

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

## تأثير المعوقات التنظيمية على أداء العاملين

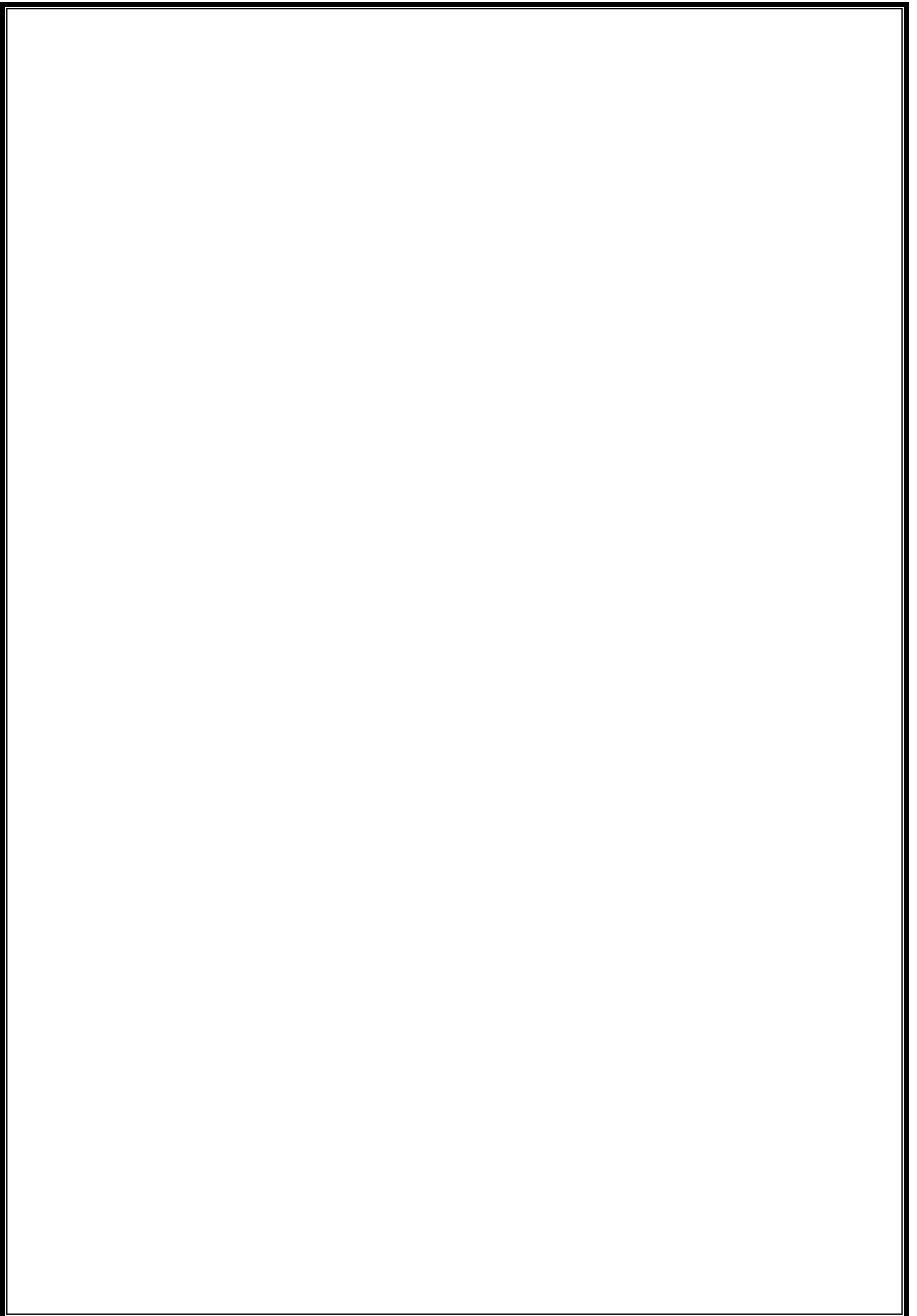
إشراف :

أ. د/ ماهر فرحان

إعداد الطالبة:

قوادي أسماء

السنة الجامعية: 2019-2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

## تأثير المعوقات التنظيمية على أداء العاملين

إشراف :

أ.د/ ماهر فرحان

إعداد الطالبة:

قوادري أسماء

السنة الجامعية: 2019-2020

## كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا الى انجاز هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل، ونخص بالذكر الاستاذ المشرف أ.د/ ماهر فرحان الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في اتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الى الاساتذة المناقشين على قبولهم مناقشة هذا العمل



## الاهداء

إلى من شقى من أجل أن يفتح لي درب الحياة

إلى من انتظر وأمل في هذا النجاح بفاغ الصبر

إليك \*أبي\*

إلى روعي التي لم أخذل أملها ووفيت بعهدي لها

إلى من غممتي بحنانها وأنارت قلبي بفيض دعائها

إليك \*أمي\*

إلى أبناء وبنات خالتي فوزية

إلى الصغير أمير الذي أتمنى له حياة سعيدة

إلى خالتي منيرة

إلى كل عائلتي من قريب ومن بعيد

إلى صديقاتي نريمان وزينب ورائية

إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع والى كل طلبة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل دفعة 2020

إلى كل من إطلع على ثمرة جهدي المتواضعة

أهدي فرحة نجاحي

أسماء



# قائمة المحتويات

كلمة شكر .....	أ
إهداء .....	ب
قائمة المحتويات .....	ت-د
قائمة الأشكال .....	ر
الملخص باللغة العربية .....	ز-س
الملخص باللغة الفرنسية .....	ش-ص
مقدمة .....	1

### الفصل الأول: الإطار المفهمي للدراسة

تمهيد .....	4
المبحث الأول: إشكالية وأهمية وأهداف الدراسة .....	5
المطلب الأول: الإشكالية .....	5
المطلب الثاني: أهمية الدراسة .....	9
المطلب الثالث: أهداف الدراسة .....	10
المطلب الرابع : منهج الدراسة .....	10
المبحث الثاني: تحديد المفاهيم .....	11
المطلب الأول: المفاهيم الأساسية .....	11
أ- مفهوم التنظيم .....	11
ب- مفهوم المعوقات .....	14
ج- مفهوم المعوقات التنظيمية .....	15
د- مفهوم الأداء .....	16
هـ- مفهوم العامل .....	19

21	المطلب الثاني: المفاهيم الثانوية
21	أ- المفاهيم المرتبطة بالتنظيم
22	ب- المفاهيم المرتبطة بالأداء
23	ج- مفهوم تقييم أداء العاملين
27	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
27	المطلب الأول: الدراسات الجزائرية
30	المطلب الثاني: الدراسات العربية
39	<b>المبحث الرابع: المقاربات النظرية</b>
39	المطلب الأول: نظرية العلاقات الإنسانية ودراسة السلوك في التنظيمات
41	المطلب الثاني: نظرية النسق الإجتماعي
44	المطلب الثالث: روبرت ميرتون ودراسة المعوقات الوظيفية
47	المطلب الرابع: نظرية ذات العاملين
50	<b>خلاصة</b>

### الفصل الثاني: أساسيات التنظيم والمعوقات التنظيمية

52	تمهيد
53	<b>المبحث الأول: أساسيات التنظيم</b>
53	المطلب الأول: دورة حياة التنظيمات
54	المطلب الثاني: خصائص التنظيم الجيد وبعض المستلزمات التنظيمية للمنظمات المعاصرة.
54	أ- خصائص التنظيم الجيد



55	ب- بعض المستلزمات التنظيمية للمنظمات المعاصرة .....
56	المطلب الثالث: أنواع المشاكل التنظيمية وبعض الأخطاء التنظيمية المتعلقة بالتدعيم .....
56	أ- أنواع المشاكل التنظيمية .....
57	ب- بعض الأخطاء التنظيمية المتعلقة بالتدعيم .....
59	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول المعوقات التنظيمية .....</b>
59	المطلب الأول: أسباب المعوقات التنظيمية .....
60	المطلب الثاني: مصادر المعوقات التنظيمية .....
63	المطلب الثالث: معوقات العمليات التنظيمية النظرية .....
63	أ- معوقات التخطيط .....
71	ب- معوقات الإبداع في المنظمات .....
73	ج- معوقات التدريب .....
78	د- معوقات التفويض .....
83	هـ- معوقات الإتصال .....
89	و- معوقات إتخاذ القرار .....
93	<b>خلاصة .....</b>

### الفصل الثالث: أساسيات حول أداء العاملين

95	تمهيد .....
96	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين .....
96	المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة .....
97	المطلب الثاني: أهمية أداء العاملين ومحدداته .....

97	أ- أهمية أداء العاملين .....
98	ب- محددات أداء العاملين .....
99	المطلب الثالث: عناصر ومكونات أداء العاملين .....
99	أ-عناصر أداء العاملين .....
100	ب- مكونات أداء العاملين .....
102	المطلب الرابع: أنواع و أبعاد أداء العاملين .....
102	أ-أنواع أداء العاملين .....
104	ب-أبعاد أداء العاملين .....
105	المطلب الخامس: مراحل أداء العاملين والمعايير المعتمدة .....
105	أ-مراحل أداء العاملين .....
106	ب-معايير أداء العاملين .....
107	المطلب السادس: العوامل المؤثرة على أدائه العاملين .....
110	<b>المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين: .....</b>
110	المطلب الأول: الخلفية التاريخية لتقييم أداء العاملين .....
111	المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين .....
111	أ-أهمية تقييم أداء العاملين .....
115	ب-أهداف تقييم أداء العاملين .....
117	المطلب الثالث: ضوابط تقييم أداء العاملين واهم الخطوات المتبعة.....
117	أ-ضوابط تقييم أداء العاملين .....
118	ب-خطوات إعداد خطة تقييم أداء العاملين .....
125	المطلب الرابع: علاقة تقييم أداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية .....
126	المطلب الخامس : صعوبات تقييم أداء العاملين .....
129	<b>خلاصة .....</b>

تمهيد.....	131
<b>المبحث الأول: معوقات التغيير والتطوير التنظيمي.....</b>	<b>132</b>
المطلب الأول: أشكال وأنواع معوقات التغيير والتطوير التنظيمي:.....	132
المطلب الثاني: الأخطاء والتهديدات التي تعوق تكوين العلاقة المهنية.....	134
<b>المبحث الثاني: معوقات التمكين ومشاكل التنظيم.....</b>	<b>136</b>
المطلب الأول: معوقات اتخاذ إستراتيجية تنظيمية.....	136
المطلب الثاني: تصنيف المعوقات التنظيمية للتمكين.....	137
المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.....	138
المطلب الرابع: المشكلات التي تواجه التنظيم.....	140
<b>المبحث الثالث: أسس التقييم الفعال وأهم المراحل المتبعة لتقييم أداء العاملين.....</b>	<b>145</b>
المطلب الأول: أسس التقييم الفعال لأداء العاملين.....	145
المطلب الثاني: مراحل تقييم أداء العامل.....	146
المطلب الثالث: الأخطاء الشائعة في تقييم أداء العاملين وكيفية معالجتها.....	148
<b>المبحث الرابع: أهم المناهج المستخدمة ومقاربات تقييم أداء العاملين.....</b>	<b>152</b>
المطلب الأول: المناهج المستخدمة في تقييم أداء العاملين.....	152
المطلب الثاني: مقاربات تقييم أداء العاملين.....	154
خلاصة.....	157
مناقشة أسئلة الدراسة.....	158
نتائج الدراسة.....	163
التوصيات.....	164
خاتمة.....	166
قائمة المراجع والمصادر.....	168

