلى عدة أصناف:¹

واحدة تتعلق ببنية العمل الداخلية للمنظمة، وأخرى تشمل البيئة الخارجية للمنظمة والتصنيف الثالث يتعلق بشخصية الفرد:

- **بيئة العمل الداخلية للمنظمة:** وفيها غموض الأدوار، تعارض الأدوار، وزيادة عبئ الدور:

❖ **غموض الأدوار:** تضم عدم ملائمة إمكانيات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها سواء بزيادة أو عدم توافق هذه الإمكانيات والقرارات مع متطلبات العمل في الوظيفة، كذلك غياب أو عدم كفاية أو عدم دقة المعلومات والبيانات التي للفرد عن وظيفته أو سواء من حيث الواجبات أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها، وأيضاً عدم أو ضعف استيعاب الفرد لجوانب وظيفته ودورها وأهميتها في المنظمة وكذلك توتر علاقة الفرد مع الأطراف الأخرى في العمل سواء كانت العلاقة مع الزملاء أو المرؤسين أو الرؤساء أو الأطراف الخارجية.

❖ **تعارض الدور:** ويتمثل في تشابك أو تعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع واجباته ومسئوليته الأسرية العائلية، أيضاً إحساس الفرد أنه يؤدي مهام وظيفية معينة غير محببة إلى نفسه لكونها تتعارض مع ميوله واتجاهاته وطموحاته وثم يشعر بعدم الاستمتاع بأداء هذه المهام.²

كذلك هناك عوامل تتعلق بالعمل في حد ذاته تجعل الفرد يشعر بتعارض في الدور وهي:

- عدم وضوح المسؤوليات

- زيادة العبء الوظيفي وقلته إضافة إلى التغييرات التي تحدث من حين إلى آخر من حيث السياسة العامة للمنظمة وإعادة التنظيم فيها.³

❖ **زيادة عبء الدور:** يتمثل في زيادة عبء الوظيفة ومحتواها وأهدافها القدرات الذهنية.⁴

¹ سامر جلده: **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية**، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص173.

² سامر جلده: المرجع السابق، ص 138.

³ مصطفى محمد أبوبكر: المرجع السابق، ص 140.

⁴ المرجع نفسه: ص 146.

- بيئة العمل الخارجية للمنظمة : تتضمن ما يلي: ¹

- حالة تعدد وتنوع وتنازع الأدوار التي يقوم بها الفرد وتداخل هذه الأدوار .
- حالة عدم استقرار الجوانب الحياتية للفرد سواء في علاقاته مع معارفه أو أصدقائه.
- حالة عجز الفرد عن تحقيق التوافق بين إمكانياته ومتطلبات الوظيفة.

- الجوانب الشخصية للفرد: تتضمن ما يلي: ²

- اختلاف شخصية الأفراد من حيث إدراكهم لمكونات وخصائص بيئة العمل وتفسيرهم للقرارات الإدارية والعلاقات التنظيمية داخل المنظمة.
- اختلاف قدرات الأفراد من حيث قدرته على التعامل مع أنماط البشر سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين، وقدرته على تحمل أعباء ومسؤوليات الوظيفة.

ثانيا / أنواع ضغوط العمل

إن لضغوط العمل عدة أنواع وسنخصص بالذكر نوعين هما: ضغوط إيجابية وأخرى سلبية. ³

- الضغوط الإيجابية:

وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى لمستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعدد من هذه الضغوط مثل اجتياز واختبار ما أو دورة تدريبية معينة للتقدم أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل، أو تحقيق معدلات الأداء العالية.

وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة، حيث أنها تهدف إلى إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد.

- الضغوط السلبية:

وهي الضغوط غير المفضلة، والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد.

وكما أن الضغوط السلبية تفرز آثار على الفرد سواء من الناحية الصحية مثل (التعرض لبعض الأمراض كالقلب، تصلب الشرايين، والسكتة، أو من الناحية النفسية مثل (الفتور واللامبالاة والتسيب

¹ مصطفى محمد أبو بكر: المرجع السابق، ص140.

² مصطفى محمد أبو بكر: المرجع السابق، ص147.

³ سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، مطبعة العشر للنشر والتوزيع، 2005، ص510.

والسأم والأرق والنظرة التشاؤمية للأمور....) أو من الناحية الوظيفية مثل (انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب وغيرها).

ب- تأثير ضغوط العمل على الأداء:

يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك وشعور وتفكير الفرد لهذه الضغوط، إلا أن الثابت هو أن وجود مقدار معقول ومناسب من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر، الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم لكي يسيطروا ويتحكموا في هذا التوتر، كما أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدارا من التحدي لقدرات العاملين، مما يزيد الرغبة في الإنجاز، ومقدار مناسب من ضغوط العمل يمثل ذلك الجزء من الإثارة لحياة العمل كي يشعر الفرد بالتسلية، والتجديد والمتعة، والتغيير والتحدى وأكثر من هذا فإن وجود مقدار معقول من ضغوط العمل يجعل إفراز مادة " الأدرينالين " اللازمة لنشاط وحيوية الجسم في أنسب صورة، بالشكل الذي يزيد من أداء العاملين، وبالإضافة إلى هذا، فإن وجود مشاكل في العمل قد تكون مثيرة للعاملين في ابتكار حلول لهذه المشاكل واتخاذ قرارات عملية.

وإذا قلنا أن مقدار مناسب من ضغوط العمل هو مساعد على أداء العامل وارتفاع مستواه، فإننا يمكن نقول أن كلا من ارتفاع مستوى ضغوط العمل عن هذا المقدار المناسب وانخفاضه عنه سيكون ذو تأثير سلبي على أداء العمل وهذا ما يظهره لنا ويوضح لنا هذا الشكل الذي يأخذ شكل مقلوب حرف U بالإنجليزية أن مقدار منخفض أو عالي من ضغوط العمل قد لا تكون مثيرة أو مسلية أو مشجعة للأداء، في حين أن مقدار مناسب لضغوط العمل يكون مثيرا ونسوق شكلا آخر يصف العلاقة بين ضغوط العمل والأداء، ومنه فإنه كلما كان مقدار مناسب من الضغط كان الأداء عالي، وكلما كان مقدار غير مناسب من الضغط أدى إلى انخفاض في الأداء.

أولا: طرق علاج ضغوط العمل:

ظهرت العديد من طرق علاج ضغوط العمل، ويعتمد بعض هذه الطرق على المنطلق العقلي البسيط، بينما يعتمد البعض الآخر على تصميمات علمية متقدمة، وتشير البحوث إلى أن هذه الطرق لها من المزايا التي تبرر وجودها، وأن هذه الطرق قد تجدي مع بعض الناس وقد لا تجدي مع البعض الآخر، كما تشير البحوث أيضا إلى أن رغبة الفرد في إصلاح حاله، واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها، وتمتعته بالإدارة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل.

وسنتطرق إلى ثلاثة طرق تمثل تصميمات متقدمة وهي التأمل والاسترخاء والتدريب على تتبع تغييرات الجسم.

- **التأمل:** هناك طرق عديدة من التأمل، وتشترك كل هذه الطرق في أنها تسعى إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية العميقة، وتستند كثيرا من هذه الطرق على بعض تمرينات " اليوغا " وفيها يجلس الفرد في وضع مستريح وعينيه مغلقتان، مرددا لفظ عديم المعنى، وعادة ما تكون التمرينات مرتين لمدة عشرين دقيقة تقريبا، الهدف من وراء ذلك تفريغ الذهن وتحقيق الاسترخاء للجهاز العصبي اللاإرادي، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

- **الاسترخاء:** يعتمد الاسترخاء على الجلوس مسترخيا وهادئا ثم التفكير في كلمة " واحدة " أو " أحد " ويؤدي هذا إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم. ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء تالي لراحة الجسم، وبعض طرق الاسترخاء قد تصل إلى أخذ وضع بسيط من الاستلقاء على الأرض مع شد الرأس وإغماض العينين، ثم أخذ شهيق وزفير في هدوء تام مع ارتخاء العضلات ويصل البعض إلى حالة الاسترخاء من خلال التسبيح (باستخدام السبحة) ومن خلال قراءة القرآن.

- **التدريب على تتبع تغييرات الجسم:** من أكثر طرق الاسترخاء علمية، استخدام جهاز إلكتروني لكي يدرب الناس ويزيد وعيهم بأي تغييرات في الجسم، وبناء على ذلك يسلك الفرد تصرفا معيناً يحاول أن يسيطر من خلاله على هذه التغييرات فمثلا إذا أشار الجهاز إلى ظواهر جسمية التوتر مثل ارتفاع ضغط الدم، وسرعة النبض، فإن الشخص يمكنه أن يسيطر على ذلك من خلال، تحقيق سرعة تنفسه، إبطاء معدل شهيقه وزفيره وجعلها عميقة.

ويعمل هذا الجهاز من خلال توصيلات مثبتة على أماكن معينة على جسم الفرد، وهي تقيس الحرارة، والضغط، وسرعة النبض، ومدى توتر عضلات معينة، فمثلا يقاس توتر العضلات بصوت يصدر من الجهاز وكلما ارتفع الصوت كلما كان ذلك مقياسا على ارتفاع الضغوط النفسية في العمل، وهنا يقوم الفرد في التفكير في مشكلته ويحاول التركيز فيها وعلاجها من خلال الراحة والتركيز والاسترخاء.

ويعتبر هذا الجهاز في واقع الأمر وسيلة لكي يتعرف من خلالها الفرد على مدى التوتر والضغط النفسي الذي يمر به، وبالتالي فالجهاز ليس وسيلة للعلاج من هذا الضغط، وكل ما يقدمه الجهاز هو معلومات تفيد الفرد في التنبيه إلى ضرورة عدم مجاراة الضغوط، وأنه يجب اتخاذ قرار حيالها، ويقوم الجهاز بمكافأة الفرد الذي يعالج نفسه من الضغوط من خلال معلومات حسنة، مثل

صوت منخفض يدل على انخفاض توتر العضلات وأرقام أفضل بالنسبة لضغط الدم وسرعة النبض والحرارة.

III- طرق علاج مشكلات العمل:

1 - الطرق التقليدية:

تعتمد على الأساليب التقليدية في معالجة مشكلات العاملين على منحى رد الفعل والذي يستند إلى القيام بعمل ما أو اتخاذ قرار ما أو القيام بإجراء بعد وقوع الحدث، لا قبل وقوع الحدث، كما يعتمد هذا الأسلوب التقليدي على الانتظار حتى تحدث المشكلة أو المشاكل، ثم بعد ذلك محاولة معالجتها مع الأخذ بعين الاعتبار هنا بأن الفرد العامل أو مجموعة العاملين ليسوا جزءاً أساسياً من التنظيم بل مورداً مثل الموارد الأخرى فيجب الحصول على أعلى مردود منه، كما تستند النظرة التقليدية في التعامل مع العاملين بأنه يجب أن تكون هناك تعليمات أو إجراءات أو سياسات تفصيلية خاصة بالقوى البشرية تكون مصدراً أو الإلهام أو المرجع الوحيد لمعالجة أي مشكلة خاصة بالعاملين أي علاج المشكلة حسب القوانين والتعليمات واللوائح من دون الالتفاف لأي دور لكل من الرئيس والمؤوس والعلاقة بينهما.

نجد أن هناك الكثير من المنظمات التي تعالج مشاكل العاملين بشكل روتيني أو تقليدي محض، بحيث لا يترك أي مجال للإدراي أو الرئيس لاستخدام تقديره الشخصي أو تحليله للموقف ومسبباته بل العودة إلى التعليمات والأنشطة، ومن ثم محاولة تطويعها أو تطبيقها لمعالجة أي مشكلة من مشاكل العاملين المتعددة، أي أن الذي يحكم العلاقة بين العاملين والمنظمة حق التعليمات أو الأنظمة فقط، التي يجب أن تطبق فقط عند وقوع أو حدوث المشكلة أو إرتكاب العامل لخطأ ما.