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	يبين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية	01
109	العوامل المؤثرة في الاداء	02
112	آلية التغذية العكسية لأنشطة ووظائف الموارد البشرية	03
124	خطوات عملية تقييم الاداء الموسعة حسب نموذج لاثامو وكسلي	04
125	دور عملية تقييم الاداء	05
148	يوضح مرحل تقييم الأداء	06

## ملخص باللغة العربية:

### دراسة بعنوان: تأثير المعوقات التنظيمية على أداء العاملين

تمحورت دراستنا حول الكشف عن تأثير المعوقات التنظيمية على أداء العاملين، وللكشف عن هذه العراقيل يتوجب الوقوف على العمليات الوظيفية التي تعيق الأداء. حاولنا في هذه الدراسة التعرف على أهم المعوقات التي تعرقل أداء العاملين، ولذلك وضعنا سؤال رئيسي:

- ما مدى تأثير المعوقات التنظيمية على أداء العاملين؟

تفرع عنه التساؤلات التالية:

1. ما هي أهم المعوقات التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين؟
2. كيف تؤثر المعوقات التنظيمية على أداء العاملين؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على المعوقات التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين.
  2. الكشف عن المعوقات التنظيمية الموجودة في المؤسسة وتشخيص الخلل الوظيفي.
  3. تحليل الأبعاد غير المفسرة في نموذج الدراسة والبحث في أسبابها.
  4. تقديم نموذج معرفي وميداني يبين أثر المعوقات التنظيمية على أداء العاملين.
  5. محاولة التعرف على الكيفية التي تؤثر بها المعوقات التنظيمية على أداء العاملين.
- لموضوع الدراسة أهمية علمية وعملية تتمثل بأهمية الموضوع، ودوره في الحياة العملية والواقعية في المؤسسات بمختلف مسمياتها. كما تتمثل بالنتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة ودورها في التعرف على هذه الظاهرة السلبية وعلى كيفية مواجهتها والحد من تأثيرها.

وللإجابة عن التساؤلات السابقة تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول متكاملة، حيث خصصنا الفصل الأول للآطار المفهومي للدراسة، الفصل الثاني خصص لأساسيات التنظيم والمعوقات

التنظيمية، اما الفصل الثالث تناولنا فيه موضوع اداء العاملين، وبالنسبة للفصل الرابع خصص للعلاقة بين متغيري الدراسة وهما المعوقات التنظيمية وأداء العاملين.

اعتمدنا في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها:

- ضعف المشاركة في اعداد الخطط مما يضعف الحماس نحو تنفيذها.
- عدم الوضوح في تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية.
- انتشار المحسوبية أثناء التقييم وغياب بالتنسيق الفعال ما بين الرؤساء ومرؤوسيههم.
- التدخل في الصلاحيات بين مختلف المصالح والوظائف.
- ولقد انتهت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:
- إعطاء أهمية لعمليتي التخطيط والرقابة أثناء العملية التنظيمية.
- إعادة النظر في القواعد واللوائح التنظيمية والاعتماد على الدقة والوضوح.
- وضع مقاييس دقيقة في تقييم الأداء.
- الاهتمام بالتكوين والتدريب الدائم والمستمر لصالح العاملين.

## Résumé :

### L'impact des contraintes organisationnelles sur la performance des employés

Cette présente étude tente d'explorer l'impact des contraintes organisationnelles sur la performance des employés, et pour se faire, il serait utile de relever les différents obstacles qui entravent ce processus. À cet effet, nous avons jugé bon de poser la problématique suivante : quel est l'impact des contraintes organisationnelles sur la performance des employés ?

Pour bien cerner les contours de cette question centrale, il nous a paru nécessaire, de répondre à deux autres questions :

1/ Quels sont les principaux obstacles organisationnels qui affectent les performances des employés ?

2/ Comment les contraintes organisationnelles affectent-elles la performance des employés ?

Cette étude vise à :

1/ Identifier les obstacles organisationnels et leur impact sur la performance des employés.

2/ Relever les obstacles organisationnels dans l'établissement, et établir le diagnostic du dysfonctionnement.

3/ Examiner tous les aspects de l'étude, en expliquant les causes du modèle de recherche.

4/ Présenter un modèle conceptuel ainsi que pratique qui mesure l'impact des contraintes organisationnelles

5/ Tenter de définir comment les obstacles organisationnels affectent la performance des employés.

L'importance de l'étude est à la fois scientifique et pratique, du moment où, elle a une incidence directe sur le rôle, et l'environnement des établissements. Les résultats de l'étude peuvent limiter aussi l'impact négatif du problème. **Résumé de**

### **l'étude intitulée :**

### **L'impact des contraintes organisationnelles**

Afin de répondre, que faire se peut, aux questions posées préalablement, nous avons subdivisé l'étude en quatre chapitres complémentaires.

Le premier chapitre a été consacré au cadre conceptuel de l'étude, le deuxième chapitre s'intéresse aux fondamentaux de l'organisation et ses obstacles. Quant au troisième chapitre,



nous avons traité la question de la performance des employés, et enfin dans le quatrième chapitre, l'étude a porté sur le rapport entre les deux variantes du sujet, les contraintes organisationnelles et la performance des employés.

Nous nous sommes appuyés dans cette étude sur l'usage de la méthode descriptive analytique

Les résultats de l'étude :

- une faible participation à l'élaboration des plans, ce qui fragilise sa mise en œuvre.
- Le manque de clarté dans l'identification des objectifs.
- La prévalence du favoritisme lors de l'évaluation, en plus de l'absence de la coordination entre responsables et travailleurs.
- Interférence dans les prérogatives entre les différents services et fonctions.

Les recommandations de l'étude :

- Donner de l'importance aux opérations de planification et de réglementation au cours du processus d'organisation.
- Les textes réglementaires doivent être plus clairs.
- L'évaluation des performances doit répondre au critère de l'exactitude.
- S'intéresser davantage à la formation continue des travailleurs.

مقدمة

مقدمة:

إن المتصفح للتراث السوسيولوجي سيجد زحما كبيرا من المواضيع من قبل الباحثين في حقل علم الاجتماع خاصة ذات الصلة بالتنظيم الذي يعد الركيزة الأساسية لكل عمل مبني وفق أسس علمية داخل الجهاز الإداري.

يعرف التنظيم بأنه الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والعلاقات التنظيمية بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق الأهداف بعد إتمام جميع أوجه النشاطات لذلك، فالتنظيم ليس عملية ثابتة تتوقف عند مرحلة التأسيس، إنما عملية مستمرة ومتطورة تحتاج للتجديد كلما دعت الحاجة لذلك.

ولاريب أن التنظيم الكفاء الذي يستند إلى أسس ومبادئ الإدارة العلمية له أثر على نجاحها في سير وإنجاز مهامها المحددة وتحقيق الانسجام والتنسيق بين إدارتها المختلفة ويحقق أقصى استفادة من قدرات العاملين وإمكانات المؤسسة.

ولا يخفى أن وجود إدارة ناجحة وإدارة غير ناجحة داخل المؤسسة لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها بقدر ما يرتبط بالتنظيم الإداري الفعال.

فمن وراء هذه الخلفية نجد أن بعض المؤسسات لازالت تعيش معوقات تنظيمية كثيرة تتعقد فيها المشكلات الإدارية المتعلقة في الغالب إلى عدم مواكبة التقدم التكنولوجي الهائل وفشل العاملين في التعامل مع التقنيات الحديثة، ومع الأساليب التنظيمية، مما يخلق فوضى في إطار المؤسسة وأدائها ولن يتحقق الشرط الأساسي من سير العمليات التنظيمية بسلاسة بسبب التغيرات الطارئة وعدم وضوح الرؤية بإنشاء فضاء يمكن من توزيع الأعمال على العاملين بشكل عادل طبقا لضوابط الأداء وتحديد العلاقات التنظيمية بين العاملين حتى لا يقودهم الوقوع في الكثير من الأخطاء.

فكل هذه العراقيل التنظيمية ترجع لعوامل اجتماعية أكثر من عوامل مهنية أخرى وهذا راجع إلى أن كل مشكل أو خلل تنظيمي يعود في الأساس إلى ثقافة الأفراد المنظمين داخل المنظمة.

ومن هنا فقد جاءت دراستنا من أجل الاطلاع على تأثير المعوقات التنظيمية على أداء العاملين، حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة من خلال خطوات منهجية انقسمت على أربعة فصول كالآتي:

**الفصل الأول:** وهو خاص بعرض إشكالية البحث والأهداف المسطرة التي نسعى إلى تحقيقها مع تناول الإطار المفهمي الخاص بهذه الدراسة، كذلك تناولنا بعض الدراسات والأبحاث التي لها علاقة بدراستنا، وكذلك تناولنا فيه مجمل النظريات التي اهتمت بموضوع بحثنا.

**الفصل الثاني:** يعتبر منطلق الدراسة الذي يتناول أساسيات التنظيم والمعوقات التنظيمية بمختلف أشكالها ومسمياتها من معوقات تخطيط وتدريب ومعوقات اتخاذ قرار وغيرها من المعوقات الرئيسية.

**الفصل الثالث:** خصص لموضوع أداء العاملين وبشكل مفصل، فقد تناولنا ماهية أداء العاملين وما تضمنه هذه الماهية من أهمية ومحددات وأنواع ومكونات وغيرها، كما تناولنا تقييم أداء العاملين وما يرتبط بهذا التقييم من عناصر وإجراءات وعمليات.

**الفصل الرابع:** حاولنا في هذا الفصل ان نبين نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة، بين المعوقات التنظيمية وأداء العاملين، وذلك من خلال استعراض المعوقات ذات الطبيعة الإجرائية او الميدانية وعلاقتها بأداء العاملين.

لنتنتهي دراستنا بعرض تفصيلي علمي لنتائج الدراسة وخاتمة عامة.

الفصل الأول:

الإطار المفهومي للدراسة

## تمهيد:

يعتبر الإطار المفهمي للدراسة مرحلة أساسية وجد هامه من مراحل البحث العلمي بشكل عام، والبحث الاجتماعي بشكل خاص، حيث نحاول إبراز أهم القضايا والأطروحات والمسائل التي نتعرض لها في بحثنا، ثم صياغة إشكالية البحث التي تعتبر البنية الأساسية التي يبنى عليها الموضوع باعتبارها من أهم الخطوات التي نمر بها في بحثنا، وكذلك طرح التساؤلات ثم التطرق إلى مجمل أهمية وأهداف الدراسة التي نصبو إليها، إلى جانب ذلك تحديد المفاهيم الأساسية المجاورة لبحثنا من نواحي لغوية، اصطلاحية، إجرائية والتي لها صلة مباشرة بالبحث. وأخيرا استعراض مختلف الدراسات السابقة من وطنية وعربية.