يمكن القول بأن الأساليب التقليدية تقوم على المنحى العقابي الذي يستند على العقاب وتهديد وتخويف العاملين من ارتكاب أي خطأ قد يحاسب عليه حساباً عسيراً طبقاً إلى التعليمات والأنظمة، ولقد ثبت في كثير من الدراسات أن لهذا الأسلوب نتائج سلبية كثيرة ومدمرة أهمها إشاعة الخوف بين العاملين، إضعاف الروح المعنوية، وتدني الإنتاجية وعدم المبادرة في العمل، وترك العمل، وتدني الالتزام وعدم الإحساس بالرضا الوظيفي.¹

¹ عبد الباري وآخرون: المرجع السابق، ص335.

1- الطرق الحديثة:

تقوم الأساليب الحديثة في التعامل مع العاملين، من خلال إدارة القوى البشرية على نقطة أساسية مفادها أن العاملين هم أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، وهذا يقودنا إلى نقطة أساسية خاصة بمعالجتها خطوة العاملين وهي أن كل مشكلة هي من مشاكل العاملين تعالج، وتعد معالجتها خطوة في الاتجاه الصحيح وذات عائدات ومنافع عديدة لكل من المنظمة والفرد وبالتالي تعتمد فعالية إدارة القوى البشرية على مدى نجاحها في التعامل مع مشكلات العاملين وحلها وإشباع رغباتهم المتعددة من خلال ما تقدمه من خدمات لهم.

هناك اتجاه جديد في معالجة مشكلات العاملين يقوم على أساس التفاهم والتعاون المشترك بين المنظمة والعاملين للوصول إلى مجموعة من الأهداف المشتركة لصالح الطرفين. من هنا لا تعتقد المنظمة أنها صاحبة الحق في اتخاذ أي قرار له علاقة بالعاملين بمعزل عن آرائهم واقتراحاتهم ومشاركتهم في اتخاذها، ينطبق هذا الاتجاه من الإحساس بأهمية القوى البشرية ومدى تأثيرها ومساهمتها في تحقيق الأهداف، لن يتأثر هذا التأثير ولن تكون تلك المساهمة إلا إذا شعر العاملون بتلك الأهمية للمنظمة باعتبارها أحد الموارد الأساسية من خلال معالجة مشاكلهم بموضوعية وبحزم وبسرعة ومن خلال المشاركة في معالجة أي مشكلة قد تظهر.

كذلك تقدم الأساليب الحديثة في معالجة مشكلات العاملين على مفهوم مفاده أن المشاكل والخلافات جزء طبيعي من العمل الإداري أو التنظيمي ولا بد من حدوثها كما أنها تعكس حيوية المنظمة وتفاعلها.

لذلك المشاكل التي لا بد من أن تحدث كمنطلق للوصول إلى الفاعلية والكفاءة في إدارة القوى للبشرية، لكن كما ذكرنا سلفاً من خلال مشاركة العاملين والإحساس بالأهمية بين العاملين وبأن المنظمة تسعى إلى إشباع رغباتهم وحل مشاكلهم للوصول إلى المنفعة المتبادلة والمتمثلة في الإشباع المشترك للأهداف لكلا الطرفين معاً، لا لمصلحة طرف على حساب طرف آخر.¹

¹ مرجع نفسه، ص 26.

خلاصة:

إن الكثير من العاملين في المجال الصناعي وطول الوقت الذي يقضيه هؤلاء العاملون داخل المنظمات الصناعية، جعل من الضروري دراسة أسباب المشكلات المختلفة التي يتعرض لها هؤلاء العاملون فهذه المشكلات لها أثر كبير على أدائهم.

لذا يجب على أي إدارة تقليص حجم هذه المشكلات لأنها تعد كهاجس يهدد تحقيق أهداف المنظمة.

تمهيد:

إن نجاح أي تنظيم داخل أي مؤسسة لا يتم إلا بالاستغلال الجيد لمواردها البشرية، وأن يسير هذا التنظيم وفق خطط سليمة وكذلك يجب على هذه المؤسسة أن تسطر أهداف محددة تسعى لتحقيقها ولعل من أهم هذه الأهداف هي الاهتمام برفع مستوى الأداء لكل فرد داخل المؤسسة، وهذا غايته الحصول على كفاية إنتاجية عالية، لذا فللأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة فلا بد من وجود مناخ تنظيمي سليم من التعقيدات لضمان الحصول على أداء جيد.

I- عناصر ومؤشرات الأداء:

1- عناصر الأداء:

إن نوعية النتائج التي تحققها المنظمة تتوقف على عدة عوامل رئيسية سواء كانت هذه النتائج إيجابية أو سلبية، وهذه العوامل تؤثر على الأداء العام للمنظمة وتبرز أهمية ثلاث عوامل رئيسية، حيث أنه أشار هايتير إلى هذه العوامل على وجه الخصوص وهي:

- الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من طرق عمل ممتع قيد ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
- الموظف وما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنشطة الإدارية والهيكل التنظيمي¹
- تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي²:
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلقية الهامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والمقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى الحاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

¹ خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة والأداء، إشراف هاني يوسف خاشقجي، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية لمدينة الرياض، 2003، ص54.

² أحمد السيد كردي: الأداء الوظيفي، العدد 53، 5 ماي 2010، ص 4.

2- مؤشرات الأداء:

أ. دوران العمل:

يعتبر دوران العمل من المفاهيم، والموضوعات التي أصبحت تحتل مكانا بارزا بين موضوعات الدراسات السوسيولوجية في مجال الصناعة، فمصطلح دوران العمل يستخدم للإشارة إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها، حيث يتضمن مفهوم دوران العمل ثلاثة مصطلحات: أولا - الحراك: ويقصد بها الحراك العمالي الذي يعين التحركات الفعلية للعمال من مصنع إلى آخر، أو الخروج من قوة العمال نهائيا.

ثانيا - الهجرة: وهي الانتقال عبر المكان أي تغيير موطن الإقامة والاستقرار في مكان آخر.¹

ثالثا - التعاقب: وهي درجة تحرك العمل داخل أدوار التنظيم الاجتماعي باختلاف الأفراد ودرجة تحملها لتلك الظروف، فقد تختلف بين العمال حسب مستوى المهارات وحسب الجنس ذكورا وإناثا، حسب السن كما يتأثر معدل دوران العمل بظروف المنظمة نفسها وبالعوامل الخارجية.

لذا يمكن القول بأن ظاهرة دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها بعض المنظمات الصناعية الحديثة ووجود هذه الظاهرة يعبر عن خلل وعدم توازن في أنساق البناء الاجتماعي للمنظمة والظروف القاسية للعمل، وكذلك عدم وجود فرص عادلة للترقية، التفاوت في الأجور والحوافز وسوء معاملة المشرفين، وعدم إمكانية تحقيق العامل لذاته من خلال عمله، كل هذه الأمور قد تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك عمله، والبحث عن عمل آخر.²

ب. التغيب

إن لظاهرة التغيب آثار بارزة تترتب على المؤسسة الصناعية بصفة عامة وعلى أداء العمال بصفة خاصة، حيث أداء هذا الأخير يتأثر بشكل كبير وواضح بكثرة الغياب ولعل أهم الآثار السيئة تتركها هذه الظاهرة على المنظمة وتضطرها إلى تحملها.

- يتطلب تغيب العمال وجود نسبة العاملين الاحتياطيين حتى يمكن مواجهة هذه المشكلة مما يضيف نفقات إضافية على التكاليف نتيجة زيادة أجورهم.

¹ محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط1، مجلدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 179 - 180.

² رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، 2003، ص 84.

- كذلك يترتب على ما سبق أنه يتعذر قياس نسبة الاحتياطييين التي يسببها التغيب أي أن العامل البديل يتقاضى أجرا عن العمل يخضم من مرتب العامل المتغيب بدون عذر¹.

ج. الرضا عن العمل:

ويعرف على أنه قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.²

ويظهر بشكل عام بأن اهتمام المدراء بالرضا عن العمل، يتركز على تأثيره على أداء العاملين، وقد بينت الدراسات في هذا المجال درجة هذا الاهتمام لذلك نجد أن العديد من الدراسات التي صممت لتضمين تأثير الرضا عن العمل على إنتاجية العاملين.

وعلاقة الرضا والإنتاجية، بينت نتائج الدراسات أن العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر إنتاجية، وتبين نتائج الدراسات على مستوى الإنتاجية العالية تؤدي إلى الرضا.

إننا إذا ما تحركنا من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والأداء، فحينما يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا والإنتاجية على مستوى المنظمة بأكملها وليس على مستوى الفرد، ونجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا، تميل إلى أن تكون أكثر فاعلية.³

3- العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء لدينا ما يلي:⁴

أ. غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن نستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك.

ب. عدم المشاركة في الإدارة:

¹ المرجع نفسه: ص 88.

² فاروق عبده فلية سيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 259.

³ ماجدة عطية: سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق، العراق، 2003، ص 108.

⁴ أحمد السيد الكردي: المرجع السابق، ص 4-5.

يعتبر عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الهدف المطلوب إنجازه أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء

ج. اختلاف مستويات الأداء:

إن عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المعنوي الذي يحصلون عليه يعتبر كأحد أهم العوامل المؤثرة على الأداء للعاملين، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة في العاملين وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول والموظف الغير منتج.

د. مشكلات الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاج أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد. والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

هـ. التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

و. الإشراف:

يعد الإشراف من أبرز العمليات الرئيسية التي تحرص من خلاله المؤسسة على تحقيق أكبر مستوى من الفعالية في الأداء إلى درجة عالية من الكفاءة الإنتاجية ويعرف " هاليس " HALIS الإشراف على أنه اختيار الشخص الصالح للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية أدائه وقياس أدائه وتقدير كفايته للاطمئنان إلى وجود عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أفضل من لا يجد به الإصلاح والمدح والإثابة لكل من استحق ذلك لكفايته، وإشباع

الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماسة وشمول.

فالممارسات اليومية للمشرفين تؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة سلباً أو إيجاباً، حيث أن توفير المشرف المحيط ملائم عن طريق تحفيز العمال، تنظيم العمل، وبث روح العمل الجماعي، والتعاون الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعامل، ويخفض من معدل دوران العمل والغياب وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية، ولا أحد يستطيع أن ينكر أو ينفي أهمية الإشراف من خلال أنماطه على تحسين أداء العمال في المنظمة وقد قام عدد من الباحثين والعلماء بعدد هائل من التجارب والبحوث ليبرروا أثر نماذج الإشراف في مسائل الإنتاج والأداء والرضا.¹

ومن بين هذه البحوث نجد تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية فقد وجد "MAYO" في مصنع الهاوثورن أن العاملات اتفقن فيما بينهن على تحديد حجم الإنتاج وعصيان أمر المشرف الجديد وإن لم تنفذ إحداهن هذه الأوامر تعتبر خارجة عن الجماعة وسخرن منها، وعندما قام "MAYO" بتعيين مشرف آخر على العاملات في حجرة التجميع وقام بمعاملتهن بطريقة حسنة بحيث سمح لهن بالنقاش والتنقل أثناء العمل، الأمر الذي زاد من رضا العاملات واحترامهن آراء المشرف الجديد وبالتالي فإن للمشرف دور بارز في تغيير مستوى الكفاءة الإنتاجية والزيادة في الإنتاج وتحقيق مستوى عالي للأداء.

ز. الحوافز:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة ومن أجل كفاءة هذا العنصر لا بد من تحفيز الأفراد بكفاءة وفعالية ودفع لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فجعل الأفراد يعملون برغبة ويؤدون أداء جيد يعتبر من المشاكل التي تعاني منها الإدارة في المؤسسة، وفي هذا الصدد سنركز على واقع التحفيز في ظل المؤسسة الصناعية.

ويعتبر بعض علماء العصر الحديث أن الأجر إذ تواجد بالمؤسسة يؤدي بالضرورة إلى أداء جيد، والراحة النفسية في العمل عامل يساعد فقط على اجتناب سخط واستياء العمال وهذا ما أكده "هارزيبيرغ" 1959 على أساس أن الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط، وفي مقابل هذا هناك دراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية.

¹ قجة رضا: المرجع السابق، ص59.

وفي المصانع الإنجليزية أشارت إلى وجود علاقة متبادلة بين مستوى داخل الأفراد والرضا الوظيفي، وأدائه على عكس ما ذهب إليه "هارزبيرغ" وما يعنيه أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد يعطي الفرد الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية فضلا عن دوره في إشباع الكثير من الجوانب الاجتماعية التي لها علاقة شخصية الفرد واعتبار من هذا يبقى الحافز المادي له التأثير البارز على أداء العامل، فمهما يكن فإن كل واحد منا يعمل من أجل تحقيق منفعة مادية معينة خاصة ونحن في ظروف اقتصادية قاهرة.¹

II- أهداف وطرق تقييم الأداء:

1- تقييم الأداء:

يعتبر تطوير الموارد البشرية أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على التطوير المؤسسي للمنظمات، ومن عوامل التطوير هو تقييم الأداء للعاملين، بحيث يمكن تعريف تقييم الأداء، بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم الهدف من تقييم الأداء هو إحداث التقييم وبعدها التطوير.²

كما أن تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.³

تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة التي يقوم بها، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا.⁴

كذلك يعرف أنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.⁵

¹ قجة رضا: المرجع السابق، ص 76 - 77.

² بسيوني محمد البرادعي: مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005، ص 24.

³ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ص 360.

⁴ محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 137.

⁵ مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 743.

2- أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء إلى التقييم والتطوير.¹

أ - التقييم :

إذ يتم تقييم الأداء السابق للعاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية، كالترقية والنقل ومنح العلاوات السنوية والتشجيعية، وتساعد عملية التقييم على اتخاذ الإجراءات الفعالة والعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدي إلى التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين.

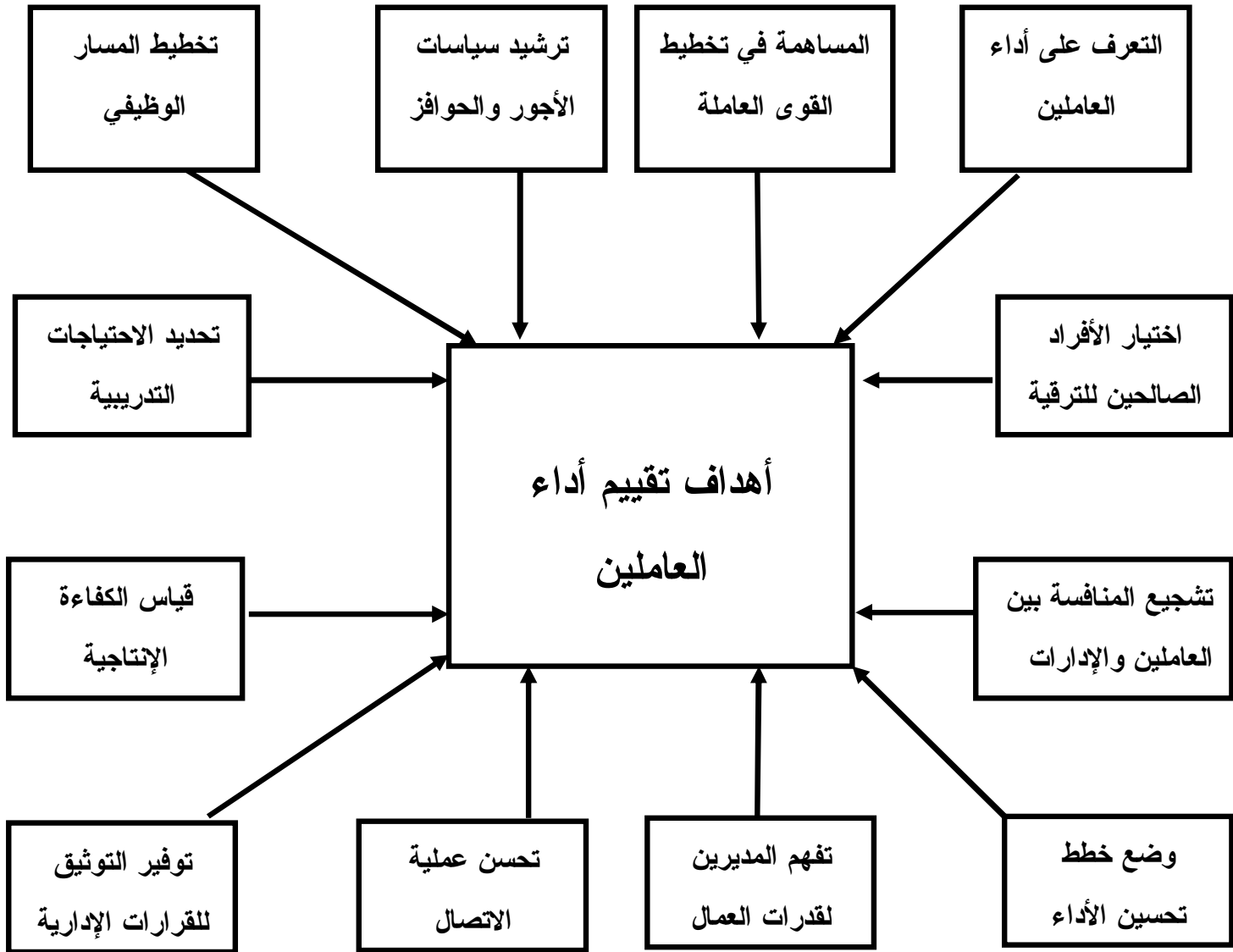
كما يهدف تقييم الأداء إلى تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم إطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وتعتبر التغذية العكسية أحد الحقوق الواجب على المنظمة تقديمها إلى الموظف، والتي من الممكن أن تساعد على معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

ب - التطوير:

حيث يساعد تقييم أداء العاملين على تقييم برامج وسياسات المنظمة والذي يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي، ويساعد تقييم الأداء على تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية وهما الاختيار للوظائف وتدريب الموظفين إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في عملية اختيار للوظائف، كالمقابلات والاختبارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختبار أفراد قادرين على إنجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة، أما بالنسبة للتدريب فإن تقييم الأداء يساعد على تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية أو حتى الأعمال الحالية والعمل على تنمية هذه المعارف والمهارات عن طريق البرامج والتدريبية، كما تحدد مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين الذين شاركوا في برامج التدريب مع من لم يشاركوا فيها.

¹ بسيوني محمد البرادعي: المرجع السابق، ص 24 - 25.

كما أنه لدينا مخطط يوضح لنا أهداف تقييم أداء العاملين



الشكل: يوضح أهداف تقييم أداء العاملين.¹

المصدر: أحمد ماهر السلوك التنظيمي

¹ أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 289.

3- طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء والتي يمكن حصرها في الطرق التالية:

أ - طريقة التقدير:

تعتبر هذه أقدم الطرق وأكثرها انتشاراً وتتكون من مجموعة من المقاييس يتم استخدامها في تقييم الأداء، وقد تأخذ هذه المقاييس عدداً من الخصائص التي يجب قياسها بالنسبة لكل فرد على حدى، فبالنسبة لعمالة الإنتاج المباشر فإن مثل هذه الخصائص عادة ما تنصب على القدرات التحليلية الجسم، القدرات الابتكارية، القيادة، المبادأة، التنسيق والأداء الفعلي. وهذا ويتم قياس كل خاصية من هذه الخصائص باستخدام مقياس مكون من عدد من النقاط يمثل أحد أطرافه الحد الأدنى، ويمثل الطرف الآخر الحد الأقصى، وتمثل النقاط المتوسطة نوعاً من التدرج بين الحد الأدنى والأقصى، ويعرف هذا المقياس باسم المقياس المستمر، ومن الناحية الأخرى فقد يأخذ هذا المقياس شكلاً غير مستمر وذلك بأن يتم التعبير عن النقاط الدنيا والقصى والمتدرجة بمجموعة من المربعات المنفصلة عن بعضها البعض.

وتتميز هذا الطريقة بسهولة الفهم والتطبيق أيضاً، كما أنها تتميز بسهولة وإمكانية التحليل الإحصائي لنتائجها وإجراء المقارنات بين مختلف المرؤوسين إن هناك عدداً من مواطن الضعف التي تنصف بها هذه الطريقة، يتمثل أحد هذه العيوب في أن الفرق بين أية درجتين متتاليتين.

قد لا يكون له دلالة على الإطلاق، فعلى سبيل المثال لا يمكن الجزم بأن المرؤوس الذي يحصل على درجة 78 هو أقل كفاءة بالضرورة من زميله الذي يحصل على 79 درجة، كذلك يعاب على هذه الطريقة أن نتائجها قد تكون مضللة نتيجة لاستخدام طريقة المتوسط العام في الحكم على أداء المرؤوس.¹

¹ زاهر محمد ديري: إدارة العنصر البشري، ط1، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، 2009، ص199.

بحيث يمكن تعويض الدرجة المنخفضة على إحدى الخصائص بأخرى مرتفعة على خاصية أخرى، بمعنى آخر، فإن هذه الطريقة تفشل في إعطاء صورة تفصيلية عن أداء الفرد، إلا أنها تصلح فقط في إعطاء الصورة الإجمالية عن هذا الأداء، وأخيراً فإنه يعاب على هذه الطريقة أنها متحيزة حيث يميل الرؤساء إلى تقييم مرؤوسيهـم بأعلى ما يستحقونه على معظم الخصائص نظراً لارتباط مثل هذا التقييم في النهاية بمقدار العلاوات التي يمكن منحها لهم، وبمعنى آخر فإن هذا التحيز يرتبط بأهداف التقييم ذاته فإذا كان الهدف هو منح العلاوة فإن التقييم عادة ما يتحيز تجاه الحد الأقصى من المقياس، إما إذا كان الهدف هو اختيار المرؤوسين ذوي الأداء الضعيف لبرامج التدريب فإن العكس هو الصحيح، أي أن التقييم يتحيز تجاه الحد الأدنى من المقياس.¹

ب - طريقة المقارنة:

تستخدم طريقة المقارنة بهدف تلاقي بعض العيوب السابق ذكرها في طريقة التقدير وتتضمن هذه الطريقة طريقتين من التقييم وهما: طريقة التدريب وطريقة التوزيع الإجباري.

أولاً - التدريب:

وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنة بعضهم ببعض.²، وتتطوي هذه الطريقة على قياس الرئيس المباشر بترتيب جميع مرؤوسيه من وجهة نظر إجمالية وفقاً لمستويات أدائهم، وبالتالي فإن هذه الطريقة تؤدي في النهاية إلى ترتيب جميع المرؤوسين ابتداء من الأكفأ حتى الأقل كفاءة أو العكس.

وعادة ما يتم الترتيب بأن يقوم الرئيس بتحديد أحسن فرد من أفراد المجموعة وكذلك أسوأهم، وإعطاء الأول للترتيب رقم (01) والثاني للترتيب الأخير، ثم يقوم ثانية باختيار الأحسن والأسوأ من باقي أفراد المجموعة وإعطاء الترتيب رقم (02) والثاني ترتيب قبل الأخير، ثم يقوم بتكرار نفس الشيء حتى ينتهي من ترتيب جميع أفراد المجموعة.³ وكأسلوب بديل فقد يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه في شكل مجموعات مثل مجموعة الممتازين ومجموعة الجيدين، ومجموعة المتوسطين داخل المجموعة ويستمر في عمل ذلك حتى ينتهي من تقييمهم جميعاً، أي ترتيبهم ابتداء من الأول وحتى الأخير وبالرغم من دقة نتائج مثل هذا الأسلوب إلا أنه يتطلب من الجهد والوقت وما يعيب هذه الطريقة أنها وإن كانت تقوم بترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً أو ترتيباً تصاعدياً، إلا أنها تقيس الفروق

¹ المرجع السابق: ص 200.

² بسيوني محمد البرادعي: المرجع السابق، ص 26.

³ زاهر محمد ديري: المرجع السابق، ص 200.