## إشكالية:

تعد المؤسسات اليوم جزءا لا يتجزأ من حياتنا. فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بالمؤسسات خاصة في مجال العمل بكونها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، فكل هذه العوامل تحدد تنافسيتها داخل التنظيم، مما تصبح المؤسسة في موقف صعب للغاية، بحيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها وفق قدرات فكرية متميزة ومنفردة يمكنها من التفوق وتعزيز أدائها وتحسينه أكثر لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القدرة التنافسية التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق أهدافها ضمن الخطط التي تضعها، بحيث تخلق توازن بين رغباتها في تحقيق هذه الأهداف وهنا إما يعرف بالفاعلية وبين قدرة الأشخاص العاملين فيها على كيفية أداء الأعمال بطريقة صحيحة أي بكفاءة.

فيعتبر هنا وجود المؤسسات أمر ضروري خاصة في وقتنا الحالي، ولا يمكن الاستغناء عنه لما لها من أهمية ودورا مهما في توسيع وتنوع أنشطتها خاصة في الجانب الإداري، وتوجيه سلوك الأفراد نحو الأهداف المسطرة من أجل الحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة خاصة مع مواكبة التطورات الحاصلة طيلة سنوات بقائها.

ومن هنا يمكن القول بأن التنظيم الجيد للمؤسسات يعد بمثابة الركيزة والخمود الأساسي القائم على التفاعل والعدالة في تقسيم وتوزيع الأدوار والمهام حسب رغبات الأفراد وقدراتهم وفق السلم الهرمي سواء كان ذلك بالنزول أو الصعود، وما يترتب عليه من ضبط سلوك الأفراد الذي أصبح محل اهتمام الكثير من الأكاديميين والباحثين وكل حسب تخصصه، ووجدت التنظيمات لتلبية حاجيات الأفراد وبوصفها وحدات خاصة فهي إذن شكلت لتحقيق غايات محددة تديرها السلطة، تضع أشكالا للنفوذ وأنظمة أعضاء التنظيم وأدوارها كما تهدف أيضا إلى تحقيق التوافق والانسجام والتوازن بين دوافع العمال ومدير المؤسسة المنبثق من العقلانية الأخلاقية التي تسعى معظم المؤسسات جاهدة من تحويل تفكير الأفراد من المصلحة الخاصة إلى المصلحة العامة.

والأخلاق العقلانية التي تضفي نوع من ارتقاء الفرد من دائرة الحرص على الواجب المدرك والمفسر ويرتبط بعموميات قيمية تتجاوز حدود الأنا والأطر الاجتماعية الضيقة.

فكل هذه الأخلاقيات تتضمن مجموعة من القيم والقواعد السلوكية الموجهة والمرشدة للعاملين فيها بحيث يشكل مرجعية أخلاقية مهنية يحدد الصحيح من الخطأ في السلوك التنظيمي.

ويرجع تمايز مختلف التنظيمات الاجتماعية التي تفرد أنماط توجهاتها والانساق القيمية، طبيعة عملياتها والنمط الثقافي السائد، فالتنظيم كأحد الكيانات الاجتماعية يضع مجموعة من الإجراءات، الرموز، المعاني، الممارسات التي تشكل نمط الحياة التنظيمية.

فالتنظيمات لا تعتمد طويلا وتعترض للانهيال حيث تفشل في استثمار هذا الارتباط وتحويله إلى مصدر الولاء، الطاقة، الإبداع، كما تعكس العضوية الرابطة بين الفرد والتنظيم بما تمثله من اتجاهات ومشاعر تتجسد في استحضار الاتجاهات الماضية، الرغبات والتوقعات التي تكمن في اللاوعي للفرد واستظهارها على المواقف الحالية.

فبعض المؤسسات تعاني الكثير من المشاكل والعديد من القضايا الراهنة التي تؤثر على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجيتهم مما أصبحت المؤسسات مفيدة الحركة، ومهمشة من ناحية الحرية والمبادرة والابتكار وبالتالي تقلل الفعالية وتجمد مستوى من الإبداع والتخطيط القائم على اللاعقلانية كما يأتي على رأسها رفض التغيير والتطوير في الإجراءات أو الآلات والمعدات لأن هذا الشكل من التنظيم يسعى للحفاظ على مصالحه وهيبته ومركزه في العمل، فلا مجال لهذا من خلال تبني إدارة ناجحة وفعالة، وكل هذا قد يحدث خلل في التنظيم من خلال افتعال المشكلات مع المخالفين للرأي وعدم الالتزام بخطة المؤسسة، وعدم ثقة المسؤول في القرارات التي يتخذها الآخرون بالنيابة عنه، إلا أن في بعض الأحيان تخلق مشاكل نتيجة اتخاذ القرارات غير صائبة وتؤدي إلى صعوبات في الرقابة والتنسيق وغياب سياسة موحدة قد تؤدي إلى إفساح المجال للمحاباة في التعامل لأن عجز متخذ القرار على تحديد المشكلة تحديدا واضحا أو عدم قدرته على



التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية بخلق عجزا كبيرا، ومنذ الاستقلال اعتنت الدولة بالمؤسسة بدءا من التسيير الذاتي فالتسيير الاشتراكي ثم إعادة الهيكلة.

هذا وقد اهتمت بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري لأجل تحقيق هذه الأهداف بالفاعلية المطلوبة كان لزاما عليها الاهتمام بالعنصر البشري اهتماما استراتيجيا خلال عمليات التطوير، التدريب، التأهيل وحسن الانتقاء فبدونه لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم فلما كان المورد البشري أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير من خلال تنمية ورفع كفاءته داخل المنظمة، وذلك عن طريق الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وتقييم أدائهم، فإذا تحسن أداء العامل تحققت رغبة المشرفين ومن ثم تتحقق أهداف المنظمة ككل، كما ستشهد عملية أداء العاملين أهميتها من غرضها الأساسي الذي تسعى إليه إدارة المنظمة والذي يتمثل في التأكيد على توافر العوامل الرئيسية للفرد العامل الذي تستند إليه مسؤوليات تنفيذ وأداء مهام معينة مرتبطة بوظيفته التي تعد عاملا هاما وحساسا في بلوغ المؤسسات لأهدافها وتحقيقها للفعالية، فالنجاح والفعالية في التسيير لا يمكن أن يتحققا بدون توفر المؤسسة على قدرات داخلية أهمها العنصر البشري المؤهل داخل المؤسسة.

وتسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل.

فبعض الأجهزة الحكومية لا تطبق مبدأ وضع كل فرد في مكانه المناسب، مما يخلق عائقا ويؤدي إلى تقليل عطاء العاملين وإهدار طاقتهم وسوء استغلال معارفهم في مجالات العمل الملائمة حسب تخصصاتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم، فهذه العوائق الخارجة عن نطاق سيطرة الفرد التي تؤثر على مستوى أدائه يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، إلا أن في بعض المنظمات العالمية نجد أهم السياسات التي تنتهجها أنها تقوم بدراسة أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين التي تؤدي دون شك إلى تقوية علاقات العمل والثقة بين العاملين والإدارة، لأن أي منظمة تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وأي

مشكل أو خلل سيعود على أداء المنظمين داخل هذه المنظمة تصبح هناك عملية تأثير وتأثر فعدم تطوير مهاراتهم ومعلوماتهم سيؤدي إلى انخفاض كفاءتهم بشكل عام ويصبح وضع الفرد العامل بصورة ماترغب المنظمة تحقيقه والذي سينعكس بالتبعية لفائدة وصالح المنظمة ذاتها والمجتمع ككل لذا وجب عليها التأقلم والتكيف مع المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار.

فنجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها وإتمامها وتأطيرها الصحيح للعنصر البشري، ولكن هذا لا يكفي لبقاء واستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يتطلب رفع مستوى الأداء في التنظيمات لمواجهة كل التحديات والذي يتطلب أيضا السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات عن الإدارة العليا للعاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم فيه فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم ومن هنا نطرح إشكالية بحثنا على شكل عدد من التساؤلات هي:

**السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير المعوقات التنظيمية على أداء العاملين؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما هي أهم المعوقات التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين؟

2- كيف تؤثر المعوقات التنظيمية على أداء العاملين؟

## المطلب الثاني: أهمية الدراسة

## الأهمية العلمية:

- 1- محاولة الكشف عن معلومات جديدة تفيد البحث العلمي مستقبلا.
- 2- محاولة إثراء رصيد المعرفة العلمية بإبراز أحد أهم جوانب واقعها داخل الحقل السوسيولوجي.
- 3- نأمل أن تساهم هذه الدراسة في التراكم العلمي وإثراء المكتبة العلمية.
- 4- وجود حاجة إلى وصف وتحليل وتفسير العمليات التنظيمية من منظور سوسيولوجي على مستوى المؤسسة نظرا لقلّة الدراسات ذات التناول السوسيولوجي في هذا المجال.
- 5- أهمية الموضوع نفسه، ودوره في الحياة العملية والواقعية في المؤسسات بمختلف مسمياتها.

## الأهمية العملية:

- 1- إبراز وتوضيح المعوقات التنظيمية التي تؤثر على مستوى أداء العامل الذي ينعكس بالتبعية على فاعلية المنظمة والمجتمع ككل.
- 2- النتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة ودورها في التعرف على هذه الظاهرة السلبية وعلى كيفية مواجهتها والحد من تأثيرها.
- 3- تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه نقطة انطلاق لدراسات أخرى في جوانب لم تدرس بعد.
- 4- تشخيص واقع العمليات التنظيمية وتبيان الأسباب الحقيقية التي قد تحول دون تحقيق أداء فعال من طرف العاملين.
- 5- الوقوف على أوجه القصور المتعلقة بالمعوقات التنظيمية داخل المؤسسة لتحسين ورفع مستوى أداء العامل.

## المطلب الثالث: أهداف الدراسة:

1. التعرف على المعوقات التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين.
2. الكشف عن المعوقات التنظيمية الموجودة في المؤسسة وتشخيص الخلل الوظيفي.
3. تحليل الأبعاد غير المفسرة في نموذج الدراسة والبحث في أسبابها.
4. تقديم نموذج معرفي وميداني يبين أثر المعوقات التنظيمية على أداء العاملين.
5. محاولة التعرف على الكيفية التي تؤثر بها المعوقات التنظيمية على أداء العاملين.

## المطلب الرابع: منهج الدراسة:

## - منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات التي كتبت عن الموضوع خاصة ما يتعلق بالمعوقات التنظيمية وبأداء العاملين، وتحليل الطروحات الفكرية في هذا المجال، لبناء صورة كلية عن الموضوع وضرورته العلمية في ضوء ما طرح من تساؤلات في هذه الدراسة.

## المبحث الثاني: تحديد المفاهيم

## المطلب الأول: المفاهيم الأساسية

## أ- مفهوم التنظيم

1- لغة: تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Organisation وتكتب عادة في أمريكا Organization.

ففي اللغة مصطلح تنظيم من فعل نظم، ويقال مازال على نظام واحد أي عادة واحدة ونقول ليس لهذا المر من نظام إذا لم تستقم طريقته.

## 2- اصطلاحا:

يعرف التنظيم بأنه: "تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز بعض الأهداف العامة الواضحة والمحددة وذلك من خلال تقسيم العمل والوظيفة بينهم من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية"<sup>1</sup>.

ويورد في قاموس علم الاجتماع تعريفا مشابها للتنظيم الاجتماعي فيرى أنه "نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة... وطبقا لهذا المعنى يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفا للبناء الاجتماعي"<sup>2</sup>.

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعطي لكلمة التنظيم معنيين هما:

المعنى الأول وهو منظمة وبدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية...إلخ.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيوولوجي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص ص 14، 15.

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979، ص313.

المعنى الثاني ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.

فمعجم العلوم الاجتماعية يلتقي مع قاموس علم الاجتماع في اعتبار أن التنظيم الاجتماعي يتمثل في البناء الاجتماعي العام الذي يتسم بالاستقرار، إلا أن الفرق بينهما يتمثل في أن معجم العلوم الاجتماعية يركز على العمليات والعلاقات الاجتماعية والأهداف التي يحققها التنظيم، في حين أن قاموس علم الاجتماع يرى أن التنظيم الاجتماعي يتمثل أساسا في البناء الاجتماعي وأن العلاقات الاجتماعية الموجودة داخله تتسم بالاستقرار نسبيا.

ويعطي معجم العلوم الاجتماعية تعريفا للتنظيم يتمثل في أنه مرادف لكلمة منظمة، وهذا ما يسير عليه العديد من كتاب التنظيم، فهؤلاء الكتاب يطلقون على المنظمة التنظيم ومنهم من يعرف التنظيمات بأنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحدد أهدافا محددة<sup>1</sup>.

فتعريف فيبر للتنظيم اتسم نوعا ما بالعمومية، إلا أنه وعند استعراضه لمفهوم التنظيم في إطار الجماعة المتضامنة يتبين أن التنظيم عنده هو: "علاقات وتفاعل اجتماعي في إطار قواعد محددة، تقوم على أساس تقسيم العمل والتسلسل الوظيفي لتحقيق أهداف محددة"<sup>2</sup>.

في حين يتفق اميتاي إيتزيوني في تعريفه للتنظيمات مع عالم الاجتماع الأمريكي المعاصر تالكوت بارسونز للتنظيمات والذي ينعكس من خلال اهتماماته السوسيولوجية بعرض عام، فيعرف التنظيمات بأنها «وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسان الجبلاني: التنظيم والجماعات، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 60.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية وآخرون، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان تقديم محمد عاطف غيث: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص 07.

ويشير كابلو في كتابه مبادئ التنظيم على أن التنظيم «نسق اجتماعي» مميز له طابع جمعي، وفئة معينة من الأعضاء وبرامج من النشاط والإجراءات<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار يعرف ليكرت التنظيم بأنه "عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتنافسة لأعضائه" أما سيمون فينظر إلى التنظيم على أنه "عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد."

وفي المقابل يعرف ديلافالي التنظيم في ضوء مكوناته الأربعة: الأهداف، البناءات، التقنيات، الثقافة<sup>2</sup>.

بينما هناك من عرفوا التنظيم بمعادلة رياضية مبسطة على النحو التالي:

$$\text{التنظيم} = \text{أعمال} + \text{أفراد} + \text{إمكانيات} + \text{سياسات} + \text{نظم وإجراءات}^3.$$

انطلاقاً من تعددية كل ما جاء من تعاريف حول التنظيم، واختلاف نظرة الناس حول معناه فمنهم من نظر إليه من زاوية المنظمة الإنسانية بمعناه الشامل، ومنهم من نظر إليه باعتباره عملية أو وظيفة من وظائف المدير.

أ- **التنظيم بمعناه الإنساني:** فمن وجهة النظر الأولى ينظر إلى التنظيم باعتباره مجموعة من الأفراد فردان فأكثر يعملون معا بصورة معتمدة ومقصودة لتحقيق هدف مشترك ومن هنا فإن التنظيم بهذا المعنى الإنساني الشامل يشير في حقيقته إلى المنظمة أو العمل التنظيمي، يجب أن تتوفر عدة عناصر حتى يعتبر تجمع ما تنظيماً وهي:

○ جماعة فردان فأكثر.

○ يعملون معا وليس فردي.

<sup>1</sup> المرجع نفسه: ص 09.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 48.

<sup>3</sup> بلقاسم سلاطنية وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص 117.

○ لتحقيق هدف واحد مشترك تتوجه كل الجهود لتحقيقه.

ب- **التنظيم كعملية:** ومن وجهة النظر الثانية ينظر إلى التنظيم باعتباره عملية ترتيب وتنسيق موارد منظمة ما أو قسم أو وظيفة ما وذلك لتحقيق أهدافها.

وبالرغم من أن التنظيم بهذا المعنى يتضمن كلا من الموارد المادية، والموارد البشرية، إلا أن المديرين يركزون معظم وقتهم التنظيمي في التعامل مع الموارد البشرية، ولا شك أنه بمجرد أن يتطلب العمل فردين فأكثر حتى يتم فإنه سوف يكون من الضروري ممارسة نوع من العمل التنظيمي بهذا المعنى الذي سوف ستضمن أمرين أساسيين يعتبران جوهر التنظيم لأي منظمة مهما كان حجمها وهما:

- التخصص وتقسيم العمل بين هؤلاء الأفراد.

- التكامل والتنسيق فيما بينهم بما يحقق الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

### المفهوم الإجرائي:

هو مجموعة من الكيانات، يعمل على تحديد وتوزيع الأنشطة والأعمال والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف والغايات، وينتج عن هذا الهيكل منطوق خاص بالعمل الوظيفي.

ب- **مفهوم المعوقات:**

### لغة:

حسب القاموس الجديد للطلاب: عاق، يعوق، عوق غيره عن كذا: صرفه وثبطه وأخره عنه.

عاق: يعيق عيقاً، بمعنى عاق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 172، 173.

<sup>2</sup> علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلاني بن الحاج يحي: القاموس الجديد للطلاب: معجم عربي مدرسي الفبائي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص638.



وحسب ما جاء في لسان العرب لابن منظور: "وعاقه عن الشيء عوقا صرفه وحبسه ومن التعويق والإعتاق، وذلك إذا أراد أمر فصرفه عن صارف....ونقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائقا وعاقنتي العوائق، الواحد عاققة، والتعويق تثبيط الناس عن الخير والتعوق والتعويق أي التثبيط<sup>1</sup>.

### اصطلاحا:

تعرف المعوقات بأنها: "الضغط عقليا أو بدنيا. "le petit larousse illustre حسب

1- الالتزام الناشئ عن القواعد المستخدمة في بيئة ما بضرورة مقاضاة دافع ضرائب الضمان الاجتماعي.

2- الإكراه من قبل الجسد: حبس المدين لحنه على سداد ديونه.

3- الإحراج الذي يتعرض له شخص، يتعرض لضغوط تفرض عليه قيود صارمة على إرادته.

4- جهد بدني يبذل على الجسم إما بسبب قوة خارجية أو بسبب التوترات الداخلية في هذا الجسم<sup>2</sup>.

### المفهوم الإجرائي:

هي مجموعة من الظواهر السلبية والمشكلات والصعوبات والعقبات والعراقيل المختلفة التي تعيق أو تعرقل عمل المنظمة وتؤثر سلبا على أداء العاملين.

### ج- مفهوم المعوقات التنظيمية: "الوظيفية"

حسب المعجم الشامل فالمعوق الوظيفي: "نتيجة تترتب على وجود (أو عمل) أحد جوانب النسق الاجتماعي (أو الشخصية) وينظر إليها باعتبارها مهددة أو معوقة لتكامله، أو توافقه، أو استقراره ويلاحظ أن ما قد يحكم عليه بأنه معوق وظيفي لجزء معين من أجزاء النسق، قد ينظر إليه على

<sup>1</sup> يوسف خياط: لسان العرب المحيط للعلامة ابن منظور: معجم لغوي علمي، المجلد 3، ط2، ج1، دار لسان العرب، دن، بيروت، ص930.

<sup>2</sup>Brodard: le petit larousse illustré, paris, France, 2008, p243.

أنه وظيفي بالنسبة لجزء آخر، مثال ذلك أنه قد ينظر إلى وجود بعض المعتقدات في أحد الأنساق الطبقيّة الاجتماعيّة على أنها وظيفية بالنسبة للطبقة العليا، ولكنها تكون معوقة وظيفيا بالنسبة للطبقة الدنيا<sup>1</sup>.

أما روبرت ميرتون فيرى بأنها: "نتائج غير متوقعة، كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية في التنظيم"<sup>2</sup>.

### المفهوم الإجرائي:

هي مجمل الصعوبات والمشاكل المنبثقة من رحم التنظيم التي تعرقل الفرد العامل في إطار سيرورة حياته التنظيمية، مما تخلق أو تولد لديه حالة من الإخفاق أو اللاتوازن في إنجاز مهامه المحددة (تخطيط، تنسيق، توجيه، رقابة). بغية تحقيق أهدافه المنشودة.

### د- مفهوم الأداء:

#### لغة:

لفظ مشتق من الفعل أدا، ويعني أدى الشيء تأدية الشيء: قام به. و-الأمانة إلى أهلها: أوصلها و-الصلاة أقامها لوقتها، وتؤدي الأمر: أنجز. وله الأمر: تيسر وتهيأ، والأداء: التأدية والتلاوة<sup>3</sup>. والأداء لغويا مستمد من الكلمة الانجليزية To perform والذي أشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الرحمان وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي عربي/إنجليزي/فرنساوي، ط1، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013، ص 211.

<sup>2</sup> الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، مصر، 1983، ص53.

<sup>3</sup> عيسى مومني: قاموس المدرسي الممتاز، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، ص12.

<sup>4</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ن عمان ن الاردن، 2015، ص250.

## اصطلاحا:

فحسب قاموس أكسفورد (إنجليزي-عربي) فقد أعطى لمصطلح الأداء المعاني التالية: ترجمة لعمل فني كمن يؤدي دور أمام الجمهور، أو قيام بأداء موسيقي أو مسرحي أو تحقيق مقدار النجاح بفعالية وكفاءة وقدرة<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف الأداء كما يلي: الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند لشخص أو مجموعة للقيام به<sup>2</sup>.

الأداء سلوك يحدث نتيجة، بمعنى أن ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة، سواء فرضها عليه آخرون أو قام بها من ذاته و اقتباسا من نظرية النظم يمكن تعريف الأداء بأنه: "القدرة على تحويل سلع المدخلات التنظيمية مواد أولية ، نصف مصنعة، عدد، آلات...إلى مخرجات سلع أو خدمات بمواصفات فنية وبمعدلات محددة".

على أن الأداء لا يتم في فراغ فيعرف بأنه: "استجابة يمكن تحديدها بأفعال، أو ردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعلي اجتماعي"<sup>3</sup>.

هناك من يرى الأداء بأنه: السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله يلاحظ من هذا المفهوم أنه يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد ويوضح بأن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه اتجاه النشاطات المختلفة للعمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Oxford University Press, Oxford word power Dictionary, Fourth Edition, 2011, <https://elt.oup.com/student/wordpower/?cc=global&selLanguage=en&mode=hub> .