بينهم، فعلى سبيل المثال قد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل أو أكبر بكثير من الفرق بين الثاني والثالث، كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.¹

ثانيا - طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى تخلص الرئيس من عملية التقييم، كذلك فإن هذه الطريقة ضرورة توزيع تقييم أداء الرئيس للمجموعة بشكل يتفق مع منحى التوزيع الطبيعي، حيث يجب تخصيص 10% من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس، ثم 20% منهم في المنطقة الأعلى من المتوسط، ثم تخصيص 40% منهم في المنطقة المتوسطة، 20% في المنطقة الأقل من المتوسطة، ثم الباقي، وقدره 10% عند الحد الأدنى للمقياس:

وتعتبر هذه الطريقة مقبولة من وجهة النظر المنطقية حيث لا يتوقع أن يكون جميع أفراد المجموعة على درجة واحدة من الكفاءة، وبالرغم من ذلك فإن هذا المنطق قد لا يكون مقبولا من حيث طبيعة أداء المرؤوسين داخل المنظمة المعنية ذلك أن منحى التوزيع الطبيعي يقوم على أساس الاختبار العشوائي للأفراد، أما الأفراد العاملين في منظمة ما فإن اختيارهم لا يخضع لهذا الأسلوب العشوائي باعتبار أنها عينة مختارة وليست عينة عشوائية الأمر الذي يجعل أداء أفرادها غير متوافق بالضرورة مع فكرة التوزيع الطبيعي، أضف إلى ذلك أيضا أن صغر حجم هذه المجموعة من المرؤوسين قد لا تجعلها صالحة على الإطلاق لتطبيق فكرة منحى التوزيع الطبيعي عليها.²

ج - طريقة القوائم:

هذه الطريقة تشتمل على طريقتين وهما: طريقة القوائم المرجحة، وطريقة الاختيار الإجباري.³

أولا - طريقة القوائم المرجحة:

تتطوي هذه القوائم على عدد كبير من العبارات التي أنواعا ومستويات مختلفة من الأنماط السلوكية في مجال العمل، حيث يتم إعطاء كل عبارة من هذه العبارات وزنا أو قيمة معينة، وعند إجراء التقييم الرئيس بوضع علامات جميع العبارات التي تصف وبدقة السلوك الخاص بالمرؤوس موضع التقييم، ولا شك أن إعداد مثل هذه القائمة أمر يتطلب الكثير من الجهد والمعرفة الدقيقة بالعمل، والأنماط السلوكية المرتبطة به حتى من الجهد والمعرفة الدقيقة بالعمل والأنماط السلوكية المرتبطة به حتى يتم كتابة عدد كبير منها حيث تقوم مجموعة من الحكام بعد الملاحظات الفعلية للأنماط السلوكية

¹ زاهر محمد ديري: المرجع السابق، ص 201.

² المرجع نفسه: ص 201.

³ المرجع نفسه: ص 202.

في مجال العمل باختيار تلك العبارات التي تنطبق عليها، أي تلك التي تصف هذه الأنماط السلوكية بدقة، بعد ذلك يتم تصنيف هذه العبارات في شكل مجموعات لتعبر عن إعطاء أوزان محددة لكل منها وفقا لهذا التصنيف، وبالرغم من الموضوعية التامة التي تتطوي عليها هذه الطريقة نظرا لتركيزها على السلوك المرتبط بالعمل فقط، إلا أنها تتطلب الكثير من الوقت والمجهود والمعرفة الفنية في الإعداد لها.

ثانيا - طريقة الاختيار الإجباري:

قام فريق من علماء النفس في الحرب العالمية الثانية بوضع طريقة الاختيار الإجباري كأسلوب لقياس أداء العسكريين في الجيش الأمريكي، ومنذ ذلك الوقت فقد قامت ببعض المنظمات المدنية باستخدامه في تقسيم الأداء.

د - طريقة الوقائع الحرجة:

يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة حيث يتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبية ومنها الإيجابية والتي تعبر عن الكفاءة أو انعدامها في أداء المرؤوسين لعمله، هذا ويتم تدوين هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء مثل: القدرة على الحكم على الأمور، القدرة على التعلم، القدرة على اتخاذ القرار، الدقة في العمل، المسؤولية، المبادأة، وغيرها.

ولا شك أن كفاءة هذا الأسلوب تعتمد على ضرورة قيام الرئيس بتدوين تسجيلاته يوميا. كذلك يقوم هذا الأسلوب أساسا موضوعيا لإجراء الحوار لموضوعي مع الفرد موضع التقييم وذلك نظرا لخلوه من التعميم والعبارات الغامضة، ولا شك أن المناقشة تعتبر أكثر فاعلية إذا ما انصبحت على تقييم الوقائع وليس على التقييم الشخصي للرئيس لها.

كذلك فقد يعتبر هذا الأسلوب طريقة من الطرق التي تستخدم لتنمية القدرات الذاتية للمرؤوس أكثر من كونه أسلوبا لتقييم الأداء.¹

هـ - طريقة المقال المفتوح:

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام أية مقاييس أو قوائم محددة لأنها تتطلب قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عن كل مرؤوس، وقد تقوم الإدارة بتصميم نموذج يحتوي على مجرد

¹ زاهر محمد ديري: المرجع السابق، ص 203.

تقسيمات أساسية للخصائص المطلوب قيامها، ويتطلب هذا الأسلوب ضرورة أن يكون الرئيس قادراً على الملاحظة الدقيقة، لما يجري حوله، كما يجب أن تتوفر لديه القدرة على تحليل ما يراه، ومن الناحية الأخرى فإن هذه الطريقة تتطلب الكثير من الوقت وعمل هذا الرئيس.¹

و - طريقة المراجعة الميدانية:

يتصف هذا الأسلوب بعدم قيام الرؤساء بملاً أية نماذج، بل يتم عمل مقابلات لهم من جانب أحد المسؤولين في إدارة الأفراد حيث تنصب المقابلة على الاستفسار عن كافة المعلومات الخاصة بكل مرؤوس لديهم مثل كيفية الأداء، ومستوى الأداء، وما إلى غير ذلك وتؤدي هذه الطريقة إلى إعفاء الرئيس من عبء العمل الكتابي الخاص بتقييم مرؤوسيه في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى إثارة واهتمام الرؤساء بموضوع تقييم الأداء.

ز - طريقة التقييم الجماعي:

تتضمن هذه الطريقة أن يتم تقييم أداء المرؤوسين بواسطة جماعة من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس سواء في الوقت الحاضر أو الماضي على أن يكون الرئيس المباشر أحدهم، وعادة ما يتم إشباع هذا الأسلوب في الحالات التي يرتبط بها تقييم الأداء بالتدريب أو الترقى أو إقرار منح علاوات، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الدينية المناسبة لتقييم أداء العمالة الإدارية.²

ح - طريقة التقسيم بالنتائج:

يعتبر هذا الأسلوب من أحدث أساليب التقييم في المنظمات ويهدف هذا الأسلوب إلى التغلب على معظم الصعوبات التي تعترض كل أساليب التقييم السابق الإشارة إليها، كما أنه يقوم على رؤية جديدة في الإدارة حيث أنه يهدف إلى تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك توفير مناخ العمل المناسب والملائم للانطلاق، ويمكن تلخيص المعالم الأساسية لهذه الطريقة فيما يلي:³

- أن يجتمع الرئيس والمرؤوس معاً للاتفاق على واجبات الوظيفة.
- أن يقوم المرؤوس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه، هذا ويقوم الرئيس أيضاً بإرشاد المرؤوس في وضع تلك الأهداف التي تتفق وقدراته والتي تتفق أيضاً مع احتياجات المنظمة.

¹ زاهر محمد ديري: المرجع السابق، ص 203.

² المرجع نفسه: ص 205.

³ المرجع نفسه: ص 206.

- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.

III- إدارة وتخطيط الأداء:

1- إدارة الأداء:

بمجرد أن يتم تحديد أهداف الأداء والموافقة على خطط العمل فإن المرحلة التالية من عملية إدارة الأداء تتمثل في ضمان أن يتم تنفيذ هذه الخطط وأن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تعني أكثر من مجرد كتابة تقرير سنوي أو حتى مجموعة من هذه التقديرات وذلك على الرغم من أن هذه الأشياء سوف تشكل حتما جزءا مهما من العملية، ومن جهة أخرى، فإن ما تدور حوله عملية الإدارة فعلا يتمثل في تقديم الدعم اللازم للموظفين وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة، وهو ما يعني على أرض الواقع " منحهم السلطة أو تمكينهم" ومن الناحية العملية، من الممكن أن يعني ذلك ما يلي¹:

- تقديم أي دعم عملي لازم، على سبيل المثال، توفير الموارد اللازمة والمناسبة.
- توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين وتوفير أي نصح أو توضيح عند الحاجة.
- العمل على تدريب وتطوير الموظفين بالقدر اللازم لضمان أنه يمكنهم الالتزام بمسؤولياتهم.
- تعديل الأهداف والأولويات ومعايير الأداء طبقا للتغيرات في أولويات المؤسسة والأسواق والسياسات الحكومية....الخ.

وفي واقع الأمر، فإن ذلك ينطوي على تطبيق أسلوب ومنهج إدارة يساعد على تطوير ثقافة الأداء يتم من خلالها النظر إلى النتائج على أنها أكثر أهمية من أعراف السلوك التقليدي داخل المؤسسة، على سبيل المثال، ربما ينبغي أن يكون هناك تركيز أكثر على ما ينتجه هؤلاء الأشخاص عندما يكونون في العمل، ذلك على الرغم من أنه في كثير من بيئات العمل يمثل الالتزام بمواقف العمل متطلبا أساسيا للأداء الفعال.

ومن ناحية أخرى، فإن أحد الأجزاء المهمة في عملية إدارة الأداء يتمثل في تولي الشخص مسؤولية أدائه وينطبق ذلك على المديرين والمرووسين على حدى ولكنه ذو أهمية خاصة للمديرين حتى يتمكنوا من الإدارة عن طريق تقديم المثال الذي يجب أن يحتذى به.

¹ باري كشواري: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص98 - 99.

وبصفة عامة، فإنه من الإفراط في التبسيط أن يقترح أن هناك أسلوب إدارة واحد أيا ما كان ذلك الأسلوب، ثم يقال أن ذلك الأسلوب الأفضل، وسوف يعتمد أكثر الأساليب تناسبا مع موقف بعينه على عدد من العوامل والتي تشمل شخصية الفرد وطبيعة المهمة والجدول الزمني وثقافة المؤسسة على سبيل المثال في إحدى المؤسسات التي تعمل في مجال إطفاء الحرائق، لأنه من الممكن أن تكون نتائج عدم العمل كفريق والاستجابة بسرعة إلى التعليمات المباشرة خطيرة، فإن أسلوبا توجيهيا يكون الأكثر تناسبا في عملية الإدارة على الأقل بالنسبة لمجموعة العاملين، ويتم تعزيز ذلك بواسطة القواعد الصارمة والتدريبات والأزياء الموحدة، على الجانب الآخر، مع مجموعة من المهندسين المحترفين، فإن أسلوب يعتمد أكثر على المشاركة يكون أكثر تلائما، وذلك لضمان أن يتم تناول أفضل للأفكار والآراء ولأن طبيعة الدور الذي يلعبونه تتمثل في الوصول إلى اتفاق من خلال المناقشة، بطريقة مشابهة، يفضل بعض الأفراد أن يتم توجيههم، بينما يمقت آخرون هذه الفكرة، وبصفة عامة فإن الوظائف التي يجب أن يتم الانتهاء منها مع الالتزام بموعد نهائي قريب جدا تتطلب تحكم وتوجيه قوي من جهة أخرى، فإنه باستثناء بعض المواقف التي يتم من خلالها إملاء المهام بل ربما حتى في مثل هذه الحالات فإنه من المحتمل أن يتمثل أكثر أساليب الإدارة فعالية في أحد الأساليب الذي يمنح من خلاله السلطة لاتخاذ القرارات التي تتدرج تحت مستوى كفاءتهم والتي توفر لهم كل الدعم والتشجيع اللازمين، ومن ثم فإن الهدف من إدارة الأداء بكفاءة ينبغي أن يتمثل في تطبيق أسلوب يوفر التوجيه ويساعد في تطوير الأشخاص العاملين، ولكن مع الحفاظ على خيار إمكانية التحول إلى أسلوب توجيهي إذا ما اقتضت الحاجة وفي نهاية اليوم فإن من مهام المدير أن يضمن أنه تم الوصول إلى النتائج في المنطقة التي يشرف عليها.¹

2- تخطيط الأداء:

كما هو الحال مع استحداث أية عملية، فإنه ينبغي توضيح السبب الرئيسي في استحداث عملية إدارة الأداء وتوفير رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها، كما ينبغي أيضا أن يكون هناك التزام قوي من المناصب العليا بعملية الاستحداث، وذلك لأنه دون وجود مثل هذا الالتزام فسوف يكون من الصعب الحصول على دعم من العاملين في المؤسسة الذين ينتمون إلى درجات وظيفية أدنى، كما أنه من الممكن أن تكون الموارد التي يتم تخصيصها غير كافية لتحقيق النتائج المرجوة.