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984، ص166.  
<sup>3</sup> رحاب محمد عبد الرحمان: أثر الادارة بالقيم على الأداء المتوازن - حالة تطبيقية- ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص ص 157-158.

<sup>4</sup> خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق، عبد الله العبيدي: مبدأ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان ن الاردن، 2013، ص295.

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد<sup>1</sup>.

وأشار البعض للأداء على أنه: "القدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين"<sup>2</sup>.

وفي نفس الإطار هناك من يعرف الأداء "بالمستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه"<sup>3</sup>.

فالأداء يمكن ببساطة أن نحله وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{معرفة} \times \text{مهارة} \times \text{دافعية}$$

1- أما المعرفة: فهي المعرفة المتخصصة بالمجال المعنى الذي يتم فيه ذلك الأداء، فقد تكون معارف بسيطة ومحدودة، وقد تكون معارف رفيعة المستوى بالغة التعقيد، الأمر الذي يختلف باختلاف نوعية العمل والمستوى الوظيفي الذي يبدأ من قاعدة أي منظمة، وانتهاء بالأعمال الإدارية العليا في قمتها، وهذه المعرفة تشمل ما يتعلق بالبيئة وما يتعلق بالصناعة وما يتعلق بالمنظمة وما يتعلق بالتخصص وما يتعلق بالعمل ذاته، فهي إذن دوائر متداخلة تبدأ بالبيئة وتنتهي بالعمل، وعلى ذلك فكل عمل يتطلب من شاغله الإلمام بقدر من المعرفة يتناسب مع نوعية ذلك العمل، وبالقطع فإن أداء شاغل الوظيفة يرتفع إذا حصل القدر المناسب تحصيله لذلك العمل عند ثبات بقية الظروف.

2- أما المهارة: فهي مستوى من الإجابة والإتقان لأنماط من التصرفات والعادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل والاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها، ويتوقف هذا المستوى من الإجابة على ما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من توافر استعدادات وقدرات وضعت بالتدريب والمران موضع الحركة والفعالية إلى أن وصلت إلى هذا المستوى.

<sup>1</sup> رابحة محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص 123.

<sup>3</sup> سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: الكفايات التدريسية: المفهوم، التدريب، الاداء، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2003، ص 24.

ولاشك أن التدريب على اكتساب هذه المهارات على اختلاف أنواعها ومستوياتها المطلوبة سواء كانت مهارات حركية أو عقلية أو غيرها وفقا لكل نوع من الأعمال، يؤدي إلى رفع مستوى أداء القائم بذلك العمل عند ثبات بقية الظروف.

3- **أما الدافعية:** فتركز على الحالة الانفعالية الداخلية لدى الشخص والتي تحركه نحو القيام بعمل ما والاستمرار فيه حتى يتم الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيق الغرض من ذلك النشاط، وتشمل هذه الناحية بجانب الحاجات والدوافع والقيم والاتجاهات وما إليها مما يؤثر على تصرفات الفرد نحو عمله ومنظّمته، ولاشك هذه الدوافع وإيجابيتها تؤثر على أداء الفرد لعمله ومستوى ذلك الأداء بفرض ثبات بقية الظروف الأخرى<sup>1</sup>.

### المفهوم الإجرائي:

الأداء هو السلوك أو النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد المرتبط بتنفيذ وإنجاز العمل بأسرع وقت من أجل إتمام المهام الموكلة إليه أو المطلوبة من خلال فترات زمنية محددة.

### هـ - مفهوم العامل:

#### لغة:

العامل من يعمل في مهنة أو صناعة، الذي يتولى أمور الرجل في ماله وملكه وعمله، الذي يأخذ الزكاة من أربابها والعامل (في الحساب): العدد الصحيح الذي يقسم عددا صحيحا آخر دون باقي<sup>2</sup>.

وحسب القاموس المدرسي يعرف العامل: "هو كل من يعمل بيده(ج) عمال وعملة وعاملون-الباحث والمؤثر في الشيء(ج) عوامل<sup>3</sup>."

<sup>1</sup> أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص ص 74-75.

<sup>2</sup> إبراهيم قلّاتي: الهدى قاموس مدرسي عربي - عربي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 358.

<sup>3</sup> علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلاني بن الحاج يحي: القاموس المدرسي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 341.

## إصطلاحاً:

حسب معجم العلوم الاجتماعية يعرف العامل على أنه: "كل ذكر وأنثى يؤدي عمل يدوي أو غير يدوي مقابل أجر مهما كان نوعه، ويكون في خدمة صاحب العمل تحت سلطته وإشرافه<sup>1</sup>.

وحسب المعجم الشامل يستخدم مصطلح الطبقة العاملة للإشارة إلى الطبقات الدنيا من العمال الذين يعتمدون على قوة عملهم في الحصول على الأجر وقد استخدم مصطلح الطبقات العاملة في إنجلترا بداية القرن التاسع عشر حين كتب جون واد عام 1833 مؤلفة عن تاريخ الطبقات الوسطى والعاملة الذي درس فيه الظروف المتغيرة بعد التصنيع دراسة تاريخية واقتصادية وفلسفية وقد ظهر مفهوم الطبقة العاملة كنتيجة للظروف الصناعية الجديدة التي خلقت طبقة أصحاب الأعمال والمال.

ويهتم علماء الاجتماع بمسألتين رئيسيتين فيما يتعلق بالطبقة العاملة للدراسة الإمبريقية لتكوين الطبقة العاملة وتتبع الحدود الفاصلة بين الطبقة العاملة والوسطى ومن الصعوبات التي تتصل بتحديد الطبقات العاملة غموض مفهوم الطبقة ذاته واختلاف العلماء في تحديد المعايير اللازمة لتمييز الطبقات المختلفة<sup>2</sup>.

يعرف العامل على أساس أنه الموظف الذي يعمل في Le petit larousse illustre وحسب

مكتب أو إدارة أو متجر أو فرد خاص دون تحمل المسؤول<sup>3</sup>.

## المفهوم الإجرائي:

العامل هو الفرد الذي يشتغل مهنة ما، أو يؤدي مهامه داخل التنظيم وفق عقود قانونية حتى يتمكن من اكتساب كافة الحقوق والاحترام والالتزام بالواجبات مع خضوعه للمراقبة، وكل ذلك مقابل الحصول على أجر مادي أو معنوي.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الاجتماعية، ط2، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص 239.

<sup>2</sup> محمد عبد الرحمان وآخرون: مرجع سابق، ص 634.

<sup>3</sup> Maury Malesherbes : le petit larousse illustré, paris, France, 2013, p392.

## المطلب الثاني: المفاهيم الثانوية

## أ- المفاهيم المرتبطة بالتنظيم:

1- السلطة: لا تقتصر السلطة على ممارسة عمل تنجزه<sup>1</sup>، وللسلطة الحق في إصدار الأمر أو القدرة الشرعية والتي تتناط بشخص ما، أو بوظيفة ما، والتي يجري قبولها من قبل ممارستها، والذين تمارس عليهم السلطة والمتأثر بها<sup>2</sup>.

فالسلطة لدى البعض هي حق اتخاذ القرارات فيما يجب القيام به من أعمال، وكذا حق أداء هذه الأعمال أو تكليف آخرين بإنجازها، هذا بالإضافة إلى حقوق أخرى يقتضيها الأداء من تعيين الأفراد وإعدادهم وتدريبهم وتحديد أجورهم وساعات عملهم....إلخ. وهي لدى هنري فايول: حق الأمر وقدرة جعل الآخرين يطيعون.

فالسلطة إذا هي الصلاحية المخولة للإطارات الإدارية والمشرفين في اتخاذ الإجراءات وإعطاء الأوامر، وكذا القرارات التي تسيقها من أجل تنفيذ مختلف الخطط الاستراتيجية والبرامج العملية في المؤسسة التي تنبثق عن الخطة الاستراتيجية العامة فيها<sup>3</sup>.

2- المسؤولية: تعرف المسؤولية بأنها الالتزام بتنفيذ عمل أو نشاط معين يعهد إلى فرد ما للقيام به بأحسن وجه على وفق قدراته العقلية أو الجسمانية، وهناك من يعرف المسؤولية بأنها: "التزام المسؤول الذي عهد إليه بواجب معين بأداء هذا الواجب"

<sup>1</sup> جيل فيريول، : معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد، ط1، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2011، ص142.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف: الإدارة نظريات ومبادئ، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص125.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص59.

ومن التعريفين السابقين التأكيد على الالتزام والتعهد كمعنى للمسؤولية والالتزام بأداء الواجبات، وقد تكون المسؤولية مستمرة أو قد تنتهي بانتهاء عمل معين، فالمسؤولية بعكس الصلاحية فهي لا يمكن تحويلها أو تفويضها بينما يمكن تفويض أو تحويل الصلاحيات إلى الآخرين في المستويات الإدارية الأدنى فالسلطة والمسؤولية توأمان، فلا مسؤولية بدون سلطة ولا سلطة بدون مسؤولية<sup>1</sup>.

## ب- المفاهيم المرتبطة بالأداء:

1- **الكفاءة:** تعرف بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، ويمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات إلى المدخلات<sup>2</sup>.

كما تعرف على أنها: "إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)"<sup>3</sup>.  
فالكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤاً يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه، الإنتاجية لقياس الكفاءة.  
وتعرف الإنتاجية بأنها: نسبة المخرجات الناتج إلى المدخلات.

أو هي القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط<sup>4</sup>.

2- **الفاعلية:** تشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مرجع سابق، ص ص 173، 174.

<sup>2</sup> حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975، ص 14.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، ج1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 46.

<sup>4</sup> أسامة خيربي: الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 223.

<sup>5</sup> سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 138.



3- **الفعالية:** هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة ضمن استراتيجية المنظمة والرضا عن هذه الأهداف في إطار احترام توجيهات أصحاب القرار وتوفير الشروط المناسبة للإنتاج مثل الميزانية الكافية والتجهيزات المناسبة والاتصال الجيد والعلاقات الإنسانية الجيدة<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها: "القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة وهي تعتمد على المعايير المستخدمة في قياسها وعلى النموذج المستخدم في الدراسة"<sup>2</sup>.

فالفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة<sup>3</sup>.

4- **القدرة:** تعرف بأنها: "القدرة الفعلية الموجودة لدى أي شخص لإنجاز أو إكمال أي عمل بتكيفات ناجحة".

وهناك من يعرفها بأن القدرة بصورة بدائية تشير إلى نوعية أو صفة الشخص كونه قادرا على إنجاز أي عمل، وأن القدرة بصورة عامة تشير إلى المقدرة العقلية للقيام بأي نوع من العمل والتمكن فيه<sup>4</sup>.

### ج- مفهوم تقييم أداء العاملين:

يختلف كتاب وعلماء الإدارة في تعريف تقييم الأداء حيث ينظر البعض إلى أن قياس أداء العاملين يتم من خلال زاويتين أساسيتين هما:

أ- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمنسويات الإنتاجية المطلوبة منهم.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص98.

<sup>2</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، ص 84.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 25.

<sup>4</sup> شهرزاد محمد شهاب موسى: القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 28، 29.

ب- مدى قدرتهم على التقدم الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر<sup>1</sup>.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما وحكم على قدرته واستعداده على التقدم<sup>2</sup>.

ويقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توافر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً<sup>3</sup>.

كما يقصد به أيضا هو: "تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء الموظفين وتعاملهم ودرجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة"<sup>4</sup>.

ويشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية<sup>5</sup>.

فتقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة أيضا<sup>6</sup>.

لكن بصفة عامة فإن تقييم الأداء يتمثل ب: "مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييمها مكتوبا على العاملين والتي تعد بصفة دورية منتظمة."

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 188.

<sup>2</sup> راوية حسن ومحمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الافراد، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014، ص 238.

<sup>3</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور: مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 68.

<sup>4</sup> محمد قاسم المقابلة: الإدارة المعلوماتية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الاردن، 2013، ص47.

<sup>5</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 237.

<sup>6</sup> محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص 153.

وهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه: "الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل"<sup>1</sup>.

وهناك من يرى تقييم أداء العاملين هو: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى"<sup>2</sup>.

كما يرى البعض أن تقييم أداء العاملين هي: "العملية التي تتم بعه قيام المدير بوضع معايير أو مقاييس للأداء وذلك لبيان مدى الانحراف عن تلك المعايير".

بينما يرى البعض أن تقييم أداء العاملين: "هي العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه"<sup>3</sup>.

كما يوصف أيضا بأنه: "القرار أو الحكم الذي يؤثر على وضع الفرد في المنظمة، وذلك فيما يتعلق بالقرارات المرتبطة بترقيته، زيادة المرتب، النقل، التدريب أو الفصل".

ويرى البعض تقسيم التعريفات المتعلقة بتقييم أداء العاملين إلى ثلاثة محاور، يمكن تناولها على النحو التالي:

1- محور يركز على الأداء الحالي للعاملين: وذلك من خلال تعريفه بأنه: "عملية رسمية تقوم المنظمة من خلالها بتقدير العامل ومعرفة مستوى أدائه".

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري - تنموي- تكنولوجي عولمي)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص225.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص203.

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد النبي: مرجع سابق، ص 189.

2- محور يركز على مقارنة أداء العاملين بالمعايير الموضوعية للأداء: وذلك من خلال تعريف التقييم بأنه: "مقارنة أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة مع حجم ومستوى العمل المراد إنجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعية."

3- محور يركز على اعتبار تقييم الأداء كوسيلة لتطوير أداء العاملين: وذلك من خلال تعريفه بأنه وسيلة لتقييم مدى نجاح وكفاءة العاملين في القيام بالمهام الحالية الموكلة إليهم، وذلك لاتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وترقية العاملين<sup>1</sup>.

لذلك فإن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة كما أنها تختلف في إطار المنظمات المتماثلة أضف إلى ذلك عدم وجود مقاييس ومعايير موجودة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة يمكن أن تنطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سلوى عمر عبد الرحمان: الإدارة بالأداء كمدخل للتقييم العاملين، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص94.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة: إدارة الموارد البشرية الحديثة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص74.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المطلب الأول: الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى بعنوان: المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية، لصالح الساكري<sup>1</sup>.

أجريت هذه الدراسة سنة 2008، بولاية باتنة ثلاث بلديات [باتنة ، فسديس، عين التوتة]، استخدم الباحث: المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 61 بلدية. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تثبت بالإجراءات والتعقيدات الإدارية من قبل الإدارة المركزية (الوصاية) أدى في بعض الأحيان إلى عرقلة إعداد وبرامج التخطيط التنموي وما أنجز عنها من تحولات عن وجهتها.
- عدم الاعتماد على المعايير العلمية في التخطيط التنموي وفي تسيير المشاريع ونقص المتابعة الفعالة في إنجازها.
- سيادة القيم الثقافية السالبة (من المحسوبية والعشائرية والولاء الشخصي) في بعض الأحيان عند التعيين في المناصب النوعية مما أثر على فعالية الأداء الوظيفي لبعض المصالح (إدارية، تقنية).
- عدم توعي الموضوعية في تطبيق اللوائح والقواعد التنظيمية وعدم تجنب الاعتبارات الشخصية في التعامل مع المرؤوسين أدى إلى سيادة اللامبالاة والإهمال وتكوين كتلتات للموظفين ونشوب صراعات خفية كل هذا أثر سلبا على الأداء الوظيفي.
- انعدام الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بالجماعة المحلية والاعتماد على التحويل العشوائي للموظفين بمختلف المصالح واعتماد التوظيف غير العقلاني.

<sup>1</sup>. الصالح ساكري: المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.

- انعدام المرونة في القواعد واللوائح التنظيمية المنظمة لعمل الجماعة المحلية والمركزية الشديدة والتقييد الحرفي بالقواعد التنظيمية حال في الكثير من المرات دون اتخاذ القرارات المناسبة لبعض إنجازات الجماعة المحلية.

- وجود ضغوط خارجية لأصحاب المصالح في بعض الأحيان على مختلف القرارات المتخذة في مجال إنجاز جملة من المشاريع.

- الاعتماد على الارتجال وعلى المعارف المتراكمة وعلى التجربة والخطأ في بعض الأحيان بدل الاعتماد على المشاركة المدروسة والمبنية على دراية وعلم واختصاص في عملية اتخاذ القرارات.

الدراسة الثانية بعنوان: دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لمشعلي بلال.<sup>1</sup>

أجريت هذه الدراسة سنة 2011، على مؤسسة (SatpapAlif) لتحويل الورق والبلاستيك، استخدم الباحث: المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 80 عامل، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تؤثر ظروف العمل السيئة سلبا على أداء العاملين.
- العلاقة الجيدة مع المشرف أثر على تحسين أداء العمال.
- العلاقة الجيدة بين العمال والإدارة تساهم في تحسين الأداء.
- التنظيم الجيد لمكان وتوقيت العمل يساعد على تحسين أداء العامل بالمؤسسة.
- الاهتمام اللازم بالعمال وانشغالاتهم يساعد على تحسين أدائهم.

<sup>1</sup>. مشعلي بلال: دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.

الدراسة الثالثة بعنوان: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، لبوبرطخ عبد الكريم.<sup>1</sup>

أجريت هذه الدراسة سنة 2012، على مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة. استخدم الباحث: المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 876 مفردة. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- الهدف من التقييم يحدد بعد القيام بالتقييم وفي الغالب يكون الهدف من أجل صرف الحوافز والمكافآت.
- يرى العاملون أن نظام تقييم الأداء له أهمية، ذلك لتحسين إنتاجيتهم وما ينتج عنه من تغذية عكسية من أجل الاستمرار وتحقيق النمو لإنتاجية العامل.
- يزيد من هذه الأهمية أن التقييم وعرض النتائج يكون بطريقة مباشرة بين الرؤساء المباشرين والمستخدمين حيث يخبرهم بنواحي الضعف والخطأ لتفاديها في المستقبل.
- يعتمد نظام تقييم الأداء في المؤسسة على نتائج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين وصفاتهم الشخصية، ولكن يعتمد بصفة أكبر على نتائج الأداء.
- إن نظام تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين ذلك لما يوفره من تغذية عكسية لأصحاب القرار في المؤسسة.

<sup>1</sup>. بوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنسبل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ن 2012.

## المطلب الثاني: الدراسات العربية

الدراسة الأولى بعنوان: المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري، لسالم بن سعيد القحطاني.<sup>1</sup>

أجريت هذه الدراسة سنة 2002، على بعض الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. استخدم الباحث: المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 48 جهازاً. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم توافر القوى العاملة المؤهلة لتلك الإدارات وتدل هذه النتائج على أن المستويات الوظيفية والتعليمية والتدريبية لشاغلي وظائف التطوير الإداري تعتبر عالية نسبياً.
- هناك تضخم في أعداد العاملين في بعض الإدارات بينما تعاني إدارات أخرى من قلة الموظفين.
- إن للقيادات الإدارية والقيم والمفاهيم التنظيمية دوراً هاماً في تشجيع الإبداع الإداري أو إعاقته.
- عدم قناعة المديرين بأن هناك مقاومة للتغيير وعدم إدراكهم لتلك الحقيقة.
- وجود علاقة سلبية بين تخصص الموظف وغياب دعم القيادات الإدارية للإبداع الإداري.
- وجود علاقة سلبية بين المؤهل وضعف العلاقات الإنسانية.
- وجود علاقة سلبية بين الخبرة ومقاومة التغيير وذلك يفسر ربما على أن الخبرة دافع قوي لقبول التغيير.

- زيادة عدم العاملين يتطلب تنظيماً مالياً وإدارياً دقيقاً قد ينتج عنه شيء من عدم المرونة في اللوائح والأنظمة، وجمود في القيم والمفاهيم التنظيمية، وضعف العلاقات الإنسانية التي تتلشى نتيجة لاتساع الاهتمام الناتج عن زيادة عدد العاملين في الإدارة.

<sup>1</sup> سالم بن سعيد القحطاني: المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، م14، العلوم الإدارية (2)، 2002.



الدراسة الثانية بعنوان: المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، لعبد العزيز بن سويلم بن عبدالله الشمري وعارف بن محمد بن سند الحربي.<sup>1</sup>

أجريت هذه الدراسة سنة 2019، بحائل، المملكة العربية السعودية. استخدم الباحث: المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 90 مديرا.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أكثر المعوقات الإدارية التي تقف أمام المديرين هي زيادة أعبائهم ومهامهم التي يقومون بها، أن زيادة الأعباء والمهام غالبا ما تؤدي إلى استنزاف طاقات المديرين وعدم رضاهم عن العمل وضعف دافعيتهم لإنجاز العمل، كما يؤدي ذلك إلى وقوع المديرين في الكثير من الأخطاء الإدارية.

- إن تعدد الجهات الرقابية غالبا ما يؤدي إلى عدم قدرة المديرين على اتخاذ القرارات التي ترضي تلك الجهات المختلفة.

- المعوقات الإدارية وتزايدها تعيق المديرين على تحقيق أهدافهم السامية.

- ابتعاد المديرين عن تولى مهمة الإدارة لأسباب كثيرة ككثرة الأعباء الملقاة عليهم وابتعادهم عن تحمل المسؤوليات.

- كل فرد في الحياة له أبعاد وسمات شخصية ومشكلات خاصة تنعكس على مسيرة حياته الوظيفية سلبا أو إيجابيا.

- المعوقات الشخصية للمديرين إذا تمثلت وانعكست بصورة كبيرة على العمل فإنها تؤدي إلى غياب العمل التنظيمي المؤسسي وتدني مستوى أداء وإنجاز المهام التي تقوم فيها الإدارة.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن سويلم بن عبد الله الشمري، عارف بن محمد بن سند الحربي: المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، عدد 11، يوليو، 2019.

الدراسة الثالثة بعنوان: معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء العاملين بالمنظمة الإرشادية، لعادل عبد السميع علي<sup>1</sup> أجريت هذه الدراسة سنة 2013، بمحافظة الدلتا.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- بينت النتائج أن المعوقات الإدارية احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الوجود بمتوسط نسبي 86.00 بالمئة ، بينما جاءت المعوقات المتعلقة بالعاملين في المرتبة الثانية بمتوسط نسبي 70.62 وجاءت المعوقات الفنية في المرتبة الثالثة بمتوسط نسبي 56.94 واحتلت المعوقات التنظيمية المرتبة الرابعة بمتوسط نسبي 50.79 بالمئة.