علاوة على ذلك تتمثل الخطوة المنطقية التالية في تصميم عملية إدارة الأداء في تحديد الأهداف، ولا شك أن هذه الأهداف سوف تتبع من الاتجاه والإستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن البيانات الخاصة

¹ باري كشواري: المرجع السابق، ص 99 - 100.

بتموحيات المؤسسة والتي يتم تعديلها وتحسينها وبانتظام، ومن خلال الانتقال من مستوى إلى الذي يليه يتم الوصول إلى أهداف الأشخاص، ويتم من خلال هذا المنهج الانتقال من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وهناك بديل لهذا المنهج ويتمثل في منهج آخر يتم من خلاله الانتقال من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى.¹

وفي هذه الحالة، وكما يوحي الاسم، فإنه ينبغي أن يتم تحديد الأولويات والأهداف عن طريق أولئك الذين يشغلون المستويات الوظيفية الأدنى في المؤسسة، وربما يبدوا ذلك غير منطقي من بعض الجوانب حيث إن ذلك يتناقض مع النظرية التي تقضي بأنه يتم إنشاء الوظائف من أجل أغراض معينة، ويتم تحديد هذه الأغراض بواسطة إدارة المؤسسة وبالتأكيد فإنه من المتوقع أن تعتمد أهداف الأشخاص العاملين على الأهداف العامة للشركة وترتبط بها، مع ذلك فإن هناك بعض الظروف التي قد يكون معها الأسلوب الذي يتم من خلاله الانتقال من الأدنى إلى الأعلى وسيلة مفيدة لتحديد الأهداف العامة للمؤسسة. وسوف يحدث ذلك في المؤسسات الضخمة التي تكون فيها الإدارة العليا بعيدة كل البعد عن قاعدة المستهلكين أو العملاء، وفي مثل هذه الظروف فإنه من الممكن أن يكون لدى العاملين في ورشة العمل تقدير أصح وأكثر دقة لاحتياجات هؤلاء المستهلكين أو العملاء أو كلاهما معاً، ومن ثم فإنه ربما يكون هؤلاء العاملون لديهم قدرة أفضل على اتخاذ القرارات بشأن أنواع الأولويات التي من المحتمل أن تؤدي إلى مزيد من القناعة من جانب المستهلك بما يقدم إليه من خدمة.

ومن ناحية أخرى فإنه ينبغي الوضع في الاعتبار أيضاً - عند التفكير بخصوص تحديد الأهداف - أنه سوف يكون لدى هؤلاء الأفراد أهداف ليست مرتبطة بالعمل فحسب في الواقع، فإنه من المحتمل أكثر أن تتعلق الأولويات ببعض الأمور مثل توقعات الترقية والمرتبات ووقت الراحة ونمط الحياة والعلاقات مع الزملاء والرئيس في العمل.²

¹ باري كشواري: المرجع السابق، ص 93.

² المرجع نفسه: ص 94.

3- أهداف إدارة الأداء:

هناك ثلاث عوامل أساسية لإدارة الأداء وهي الأهداف الاستراتيجية والأهداف الإدارية، وأهداف التنمية وفيما يلي تفصيل لهذه الأهداف:¹

أ- الأهداف الاستراتيجية:

من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الاستراتيجية، إن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، يلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة، وفي الحياة العملية فإن الربط مباشرة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ب- الأهداف الإدارية:

تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار والتعيين.

وبرغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء، إلا أن العديد من المديرين يرون أن عملية تقييم الأداء هي " شر لا بد منه " وأكثر من ذلك فإن العديد من المديرين يكره عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي، وتبدو هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ضعيف ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك وقد يدفع ذلك العديد من المديرين إلى التساهل في عملية تقييم الأداء، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين في المستقبل، ومن ثم على أداء المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق فإنه لا بد أن تولي المنظمة عناية خاصة لعملية تقييم الأداء لما لها من نتائج إدارية هامة.

ج- أهداف التنمية:

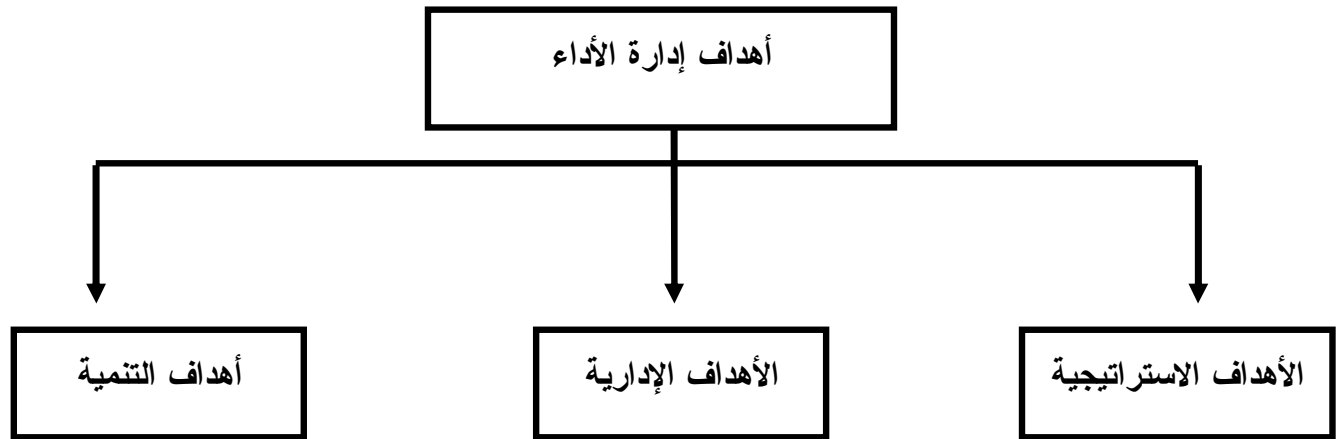
الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين، وغالباً ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين، ومن الطبيعي ألا يقتصر هدف إدارة الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي

¹ عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003، ص 336 - 337.

فقط، بل يمتد أيضا ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور (مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إدارة العاملين).

قد يشعر العديد من المديرين بعدم الرغبة في مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين بصفة دورية، فبرغم أهمية هذه المناقشات إلا أنها قد تفسد الكثير من علاقات العمل اليومية، وغالبا ما تؤدي إلى نتائج عكسية نظرا لتأثير المحتمل على معنوية العاملين.

وفي خلاصة القول إن نظام إدارة الأداء الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأن يزود الإدارة بأسس اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الإدارية، وأن يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين، والشكل التالي يوضح أهداف عملية إدارة الأداء.¹



شكل: أهداف عملية إدارة الأهداف²

المصدر: مازن فارس، إدارة الموارد البشرية.

¹ عادل محمد زايد: المرجع السابق، ص 338.

² المرجع نفسه: ص 338.

IV- النظريات المفسرة للأداء:

1- نظرية الإدارة العلمية:

تنسب هذه النظرية إلى مؤسسها فريدريك تايلور (1806 - 1915) حيث عمل تايلور مهندساً ميكانيكياً في أحد مصانع الصلب، ولاحظ بأن الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم هي طرق عقيمة في أغلب الأحوال، مما يترتب عليه خسارة وتبذير في الأموال، وكان المعتقد في زمنه أن الخبرة كفيلة بأن يصل العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة والحركة الصحيحة اللازمة لعمله، بل هي كفيلة بإزالة الحركات الطائشة والزائدة والدخيلة والضارة بالعمل تدريجياً.

وقد كان الهدف من العملية التي قام بها تايلور هو تحقيق الكفاية الإنتاجية، كذلك كان يحرص على الكشف عن مقدار الخسارة الكبيرة نتيجة عدم الكفاية في جميع الأعمال اليومية، كما أنه كان يحاول التأكيد على أن علاج عدم الكفاءة يمكن أن يتحقق بالإدارة المنظمة الرشيدة التي تستند على قواعد ومبادئ وأسس علمية وليس المسألة وفقاً على وجود رجل غير عادي يقوم بهذا العمل.¹

كما أن فريدريك تايلور قدم لنا أربع مبادئ نتبعها إذا أردنا تحقيق الكفاية الإنتاجية فهي كالتالي:²

مبدأ إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عناصر الفرد، كما أنه أوضح ذلك من استخدامه للطريقة العلمية في دراسة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل وهذه الطريقة تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

- مبدأ الاختبار العلمي للعمال، وهذا يعني ضرورة اختبار أكثر العمال أفضلية للعمل.
- مبدأ تدريب العمال على أفضل أسلوب لإنجاز هذا العمل.
- مبدأ تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث يقوم المديرون بتخطيط وتنظيم العمل، ويقوم العمال بتنفيذ هذه الأعمال.

¹ محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية، المعهد العالمي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 1997، ص 57.

2- نظرية التكوين الإداري:

ترجع هذه النظرية إلى مؤسسها الأصلي الفرنسي هنري فايول (1841 – 1925) وقد حاول فايول ان يضع 14 مبدأ للإدارة يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة بدون استثناء مكونا بذلك الأساس للنظرة الإدارية وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

- أ - تقسيم العمل: يتعلق بالتخصص
- ب - السلطة: وهي مزيج بين السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير والسلطة الشخصية
- ج - النظام: وهو احترام الاتفاقيات والنظم وعدم الإخلال بالأدوار.
- د - وحدة الأمر: معناه أن يتلقى الموظف أوامره من مصدر واحد.
- هـ - وحدة التوجيه.
- و - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- ز - المكافأة أو التعويض: ويرتبط هذا المبدأ بما يقوم به العاملون من عمل ويحصلون على مكافأة وأجر يعوضهم عن هذا الجهد ويحقق لهم أقصى رضا ممكن.
- ح - المركزية.
- ط - تدرج السلطة: ويقصد بها تسلسل من الأعلى إلى الأسفل.
- ي - الترتيب: ويرتبط بالأشياء والأشخاص.
- ك - المساواة: ويرتبط بتحقيق الرؤساء نوع من العدل والمساواة بين العاملين.
- ل - استقرار العمالة: ويرتبط هذا المبدأ بضرورة حفظ معدل دوران العمل.
- م - المبادأة والمبادرة: ويقصد به اتساع المجال أمام المرؤوسين للمبادأة والابتكار.
- ن - التعاون: ويؤكد هذا المبدأ على العمل الجماعي وتحقيق العمل الفريقي.

3- نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد ارتبطت مدرسة العلاقات الإنسانية بجهود العالم " التون مايو " فقد كانت التجارب التي قام بها بالهاوثورن تشكل بداية الطريق لحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وفي جميع تلك الدراسات

¹ محمد بهجت كشك: المرجع السابق، ص 65- 66.

كانوا يصلون إلى نفس النتائج وهي عدم وجود أي علاقة واضحة أو ثابتة بين تلك المتغيرات لذلك فقد اتجه الباحثون للبحث عن الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء زيادة الإنتاج.

فقد كشفت تجارب الهاوثورن عن بعض المبادئ الأساسية أهمها:¹

أ- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.

ب- إن سلوك العضو في داخل التنظيم يتأثر بالضغوط الاجتماعية الناشئة من التقاليد والأعراف.

ج- أن القيادة الإدارية تلعب دوراً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم.

د- إن السبيل إلى تحقيق التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراف العمال.

هـ- إن الاتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم وانشياب التعليمات وتحقيق التجانس والانسجام.

كما أن نظرية العلاقات الإنسانية توصلت إلى عدة نتائج وهي أن الفرد ليس آلة أو أداة من أدوات الإنتاج ولكنه بشر له رغباته وحاجاته وميولاته وكذا معتقداته وتطلعاته.

كما أنه لا يمكننا النظر إلى العامل على أنه فرد منعزل عن غيره من العمال الآخرين، وأن أسلوب الإشراف والقيادة له تأثير أساسي في الروح المعنوية للعامل ورغبتهم في العمل وبالتالي في كفاءتهم الإنتاجية أيضاً للاتصالات بين العمال بعضهم ببعض وبين العمال والإدارة أهمية كبيرة في خلق التفهم.²

¹ رابح كعباش: علم الاجتماع تنظيمي، عجز علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 117.

² المرجع نفسه: ص 98 - 100.

خلاصة:

وفي الأخير يمكن القول بأنه لكي تحقق أي مؤسسة أهدافها فلا بد لها من رفع مستوى أداء عمالها كما أنه يجب أن توفر المؤسسة إدارة خاصة بالأداء، كذلك يجب أن توفر أحسن الطرق لقياس أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وأيضا العمل على استخدام أسلوب عادل في عملية التقييم وهذا من أجل تحسين مستوى الأداء لدى العاملين لأنه كلما ارتفع الأداء ارتفع إنتاج المؤسسة.

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية هي مجموعة من الإجراءات الهامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجموعة الدراسة إذ عن طريق الميدان يصبح بالإمكان جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لدعم الجانب النظري، واختبار الفرضيات وكذلك في هذا الفصل يتم استعراض الإجراءات المنهجية التي اتبعت، أيضا إعطاء فكرة حول مجال الدراسة ونوع العينة المستعملة.

I- المنهج المستخدم:

إذا كان المنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع.¹

ومن خلال هذا فإن طبيعة الموضوع تفرض علينا المنهج الوصفي، والذي عرفه عبيدات ذوقان على أنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة."²

المنهج الوصفي يقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، وتختلف البحوث المعتمدة على المنهج الوصفي على مستوى عمقها، وتتراوح من مجرد وصف الظاهرة كمياً وكيفياً كما هي في الواقع دون دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوثها، مروراً بالبحوث التي تسعى إلى التعرف على الأسباب المؤدية للظاهرة وصولاً إلى البحوث التي تقترح ما يمكن فعله أو تغييره في الموقف موضوع الدراسة.³

كما عرف محمد شفيق المنهج الوصفي على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كماً عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.⁴

II- أدوات البحث:

الاستبيان:

لقد تم اختيار أدوات الاستبيان لجمع المعلومات والذي يعرف على أنه قائمة أسئلة مكتوبة والإجابة عنها تسجل من طرف المبحوثين أو المستجوبين، في الاستبيان المستجوبين يقومون بقراءة

¹ عمار بوحوش وذنيبات محمد: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص43.

² محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الجزائر، 2009، ص50.

³ عبد المجيد قدي: أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، ط1، الجزائر، 2009، ص50.

⁴ محمد شفيق: البحث العلمي، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1985، ص80.

الأسئلة ثم يحددون توقعاتهم ثم يدونون إجاباتهم، وتكمن وظيفة الاستبيان هي القياس، حيث يمكن استخدامه لقياس السلوك الماضي، الاتجاهات والمواقف، والخصائص الشخصية.

وتكمن أهداف الاستبيان في تقدير نسب الفرد خلال فترة محددة وكذلك تقدير نسب مخرجات الفرد النسبية، ووصف مجتمع بحث معين أو وصف مجتمع فرعي كذلك اختبار الفرضيات.¹

III- العينة:

تعرف العينة على أنها جزء من مجتمع البحث الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.

ولذا فقد اقتضت دراستنا العينة العشوائية البسيطة ولها طريقتين طريقة كتابة أسماء الوحدات (أفراد العينة، وأرقامها المتسلسلة على بطاقات متشابهة تماما، ثم خلط هذه البطاقات ببعضها البعض حتى يختفي كل أثر الترتيب، ثم نختار عددا من البطاقات من المجموعة كلها بعدد الوحدات التي تتكون منها العينة.

والطريقة الثانية فتكون بواسطة الاستخدام العشوائي.²

IV- مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة: نشأت في 2 من شهر أكتوبر 1997 (ملخص من محضر اجتماع رقم 06 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27 في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف إلى مجمع الرياض بسطيف، تحولت إلى شركة رأس مالها يصل إلى 497000.000 دج سنة 2005/04/30.

2- المجال البشري:

أجريت الدراسة على عمال من كلا الجنسين، وكان مجتمع الدراسة قدره 175 مفردة وثم أخذ عينة قدرها 35 عامل.

¹ عبد المجيد قدي، مرجع سابق.

² رشيد زرواتي: منهج وأدوات البحث، ط1، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص 334.

3- المجال الزمني:

لقد تم الاتصال بالمؤسسة في 2013/03/10، وهذا هو تاريخ الزيارة الاستطلاعية، وقد تم إجراء مقابلة مع المسؤول وتكررت الزيارة بعد ضبط الاستمارة، وقد تم توزيع الاستمارة على العمال في يوم 2013/05/16 وبعد يومين تم جمعها.

4- الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة

من خلال الهيكل التنظيمي يمكننا معرفة تقسيم العمل، والتركيب السلمي والإداري للزائر والمصالح وفروع الشركة، وهذا يساعدنا في تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر.

المدير العام:

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة، تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

- قسم مهمة التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكل " للوحدة:

أولاً - الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة، مكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

ثانياً - مسؤول ضمان النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفق المعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

ثالثاً - المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

رابعاً - المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي تصدرها المؤسسة، وذلك لتفادي الوقوع في الخطأ القانوني وهو المحامي لدى الشركة

خامساً - مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها في مختلف الأقطار.

سادساً - قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي للمبيعات:

ويتكون من ثلاث مديريات وهي:

أولا/ مديرية الاستغلال:

وتنقسم بدورها إلى أربع مصالح هي:

❖ **مصلحة التموين:** من بين مهامها: شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، كذلك تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

❖ **مصلحة الإنتاج:** مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم وتخطيط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذه وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

➤ **مصنع التحويل رقم 01:** يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرتها: 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

➤ **مصنع التحويل رقم 02:** يضم آلات تحويل القمح والصلب واللين إلى دقيق وفريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة، كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاثة فروع :

- فرع المحاسبة.

- فرع الطحن والإنتاج

- فرع الطحن والتوصيف.

كما أنه يوجد في هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذلك متابعة الوزن تبعاً للقانون، كما تعمل على استمرارية الإنتاج، وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة، ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

❖ **مصلحة الصيانة:** ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته، إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج، وتشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة على 24 ساعة وتتفرع المصلحة إلى:

- فرع اليكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة آلات الطحن والشاحنات.

❖ **مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع إلى ثلاث فروع تتمثل فيما يلي:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزونات الأكياس.

ثانيا/ مديرية التسويق:

وهي مديرية حديثة النشأة وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها المسيلة، بوسعادة، عين الملح.

ثالثا/ مديرية الإدارة المالية:

وتنقسم إلى ثلاث مصالح هي:

❖ **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى، ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع عن هذه المصلحة ما يلي:

- فرع المالية والصندوق

- فرع المحاسبة العامة

- فرع محاسبة المبيعات

- فرع المحاسبات

❖ **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي، وذلك لإعطاء أكبر كفاءة وتتفرع هذه المصلحة إلى فرعين هما:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

❖ مصلحة الوسائل العامة: وتتمثل مهامها فيما يلي:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.
- المتابعة الميدانية للاستثمارات.
- مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بالوسائل الخاصة بالإعلام الآلي ومتطلباته.

خلاصة:

يتطلب أي بحث كان أو أي دراسة استخدام منهج معين وكذلك أدوات معينة، بالإضافة إلى اختيار مجتمع بحث معين، وهذا من أجل التحقق من صحة النتائج وأيضاً الوصول إلى حقائق واقعية وغير خيالية، فلهذا تعد الدراسة الميدانية من أهم الطرق للوصول إلى معلومات دقيقة وواضحة.

تمهيد:

تعد عملية عرض وتفسير وتحليل النتائج من أهم المراحل الأساسية للبحث العلمي، فهي تعتبر ثاني خطوة بعد عملية جمع المعلومات، كما أنها تهدف إلى تحويل المعطيات الجزئية التي تم جمعها إلى نتائج تصف مجتمع البحث.

أ- عرض نتائج الدراسة:

الجدول رقم (1): يبين توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكور	22	62,85%
إناث	13	37,14%
المجموع	35	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (1) والذي يوضح عامل الجنس بالنسبة للمبحوثين أن هناك 62,85% من الذكور أي ما يعادل 22 عامل مقابل نسبة 37,14% من جنس الإناث أي 13 فقط وهذا راجع لكون طبيعة العمل تقتضي جنس الذكور أكثر من الإناث وكذلك ثقافة المجتمع تلعب دورا في هذا لكونها ثقافة متحفظة.

الجدول رقم (2): يوضح لنا توزيع العمال حسب السن.

الفئات العمرية	التكرار	النسبة%
أقل من 25 سنة	4	11,42%
من 25 إلى 35 سنة	16	45,71%
من 35 إلى 45 سنة	6	17,14%
من 45 سنة فأكثر	9	25,71%
المجموع	35	100%

لنا من خلال الجدول أعلاه بأن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة هي الأكثر تمثيلا في عينة البحث، حيث تقدر بنسبة 45,71% ثم تليها الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر والتي تقدر بنسبة 25,71% ثم الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة والتي تقدر بنسبة 17,14% وفي الأخير نجد أن نسبة 11,42% من أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 25 سنة فأقل، يرجع سبب هذا إلى أن أكبر نسبة كانت من الراشدين بنسبة 45,71% وهذا الوقت هو أفضل مرحلة يمر بها الإنسان فهي مرحلة العطاء والنضج الفكري.

الجدول رقم (3): يوضح توزيع الأفراد حسب المستويات التعليمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مدرسة قرآنية	3	8,57%
ابتدائي	8	22,85%
متوسط	9	25,71%
ثانوي	5	14,28%
جامعي	10	28,57%
المجموع	35	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3) بأن نسبة 28,57% من أفراد العينة ذو المستوى الجامعي، فيما يليها نسبة 25,71% من الأفراد ذو المستوى المتوسط، بعدها نسبة 22,85% من الأفراد ذوي المستوى الابتدائي، ثم تأتي نسبة 14,28% من أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي، وفي الأخير تأتي نسبة 8,57% من أفراد العينة ذوي المستوى المدرسة القرآنية.

فمن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أكبر نسبة كانت كلها من ذوي المستوى الجامعي، وهذا يدل على أن المجتمع قد تطور وأن درجة التعلم ازدادت وكذلك حرص المؤسسة على تشغيل أفراد أكثر تعلماً لأن بإمكانهم تقديم أفكار وطرق جديدة للمؤسسة مما يساهم في تطورها.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
أعزب	15	42,85%
متزوج	20	57,14%
مطلق	0	0%
أرمل	0	0%
المجموع	35	100%

يبين لنا الجدول رقم (4) بأن أكبر نسبة كانت تقدر بـ 57,14% هي من المتزوجين وبعدها تأتي نسبة 42,85% من العمال غير المتزوجين، وكانت نسبة 0% من العمال لكل من المطلق والأرمل أي النسبة منعدمة.

من خلال القراءة الإحصائية قد يرجع سبب عدم تزوج معظم أفراد العينة إلى غلاء ظروف المعيشة كذلك تأخر سن الزواج الذي تراجع إلى سن 30 سنة فما فوق , ويرجع السبب كذلك إلى عدم توفر السكن للعامل وعدم كفاية الأجر الذي يتقاضاه , خاصة أولئك الذين يتكفلون بعائلاتهم فهم لا يستطيعون الزواج.