- احتلال عائق غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير نظام الاتصال الإداري.

- تأثير عائق الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين.

- احتلال عائق عدم إتاحة الإدارة فرصة الحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من العاملين.

- احتلال عائق قصور الإدارة في مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.

- عدم توفر الكوادر البشرية يؤثر على أداء العاملين بشكل كبير.

- ضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين من ناحية انخفاض وعي العاملين ومن ناحية درجة التأثير على أداء العاملين،

- عدم كفاية المخصصات المالية لاقتناء وسائل الاتصال الحديثة.

- احتلال عائق رداءة التجهيزات المكتبية بين العاملين وارتفاع تكلفة تهيئة المناخ المناسب للحفاظ على تقنيات الاتصال الحديثة.

<sup>1</sup>عادل عبد السميع علي: معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء العاملين للمنظمة الإرشادية كما يراها قيادات العمل الإرشادي على المستوى التنفيذي بمحافظة الدلتا، معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، مركز البحوث الزراعية، مصر، 2013.

- عائق صعوبة الاتصال بالمدير العام إلا عن طريق الرئيس المباشر، يليه عائق القصور في التحديد الدقيق للأهداف، وجاء أيضا عائق عدم وضوح المسؤوليات والمهام من بين المعوقات التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الإرشاديين.

الدراسة الرابعة بعنوان: بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، لفؤاد يوسف عبد الرحمن وسمية عباس مجيد.<sup>1</sup>

أجريت هذه الدراسة سنة 2012، في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالعراق. استخدم الباحث: المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت العينة على 28.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تحتاج المنظمات العراقية بصورة عامة والشركات المبحوثة خاصة إلى تحسين أداء عاملها.  
- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين إلا أن هذه العلاقة ضعيفة نوعا ما مما يدل على ضعف اهتمام الشركة المبحوثة بالمواصفات القياسية الدولية وقواعد الهندسة البشرية.

الدراسة الخامسة بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، لريم بنت عمر بن منصور الشريف.<sup>2</sup>

أجريت هذه الدراسة سنة 2013، على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. استخدم الباحث: المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 285 مفردة.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- خلصت الدراسة إلى أن للتطوير أثر كبيرا على أداء العاملين في كل إدارة.

<sup>1</sup>فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد: بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة الثلاثون، عدد 91، 2012.

<sup>2</sup>ريم بنت عمر بن منصور الشريف: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013.

- خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين.

- وجدت الدراسة عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.

الدراسة السادسة بعنوان: إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين، لعبير فوزي الخطيب.<sup>1</sup>

أجريت هذه الدراسة سنة 2009، على شركة الاتصالات الخلوية في الأردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 140 موظفا وموظفة.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين.

- يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

- هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين.

- دراسات أجنبية:

الدراسة الأولى بعنوان: معوقات التطوير الإدارية والتنظيمية وأثرها في إدارة وتنمية الموارد

البشرية: دراسة تحليلية لآراء المشرفين، للباحث AlAssaf, H, Ahmad, H, & Abas Salem Rawashdeh.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والإدارية أمام تطور الوزارات الإدارية وأثرها في تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات في الوزارات من وجهة نظر كوادرها الإشرافية، من خلال دراسة تحليلية لعدد من الوزارات. أجريت هذه الدراسة عام 2018، ولأغراض

<sup>1</sup> عبير فوزي الخطيب: إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

<sup>2</sup> Ahmad, H, AlAssaf & Abas Salem Rawashdeh, **Administrative and organizational obstacles of development in the Jordanian ministries and their impact on administering and developing human resources: analytical study for the opinions of supervisors**, Review of Applied Socio- Economic Research, Volume 16, Al-Zaytoonah University, 2018.

هذه الدراسة تم إعداد استبانة لقياس متغيرات الدراسة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (175) من الموظفين الإشرافيين في (14) وزارة. تم استخدام الإحصاء الوصفي وطرق الانحدار المتعدد في اختبار الفرضية. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي:

- واجه التطور الإداري في الوزارات معوقات في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد المالية والمادية، والموارد البشرية.

- أظهرت الدراسة التأثير الكبير للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

**الدراسة الثانية بعنوان:** معوقات تقييم قابلية الاستخدام في الممارسة: مسح لمؤسسات تطوير

البرمجيات، للباحثين Jakob Otkjaer Bak & others<sup>1</sup>.

هي دراسة حول المعوقات التي تحول دون نشر تقييم قابلية الاستخدام في مؤسسات تطوير البرمجيات. أجريت في منطقة جغرافية محدودة. كان الغرض من استطلاع الاستبيان هو تحديد ما إذا كانت منظمات تطوير البرمجيات في هذا المجال تقييم قابلية استخدام برامجها وتحديد العقبات الرئيسية. وكشفت أن 29 من 39 منظمة لتطوير البرمجيات أجرت شكلاً من أشكال تقييم قابلية الاستخدام. كان الغرض من دراسة المقابلة هو الحصول على مزيد من التبصر في المعوقات التي تم التعبير عنها. تظهر نتائج الدراسة: أن فهم تقييم قابلية الاستخدام يمثل عقبة رئيسية. علاوة على ذلك، فإن أهم عقبتين هما متطلبات الموارد وعقلية المطورين. لم تكن هذه العوائق فقط عقبة أمام المزيد من المنظمات لنشر تقييم قابلية الاستخدام، ولكن أيضاً مصدر قلق لمنظمات تطوير البرمجيات، التي نشرت تقييمات قابلية الاستخدام في عملية التطوير الخاصة بهم.

<sup>1</sup> Jakob Otkjaer Bak & others, **Obstacles to usability evaluation in practice: a survey of software development organizations**, Proceedings of the 5th Nordic conference on Human-computer interaction: sweden October 2008 .

## - التعليق على الدراسات السابقة:

- دراسة بعنوان: المعوقات التنظيمية وأثرها على الجماعات المحلية

التعليق: تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة، حيث ركزت على جوانب مهمة ستؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا هذا، حيث اعتمدنا عليها في تطوير الإطار النظري، وتحديد جوانب الموضوع وحدوده، كما انها أثارت انتباهي في الكشف عن معوقات تنظيمية أخرى التي تعيق هذا النوع من التنظيم.

- دراسة بعنوان: دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال.

التعليق: ركزت هذه الدراسة على تحقيق برامج السلامة المهنية لأهداف تحسين أداء العمال وحمايتهم من مختلف المخاطر التي لا تلقى عليها المؤسسات الضوء كما كشفت عن النقاط السلبية التي تؤثر على أداء العامل.

- دراسة بعنوان: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

التعليق: ركزت هذه الدراسة على الربط بين نتائج أداء العاملين أثناء التقييم، وأداء العامل المقيم والعوامل الخارجية الأخرى، وركزت على الوضوح والمصادقية في عملية التقييم.

- دراسة بعنوان: المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري.

التعليق: ركزت هذه الدراسة على العلاقة ما بين الخصائص التنظيمية لإدارات التطوير ومحددات الإبداع الإداري، كما أيضا حددت المصاعب والعقبات التي يتعرض لها موظفي إدارات التطوير الإداري التي تحول بينهم وبين الإبداع في أداء مهامهم وواجباتهم.

- دراسة بعنوان: المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية.

التعليق: ركزت هذه الدراسة على أهم المعوقات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية، واعتبرها نقطة مهمة في التأثير على المديرين وعلى المدرسة ككل.

- دراسة بعنوان: معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء العاملين.

التعليق: اهتمت هذه الدراسة بموضوع مهم وبالغ الأهمية، ألا وهو الاتصال الذي باعتباره موضوع إداري يقوم عليه نجاح المؤسسة او فشلها، حيث أن طبيعة الاتصال تؤثر بطبيعة الحال على أداء العاملين.

• دراسة بعنوان: بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين.

التعليق: هذه الدراسة اهتمت بالمتغيرين، وساهمت بتكوين تصور شامل لكنها ركزت أكثر على كيفية تحقيق الأداء المرتفع للعامل.

• دراسة بعنوان: دور إدارة التطوير في تحسين الأداء الوظيفي.

التعليق: ركزت هذه الدراسة على إدارة التطوير الإداري وكيفية القضاء على المشكلات المتعلقة به لكنها أغفلت نوعاً ما الجانب الأدائي للموظف، بل أعطت كل الاهتمام للتطوير الإداري.

• دراسة بعنوان: إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين.

التعليق: تناولت هذه الدراسة متغيرات إدارة الوقت ومتغيرات أداء العاملين دون التطرق إلى المتغيرات الاجتماعية.

• دراسة بعنوان: تأثير المناخ على الأداء الوظيفي للعاملين.

التعليق: ركزت هذه الدراسة على مختلف العوامل المحيطة بالعامل، كما اهتمت بالعدالة والموضوعية في تقسيم الحوافز.

• دراسة بعنوان: معوقات التطوير الإدارية والتنظيمية وأثرها في إدارة وتنمية الموارد البشرية.

التعليق: ساهمت هذه الدراسة بشكل كبير على إبراز مختلف العراقيل التي تواجه التطوير الإداري وأثرها على إدارة وتنمية الموارد البشرية.

- دراسة بعنوان: معوقات تقييم قابلية الاستخدام في الممارسة.

التعليق: ساهمت هذه الدراسة من خلال منهجها ونتائجها إلى توضيح الرؤية تجاه موضوع الدراسة.

ختاماً نقول: إن دراستنا الحالية قد استفادة من كل هذه الدراسات سواء على مستوى صياغة الموضوع وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة أو من خلال معالجة الموضوع وكيفية تقسيم موضوع الدراسة وفقاً لجملة من الفصول. كما أن دراستنا الحالية ستحاول طرح رؤية جديدة لمعالجة موضوع الدراسة تركز على الوقوف بشكل واضح وصريح على مختلف أشكال المعوقات التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين.



## المبحث الرابع: المقاربات النظرية

## المطلب الأول: نظرية العلاقات الإنسانية ودراسة السلوك في التنظيمات

لقد جاءت تجارب التون مايو حول تأثير الظروف المحيطة بالعمل على إنتاجية العاملين، بعد إثر الدراسات التي أعدها «جورج بينوك» حول تأثير الإضاءة وشدتها على إنتاجية العمل التي انتهى فيها إلى نتائج لم تكن مفهومة بشكل واضح، مما دفع بإدارة الشركة إلى الاستعانة بعالم النفس الاجتماعي "التون مايو" لإجراء دراسات شاملة تبيّن أثر الظروف المادية على الإنتاج.