الجدول رقم (5): يوضح توزيع العمال حسب مدة العمل بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	13	37,14%
من 5 إلى 10 سنوات	11	31,42%
من 10 إلى 15 سنة	7	20%
من 15 سنة فما فوق	4	11,42%
المجموع	35	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (5) بأن نسبة 37,14% من أفراد العينة تتراوح مدة عملهم أقل من 5 سنوات, ثم تمثل نسبة 31,42% من العمال الذين كانت مدة عملهم تقع بين 5 و 10 سنوات, وتليها نسبة 20% من العمال الذين كانت مدة عملهم من 10 إلى 15 سنة, وفيما يخص نسبة 11,41% من أفراد العينة الذين تتراوح مدة عملهم أكثر من 15 سنة, ومن خلال كل هذا يمكننا القول بأن المؤسسة تسعى لجذب كفاءات جديدة من أجل التطوير والإنتاج الأحسن والأمثل الذي تسعى إليه.

الجدول رقم (6): يوضح رضا العمال عن العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	14	40%
لا	21	60%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأننا نسبة 60% من أفراد العينة الذين كانوا غير راضين عن العمل, في المقابل كانت نسبة 40% من أفراد العينة كانوا راضين عن العمل.

ومن خلال القراءة الإحصائية يمكن القول بأن عدم رضا العمال عن العمل قد يرجع إلى عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات , كذلك إلى عدم توضيح المهام الموكلة إليه كذلك عدم وجود

اتصال جيد بين الإدارة وعمالها وهذا ما أدى بالعمال إلى عدم رضاهم بالعمل داخل المؤسسة وبطبيعة الحال هذا عدم الرضا يؤدي إلى التذني في أداء العامل.

الجدول رقم (7): يوضح مواجهة العمال صعوبات في الاتصال بالإدارة

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	23	65,71%
لا	12	34,28%
المجموع	35	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (7) بأن أعلى نسبة كانت 65,71% من أفراد العينة اللذين يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة, في حين تقابلها نسبة 34,28% من العمال اللذين لا يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة و يمكن إرجاع أسباب هذه النتيجة إلى إهمال الرئيس لعماله, فهو لا يهتم كثيرا بهم ولا يعطيهم فرص لإبداء رأيهم داخل المؤسسة, كذلك إلى وجود نوع واحد فقط من الاتصال بالإدارة وهو الاتصالات النازلة بحيث يمكن إن تتمثل هذه الاتصالات في أوامر, إرشادات و أيضا توبيخات والغاية من كل هذا تنفيذ و طاعة الأوامر فقط.

الجدول رقم (8): يوضح تأخر العمال عن العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	25	71,42%
لا	10	28,85%
المجموع	35	100%

يوضح الجدول أعلاه بأن نسبة 71,42% من أفراد العينة كانوا يتأخرون عن العمل أما فيما يخص نسبة 28,85% من أفراد العينة كانوا لا يتأخرون عن العمل .
وما يمكن قوله من خلال القراءة الإحصائية بأن التأخر عن العمل هذا قد يرجع إلى عدم صرامة القوانين داخل المؤسسة, كذلك إلى وجود سياسة الاتكال وال اعتماد من طرف العمال على بعضهم البعض , و هذا زاد من نسب التأخر عن العمل .

الجدول رقم (9): يوضح أخذ عطل بصفة متكررة

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	20	57,14%
لا	15	42,85%
المجموع	35	100%

يوضح الجدول رقم (9) بأن نسبة 57,14% من أفراد العينة كانوا يأخذون عطل بصفة متكررة , أما فيما يخص نسبة 42,85% من العمال كانوا لا يأخذون عطل بصفة متكررة .
فمن خلال هذه القراءة يمكن القول بأن أغلب أفراد العينة يأخذون عطل بصفة متكررة وهذا يرجع إلى أنهم غير مباليين بالعمل ولا حتى بالرئيس فهم غير مهتمين بتقديم أعمالهم في وقتها , و كل هذا يدل بان الظروف الداخلية للعمل غير جيدة لذا فهي تجعل من العمال يتحجبون إما بحجة المرض أو بحجة المناسبات كالأعياد أو مناسبات عائلية كالزفاف و غيرها لأخذ عطل أثناء وقت العمل, وما ينجر عن تراكم هذه العطل هو تأخر في تسليم الأعمال وكذلك عدم الدقة في انجاز الأعمال, وهذا يؤدي إلى تدهور مستوى أداء العمال داخل المؤسسة .

الجدول رقم (10): يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	5	14,28%
لا	30	85,71%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول رقم (10) يتضح لنا بأن نسبة 85,71% من أفراد العينة الذين كانوا لا يشاركون في اتخاذ القرارات, بينما يقابلها نسبة 14,28% من أفراد العينة الذين كانوا يشاركون في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

من خلال القراءة الإحصائية ما يمكن قوله بأن سبب عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يرجع إلى عدم وجود علاقة تفاعل اجتماعي بين الرئيس والمروؤوس مما صعب الأمور, وأيضا إلى عدم وجود شبكة اتصال بين الإدارة وعمالها وكذلك إلى عدم الاهتمام بالآراء التي يدلي بها العمال

والتي قد تكون أفكار جيدة، و كل هذه الأمور ترجع إلى عدم ثقة الإدارة العليا في القرارات التي بإمكان العمال إصدارها.

الجدول رقم (11): يوضح مساعدة المشرف للعمال أثناء العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
أحيانا	11	31,42%
نادرا	19	54,28%
دائما	5	14,28%
المجموع	35	100%

يوضح الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة تقدر بـ 54,28% من العمال الذين صرحوا بأن المشرف نادرا ما يساعدهم أثناء العمل، في حين تقدر نسبة 31,42% من العمال الذين صرحوا بأن المشرف أحيانا ما يساعدهم، أما فيما يخص نسبة 14,28% من العمال الذين صرحوا بأن المشرف دائما يساعدهم .

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا بأن عدم مساعدة المشرف للعمال أثناء العمل يرجع إلى أنه قليل الاتصال بهم أو حتى متابعتهم فمن خلال إجابات المبحوثين لاحظنا بأن أغلبية أفراد العينة لا يحبذون مراقبة المشرف لأعمالهم وهذا خوفا من توبيخات قد يصدرها المشرف لهم، فقد كان البعض يشعر بالتوتر أثناء مراقبة المشرف لعمله وهذا ما يفقدهم الدقة والتركيز في العمل مما يؤدي إلى انجاز عمل غير جيد.

الجدول رقم (12): يوضح مدى توفر التهوية في مكان العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	9	25,71%
لا	26	74,28%
المجموع	35	100%

يبين لنا الجدول بأن أعلى نسبة كانت تقدر بـ 74,28% من أفراد العينة صرحوا بأنه لا توجد تهوية في مكان العمل، في المقابل كانت نسبة 25,71% من أفراد العينة الذين قالوا بأن هناك تهوية في مكان العمل.

فمن خلال هذه القراءة الإحصائية يمكن القول بأنه يرجع سبب عدم توفر التهوية داخل مكان العمل إلى عدم توفر الظروف الفيزيائية وإلى عدم اهتمام الإدارة بالعمال وكذا لامبالاتها أو حتى تكلفها من أجل توفير ظروف مناسبة للعامل من أجل تقديم أحسن أداء ممكن وبالتالي يساعده هذا في رفع إنتاجيته ومنه إنتاجية المؤسسة ككل.

الجدول رقم (13): يوضح مدى مناسبة الإضاءة في مكان العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	11	31,42%
لا	24	68,57%
المجموع	35	100%

يوضح الجدول أعلاه بأن نسبة 68,57% من العمال الذين صرحوا بأن الإضاءة غير مناسبة في حين تقدر نسبة 31,42% من العمال الذين أفادوا بأن الإضاءة مناسبة داخل مكان العمل ويمكن القول بأن سبب تصريح العمال وقولهم بأن الإضاءة غير مناسبة قد يعود هذا إلى نقص الصيانة، نقص الأجهزة الكهربائية كذلك نقص وعدم الخبرة في التسيير وبالتالي يؤثر هذا على العامل، بحيث إن كل هذه الأمور تقلل من دافعيتهم وعدم رضاهم عن العمل وما ينجر عن هذا هو التدهور في الأداء كما يمكن أن تخلف هذه الظروف الفيزيائية الغير مناسبة مشاكل عديدة منها إضراب العمال وكثرة الحوادث في العمل وغيرها.

الجدول رقم (14): يوضح تدخل المشرف في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	22	62,85%
لا	13	37,14%
المجموع	35	100%

يوضح الجدول أعلاه بأن نسبة 62,85% من العمال الذين قالوا بأن المشرف كثير التدخل في العمل، في حين تقابلها نسبة 37,14% من العمال الذين صرحوا بأن المشرف قليل التدخل في العمل الذي يقومون به .

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية إن المشرف كثير التدخل في العمل الذي يقوم به العمال وهذا ليس هدفه إعطاء نصائح وإنما مراقبة فقط وإثبات الوجود وأثناء التصريحات المستجوبين التي أدلوا بها اتضح لنا هذا التدخل من طرف الرئيس بعد نوع من الضغوط، مما يجعل العمال لا ينجزون أعمالهم بدقة، وهذا التدخل ناتج من خوف الإدارة من عمالها وعدم الثقة بهم وفي قدراتهم المهنية.

الجدول رقم(15): يوضح الساعات الإضافية لدى العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	20	57,14%
لا	15	42,85%
المجموع	35	100%

يوضح لنا الجدول رقم (15) بأن نسبة 57,14% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن لديهم ساعات إضافية في حين تقدر نسبة الذين صرحوا بأنه ليس لديهم ساعات إضافية في العمل بـ 42,85%. ومن هذه القراءة الإحصائية يتضح لنا بأن نسبة العمال الذين كانت لديهم أعمال إضافية عالية وهذا راجع لسبب إن أغلب أفراد العينة قد يكونون عمال جدد لذا فهم مجبرين على العمل لساعات إضافية من أجل عدم فقدان مناصبهم وهذا يدل إننا في الوقت الحاضر من الصعب جدا الحصول على وظيفة معينة خاصة بالنسبة للمتخرجين من الجامعة.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين الرضا عن العمل والتأخر عن الموعد الرسمي للعمل

المجموع	لا	نعم	التأخر
الرضا			
نعم	%29.41 5	%70,58 12	%100 17
لا	%11.11 2	%88.88 16	%100 18
المجموع	%20 7	%80 28	%100 35

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 80% للاتجاه العام لمجتمع البحث موزع على فئتين من العمال منهم من صرحوا بأنه غير راضين عن العمل متأخرين عن العمل، وحيث تقدر بـ 88,88% تليها نسبة 70,58% بالنسبة للذين صرحوا بأنهم راضين عن العمل ويتأخرون عن الموعد الرسمي للعمل، ثم تأتي نسبة 20% في المرتبة الثانية بالنسبة للاتجاه العام المعاكس الذين قالوا بأنهم راضين عن العمل ولا يتأخرون عن الموعد الرسمي للعمل وتقدر بنسبة 29,41% بالمقابل نجد نسبة 11,11% للذين قالوا بأنهم راضين عن العمل ولا يتأخرون عن الموعد الرسمي للعمل.

فمن خلال القراءة الإحصائية يمكن القول بأنه قد يرجع سبب عدم رضا العمال عن العمل إلى عدم توفر الظروف الملائمة أو عدم تواجد مناخ مناسب للعمل، أما بالنسبة لتأخر العمال فقد يرجع سبب تأخرهم عن الموعد الرسمي للعمل إلى عدم وجود قوانين صارمة أو عقوبات أو توبيخات توجه للمتأخرين داخل المؤسسة أيضا اعتماد العمال على بعضهم البعض وهذا ما شجع العمال على التأخر وكل هذا ينعكس بالسلب على أداء العامل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين صعوبة الاتصال بالإدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات

المجموع	لا	نعم	المشاركة الصعوبة
%100 5	%100 5	%0 0	نعم
%100 30	%23.33 7	%76.66 23	لا
%100 35	%34.38 12	%65.66 23	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) بأن نسبة 65,71 % للاتجاه العام لمجتمع البحث موزع علي فئتين من العمال منهم من قالوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات ويواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة حيث تقدر بنسبة 76,66 % بعدها تأتي نسبة الذين يشاركون في اتخاذ القرارات ويواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة فهي منعدم 0%, ثم تليها نسبة 34,28% في المرتبة الثانية بالنسبة للاتجاه العام المعاكس حيث تقدر نسبة الذين يشاركون في اتخاذ القرارات ولا يواجهون صعوبات في الاتصال بنسبة 100 %, ثم تأتي نسبة 23,33 % بالنسبة للذين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات و في نفس الوقت لا يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة

و من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا بأنه يرجع سبب عدم مشاركة أفراد العينة في عملية اتخاذ القرار إلى عدم ثقة الإدارة في قدراتهم , كذلك عدم توضيح الأهداف الحقيقية للعامل لهذا فهو لا يشارك في اتخاذ القرار أو باعتبار العامل يعمل وينجز المهام الموكلة إليه فقط , أما بالنسبة لمواجهة صعوبات اتصال بالإدارة فهذا قد يرجع إلى عدم وجود شبكة اتصال بين الرئيس و المرؤوس .

الجدول رقم (18): يوضح تأثير التأخر عن العمل على الأداء .

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
أحيانا	10	28,57%
نادرا	5	14,28%
دائما	20	57,14%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن نسب 57%، كانت هي أعلى نسبة و التي تؤكد على أن التأخر عن الموعد الرسمي يؤثر ويؤدي إلى انخفاض في أداء الأفراد الذين قالوا بأنهم دائمو التأخير، في حين تأتي نسبة 28.5 % من العمال الذين صرحوا بأن تأخرهم عن العمل أحيانا ما يؤثر على أدائهم، و بعدها تأتي نسبة 14.28% من أفراد العينة الذين أجابوا بأنه نادرا ما يؤثر تأخرهم عن العمل على أدائهم الشخصي.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا بأن أغلبية أفراد العينة كانوا يتأثرون بمدة تأخرهم عن العمل، و يؤدي هذا التأخر في العمل إلى كثرة تراكم الأعمال , كذلك هذا التأخر قد يكون نتيجة لعدم صرامة القوانين وكذلك الشيء الذي يمكن أن يحدث بعد تراكم هذه الأعمال هو التأخر في تسليم الأعمال، كذلك عدم الدقة في إنجاز الأعمال، كل هذا يؤدي في الأخير إلى تدهور و تدني مستوى أداء العامل .

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الرضا عن العمل بإنجاز العمل في وقته .

المجموع	دائما	نادرا	أحيانا	إنجاز العمل الرضا
%100 10	%10 1	%60 6	%30 3	نعم
%100 25	%64 16	%16 4	%20 5	لا
%100 35	%48.57 17	%28.57 10	%22.85 8	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل نسبة 48.57% لدى صنف "دائما" أي العمال الذين ينجزون أعمالهم في وقتها دائما، تنصدها نسبة 64% للعمال الذين هم غير راضين عن العمل، وتليها نسبة 10% للذين هم راضين عن العمل.

وفي المقابل تأتي نسبة 28.57% لدى صنف "نادرا" أي العمال الذين نادرا ما يقومون بإنجاز الأعمال في وقتها، تنصدها نسبة 60% من العمال الذين هم راضين عن العمل ، وتليها نسبة 16% من هم ليسوا راضين عن العمل.

وفي الأخير تأتي نسبة 22.85% من العمال الذين ينجزون أعمالهم في وقتها أحيانا، تنصدها نسبة 30% من الذين هم راضين عن العمل ، وتليها نسبة 20% الذين هم غير راضين عن العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن سبب عدم رضا العمال عن العمل يعود إلى عدم وجود نظام معين يحمي حقوق العامل داخل المؤسسة، وكذلك عدم الاستقرار في الوظيفة يؤدي إلى عدم حضورهم في الوقت المناسب، ويمكن إرجاعه كذلك إلى عدم تناسب المنصب مع المؤهلات والقدرات وهذا ما يؤدي إلى عدم الدقة في العمل حيث أن هذا الأخير يتسبب في ضعف الأداء .

الجدول رقم (20) : يوضح العطل المتكررة تؤدي إلى انخفاض في الأداء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	23	65.71%
لا	12	34.28%
المجموع	35	100%

يوضح لنا الجدول رقم (20) العطل المتكررة التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، حيث أن أعلى نسبة نجدها لدي الأفراد الذين أجابوا بنعم وتقدر بـ 65.71% وهو ما يعادل 23 عامل من إجمالي حجم العينة ، مقابل 12 عامل أجابوا بأن العطل لا تؤدي إلى انخفاض الأداء وتقدر نسبتهم بـ 34.28% .

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية أن سبب تأثير العطل المتكررة على الأداء يعود إلى عدم إتمام العمال واجباتهم في وقتها وتأجيلها إلى أوقات أخرى ، وهذا ما ينجر عنه تأخير في تسليم الأعمال في وقتها المحدد لها، إضافة إلى أن هذه العطل المتكررة تؤدي إلى أعمال غير دقيقة نتيجة لعملية الاتكال بين العمال و سرعتهم في العمل، وهذا ما يجعل مستوى الأداء متدني ومتدهور .

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين ساعات العمل الإضافية والدقة في إنجاز الأعمال.

ساعات العمل	نعم	لا	المجموع
الدقة			
نعم	6 28.57%	15 71.42%	21 100%
لا	5 35.71%	9 64.28%	14 100%
المجموع	11 31.42%	24 68.57%	35 100%

يوضح لنا الجدول أعلاه بأن الاتجاه العام لمجتمع وصل إلى 68.57% من إجمالي حجم العينة موزعة على فئتين، نسبة 71.42% من العمال الذين لديهم ساعات عمل إضافية ولا يقومون بإنجاز

الأعمال بدقة، تليها نسبة 64.28% صرحوا بأنه ليس لديهم ساعات عمل إضافية وهم لا ينجزون أعمالهم بدقة.

وفي المقابل تأتي نسبة 31.42% تتصدرها نسبة 35.71% من العمال الذين لا يقومون بساعات عمل إضافية، ويقومون بإنجاز أعمالهم بدقة، تليها نسبة 28.57% هم العمال الذين لهم ساعات عمل إضافية ولا يقومون بعملهم بدقة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن سبب هذه الساعات الإضافية قد يرجع إلى حرص المدير على تقديم أفضل إنتاج، وثقته في العمال الذين لديهم خبرة في العمل، إلا أن هذه الساعات الإضافية تؤدي إلى عدم الدقة في إنجاز الأعمال وهذا ما أدى بالعامل إلى التعب والإرهاق الذي ينعكس على قدراته الذهنية والجسدية وبالتالي ينتهي به المطاف إلى عدم الدقة في إنجاز عمله، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.

جدول يوضح (22) يوضح الرضا عن العمل وعلاقته بالمداومة في الوقت الرسمي

المجموع	لا	نعم	الرضا عن العمل المداومة في الوقت الرسمي
100% 21	85.71% 18	14.28% 3	نعم
100% 14	71.42% 10	28.57% 4	لا
100% 35	80% 28	20% 7	المجموع

يبين الجدول رقم (22) العلاقة بين الرضا عن العمل والمداومة في الوقت الرسمي حيث نجد أن الاتجاه العام لمجتمع البحث قدر بـ 80% موزعة على فئتين 85.71% هم العمال الذين صرحوا بأنهم راضين عن العمل ولكن لا يأتون في الوقت الرسمي، ونسبة 71.42% ليسوا راضين عن العمل و أيضا لا يأتون في الوقت الرسمي، في المقابل نجد نسبة 20% موزعة أيضا على فئتين 28.57% ليسوا راضين عن العمل ولا يأتون في الوقت الرسمي، تليها نسبة 14.28% من العمال هم فقط من أجابوا بأنهم راضين عن العمل ويأتون في الوقت الرسمي.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا بأنه قد يرجع سبب عدم رضا العمال إلى عدم الاستقرار في العمل كذلك إلى سوء العلاقة بين مع العمال ومع المشرف ، كذلك قد يرجع السبب إلى سوء الظروف الفيزيائية في مكان العمل، وهذا ما يؤدي بالعمال إلى عدم المداومة في الوقت الرسمي للعمل، وكل هذا يؤثر على أداء العامل ويجعله في انخفاض مستمر.

II - نتائج الدراسة :

الفرضية الأولى :

القائلة بأن تغيب العمال يؤدي إلى انخفاض في الأداء ، وهذه الفرضية تحققت بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى تأخر الذي قدر بنسبة 71.42% ، وذلك لعدم رضاهم عن العمل حيث قدرت النسبة بـ 60% مما أدى إلى تدهور في الأداء ، وكذلك راجع إلى أخط العطل بصفة متكررة ، حيث قدرت نسبة هذه العطل 57,14% ، كما أن هذه العطل تأثير على الأداء و يقدر بنسبة 65,71% و كذلك قدرت نسبة تأثير التأخر عن العمل على الأداء بـ 57,14% ، و يرجع تأخر العمال عن العمل إلى الضروف الفيزيائية أو عدم وجود قوانين صارمة ، و انخفاض الأجر ، كل هذه العوامل تؤدي إلى عدم رضا العمال و بالتالي تراجع الأداء .

الفرضية الثانية :

القائلة بأن عدم الاتصال بين الإدارة و العمال يؤدي إلى انخفاض في الأداء ، هذه الفرضية تحققت بنسبة متوسطة ، و هذا راجع إلى مواجهة العمال لصعوبات في الاتصال بالإدارة و قد كانت نسبة هذه الصعوبات بـ 65.71% ، و كذلك إلى عدم المشاركة في القرار حيث قدرت نسبة عجم المشاركة بـ 85.71% ، باعتبار أن هذه المشاركة تزيد من دافعية العامل للعمل

الفرضية الثالثة:

القائلة بأن ضغوط العمل تؤدي إلى انخفاض الأداء ، هذه الفرضية قد تحققت بنسبة عالية و هذا راجع إلى عدم مساعدة المشرف لعماله حيث تصل نسبة عدم مساعدتهم إلى 54.28% ، أيضا راجع إلى عدم توفر الظروف الفيزيائية و هذا ما يؤثر على الأداء ، فنجد بأن نسبة عدم توفر التهوية داخل مكان العمل بـ 74.28% ، و قدرت أيضا نسبة عدم توفر الإضاءة في مكان العمل بـ 68.57% ، و كذلك راجع إلى حجم الساعات العمل الإضافية ، فقدرت نسبة هذه الساعات بـ 57.17% ، فكل هذه العوامل تؤكد لنا أن لضغوط العمل أثر كبير على انخفاض أداء العامل داخل المؤسسة .

الفرضية العامة :

القائلة تأثير مشكلات العمل على أداء العامل داخل المؤسسة ،هذه الفرضية تحققت من خلال النتائج المتوصل إليها بأنه لمشكلات العمل تأثير واضح بشكل كبير على أداء العامل وتراجعته وهذا ما تدل عليه الفرضيات الجزئية .

- 1-يؤدي تغيب العمال إلى انخفاض أداء العامل .
- 2-يؤدي عدم الاتصال بين الإدارة والعمال إلى انخفاض الأداء .
- 3-تؤدي ضغوط العمل إلى انخفاض مستوى الأداء.

خاتمة:

إن أي مؤسسة وجودة داخل أي مجتمع كان، هي معرضة لتحديات وصعوبات وكذا عراقيل، ولعل أخطر ما يمكن أن تواجهه هذه المؤسسات هو مشكلات العمل، بحيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة الحاجز الذي يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها، لذا فإذا أرادت أي مؤسسة تحقيق أهدافها المرجوة فيجب أن توفر المناخ الجيد والسليم والخالي من التعقيدات وهذا لتسهيل مهمة عمالها من أجل ضمان مستوى وأداء مرتفع وبالتالي ينعكس هذا على أداء العامل داخل المؤسسة، ولعل أخطر هذه المشاكل مشكلة تغيب العمال التي ينجر عنها تراكم في الأعمال ثم تأتي عدم الدقة في العمل وهذا مما يؤدي إلى مستوى متدني في الأداء، وكذلك مشكلة ضغوط العمل التي تبعث التعب في نفوس العمال، مما يؤثر سلبا على الأداء الذي يقدمه الفرد العامل داخل المؤسسة، وأخيرا مشكلة عدم الاتصال بين الإدارة والعمال والتي من شأنها أن تقتل روح الإبداع والابتكار لدى العمال داخل المؤسسة.

الهيكل التنظيمي