بدأ التون مايو تجاربه بعد ذلك بافتراضات مستمدة من نظرية "تايلور" في الإدارة العلمية، وقد حاول الكشف من خلال التجارب عن الأثر الذي يتركه متغير نوعي محدد في السلوك الإنساني وكان هذا المتغير بصورة عامة وبشكل إرادي، مادي، ذلك بعد أن تم اختيار مجموعة من العمال وإخضاعهم للتجربة في صالات وأقسام مجهزة بكل الوسائل التي تتيح إمكانية قياس الأثر المادي على زيادة الإنتاج أو نقصانه، وعلى الرغم من تنوع التغيرات التي أجراها الباحثون في الشروط المادية فقد لاحظوا أن إنتاجية العمل ازدادت بين المجموعات التي خضعت لتلك التجارب والمجموعات التي لم تخضع لها وقد لاحظوا أن التغيرات التي أحدثتها هي التي لعبت الدور الأكثر أهمية في زيادة الإنتاج وليس الشروط المادية<sup>1</sup>.

وقد انتهى الباحثون من هذه التجارب إلى أن هناك عوامل أخرى غير العوامل التي تحكموا بها في تجاربهم تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية العاملين ومن هذه العوامل البعد الإنساني والاجتماعي لحياة العمال مما دفع "التون مايو" إلى تنظيم برنامج سير واقع نحو (21000) عامل في المنشآت الصناعية المدروسة.

وانتهت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن "التون مايو" قد كشف عن أهمية العامل النفسي في العمل وأهمية صيغ التعليمات على سلوك العاملين، وأكد على أهمية العلاقة بين

<sup>1</sup> أحمد الأصفر، أديب العقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2002، 2003، ص ص

الجماعات المختلفة التي تتكون بين العمال، كما استخلص بأنه من الواجب فهم تنظيم العمل على أنه حالة من النظام الاجتماعي وأن مشاعر العمال وحركاتهم لا يمكن أن تفهم إلا انطلاقاً من كونها نتاجاً لمجموعة علاقات بين مختلف الجماعات بما في ذلك مجموعة الفنيين والرؤساء وقد أسفرت هذه الدراسات عن نتائج عديدة يمكن إيجازها على الشكل التالي:

1- تتأثر الحياة الاجتماعية للعمال بمجال العمل، وتتشكل به، فالخبرات الاجتماعية في المصنع هي التي تحدد بشكل مباشر أفق الطموح والمكانة الاجتماعية والعادات الاستهلاكية وأشكال السلوك، وأنواع العلاقات الاجتماعية وغير ذلك.

2- إن العمل الصناعي هو عمل جماعي، فالعامل ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد عدداً كبيراً من مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة، وتؤدي هذه الجماعات دوراً مؤثراً في حياة العامل وخاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأمن وأشكال السلوك الصادرة عنه والقدرة على الأداء والإنتاج وغير ذلك.

3- إن الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره يساعد كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل فقد أدى الاهتمام الخاص الذي وجدته الجماعات المبحوثة طوال سنوات الدراسة إلى زيادة الإنتاجية، فالتقدير والاحترام يشبع حاجات العامل إلى الأمان والاستقرار.

4- إن الشكاوي والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العمال يعكس في حقيقة الأمر مواقف شخصية أو اجتماعية مختلفة وهي ليست حقائق في حد ذاتها، إنما أعراض ودلائل على مسائل أخرى<sup>1</sup>.

ومن أهم الإضافات التي أضافتها نظرية العلاقات الإنسانية في التنظيم هو اكتشافها لأهمية التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة، وأنها لم تغفل موضوع السلطة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 118، 119.

كما ركزت على فكرة تفضيلات العاملات داخل المصنع لما هناك عاملات يفضلنا العمل مع مجموعات معينة ينسجمن معهن وهذا الانسجام يأتي على مجموعة من المعايير التي تنظم السلوك في المؤسسة.

### المطلب الثاني: نظرية النسق الاجتماعي

يعتبر "بارسونز" من أهم رواد النظرية البنائية الوظيفية، وأبرز علماء الاجتماع المعاصرين، ويعالج التنظيم كنسق اجتماعي من ناحيتين:

1- يعتبر نسقا له صفاته وخصائصه أكثر من أي نسق اجتماعي آخر.

2- تحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية والنسق الاجتماعي الأكبر حتى يتلائم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها<sup>1</sup>.

وأنه أيضا إذا كان على أي نسق اجتماعي أن يستمر عليه أن يعمل على تحقيق أربعة شروط أساسية أو بعبارة أخرى عليه أن يتغلب على أربع مشاكل أساسية أطلق عليها "بارسونز" المتطلبات الوظيفية أو الملزمات الوظيفية تتعلق ب:

1- التكيف مع البيئة: على كل مجتمع أن يحقق الحاجات الطبيعية لأعضائه إذا كان عليه أن يستمر، ولكي يحقق ذلك عليه أن يضع الترتيبات اللازمة مع بيئته الطبيعية ويعتبر الغذاء والمأوى بمثابة حد أدنى من هذه المتطلبات، وعادة ما يشمل مجالها على الأنساق الفرعية الخاصة بالإنتاج والتوزيع<sup>2</sup>.

2- إنجاز الهدف وتوفير كل الترتيبات البنائية الضرورية لبلوغ ذلك.

<sup>1</sup> مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي: مدخل الى علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية ن الاسكندرية، 2014، ص ص 96-97.

<sup>2</sup> علي عبد الرازق جليبي: الاتجاهات الاساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2015، ص 190.

3- المحافظة على النمط وإدارة التوترات الانفعالية التي يمكن أن تظهر بين الأعضاء خلال التفاعلات الاجتماعية اليومية<sup>1</sup>.

4- التكامل: حيث أن وظيفة التكامل هي التي تنسق الدوافع والعناصر الرمزية والثقافية لكي تتقارب وتتجاذب بعضها من بعض<sup>2</sup>.

أي بمعنى تضمن قدرا من التعاون والضبط بين العناصر الداخلية للأجزاء المختلفة من النسق الاجتماعي.

وتتعامل المشكلتان الأولى والثانية \_التكيف مع البيئة وإنجاز الأهداف الجمعية\_ مع ظروف ومتطلبات تتحقق من خارج النسق وعلى هذا يمكن النظر إليها على أنها أدائية إلى حد كبير، بمعنى أنه تتطلب أداء مهام مثل تعبئة الوسائل من أجل بلوغ الأهداف ذات القيمة وتترتب مشكلات المحافظة على النمط والتحكم في التوتر والعمل على التكامل بين أفعال الأعضاء، تترتب على الحقيقة التي مؤداها أنه يوجد هناك دائما أكثر من شخص واحد في النسق الاجتماعي وهاتان المشكلتان ينظر إليهما على أنهما يتعلقان بالجوانب التعبيرية إلى حد كبير، بمعنى المحافظة على القيم الاجتماعية وضبط التغيرات الانفعالية.

وهذه السمات البنائية في نظر "بارسونز" تتمثل في الأنساق الفرعية الرئيسية المتعلقة بالاقتصاد، السياسة والقرباية والتنظيمات الثقافية والمحلية.

وتؤدي النظم القربائية وظائف المحافظة على الأنماط المتوقعة للتفاعل الاجتماعي وتساعد على ضبط التوترات الشخصية المتبادلة إلى حد كبير من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، والواقع أن هذه الأخيرة هي التي تشكل شخصيات من يلعبون الأدوار بالدافعية الكافية والالتزام بقيم المجتمع.

<sup>1</sup> راجع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 163.

<sup>2</sup> معن خليل العمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 84.

أما النظم الثقافية والمحلية مثل: الدين المنظم والتعليم ووسائل الاتصال فهي تقوم بوظيفة العمل على التكامل بين العناصر المتباينة في النسق الاجتماعي، وهذه النظم بإمكانها أن تشكل القيم الاجتماعية وتعمل على تدعيمها في الوقت نفسه.

وعندما يشير "بارسونز" إلى البناء الاجتماعي فإنه يشير إلى البناء المعياري بمعنى أن يشير إلى بناء التوقعات الذي يتجسد في عملية لعب الأدوار وكل الأنساق النظامية الفرعية.

إلا أن الدور يعتبر بمثابة تصور معياري لأنه يشير إلى التوقعات المرتبطة بوضع معين وتعمل توقعات معينة\_ كما يرى بارسونز\_ والتي تحدد الأدوار التي يتشكل منها النظام المجتمعي على دعم نسق القيم في المجتمع والتأثيرية في نفس الوقت.

كما تنعكس مركزية الطبيعة المعيارية للبناء الاجتماعي أيضا في استخدام بارسونز لمفهوم حالة التوازن داخل إطاره التصوري فالمجتمع في نظره الذي يعيش في حالة التوازن هو ذلك المجتمع الذي يخلو من الصراع، وهو المجتمع الذي يعرف كل فرد فيه ما هو متوقع منه في أي دور ذلك المجتمع الذي يعمل باستمرار على تحقيق هذه التوقعات وهذه هي إحدى شروط التوازن التام<sup>1</sup>.

وقد حلل لوميس في كتاب له عن النسق الاجتماعي عام 1920م الأنساق الاجتماعية على أساس تسعة عناصر بنائية يتطابق كل منها مع عملية أو أكثر وستة عمليات حيث شملت العناصر البنائية العقيدة والعاطفة، الهدف، الدور والمكانة، القوة، المنزلة، الجزاء، التسهيلات.....إلخ.

أما العناصر الوظيفية الشاملة فهي(الأفعال، الحفاظ على الحدود، الترابط، التنشئة الاجتماعية، الضبط الاجتماعي، الاعتماد على النفس).

ونستخلص من ذلك أن النسق الاجتماعي هو:

أ- مجموعة من الوحدات (فرد، جماعة، مجتمع) بينهم اعتماد متبادل.

ب- له أهداف وغايات يسعى على تحقيقها.

<sup>1</sup> علي عبد الرازق جليبي: مرجع سابق، ص ص 190، 193

ج- أن خاصية التفاعل هي أساس تكوين الأنساق الاجتماعية.

حسب آراء بارسونز حاول أن يوازن بين الفردية والبناء الاجتماعي، ومن مقاصده أنه ينظر الى القيم على أنها أشياء مفروضة اجتماعيا على الفرد من كونها محصلة لاختياره المدرس فالقيم حسبه لأنها ملك للأنساق وليس للفرد، كما أنه تجاهل دراسة حالات التغير والصراع التي تحدث في التنظيم وانه كان وظيفيا يهتم بدراسة نتائج الفعل أكثر من اهتمامه بدراسة أسبابه ومصادره.

### المطلب الثالث: روبرت ميرتون ودراسة المعوقات الوظيفية

يعد ميرتون واحد من رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا في دراسة المعوقات الوظيفية، دون استخدامه لمقولتي "المماثلة العضوية" والاعتماد الوظيفي " بين أجزاء النسق، ولقد أدى به هذا المنحنى البنائي الوظيفي، إلى الاهتمام بالنظريات المتوسطة المدى في ضوء صياغته لثلاثة مفاهيم أساسية ساعدته على نقد النموذج المثالي الفيبري ودراسة البيروقراطية وهذه المفاهيم هي:

#### 1- الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة:

علاقة وظيفية غير مقصودة وعلاقة وظيفية ذات قيمة معترف بها أو غير معترف بها تقوم على الاعتماد المتبادل كنتيجة لتقسيم العمل.

#### 2- المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفة:

لكل متغير تنظيمي جانب إيجابي (وظيفي) وجانب سلبي (معوق وظيفي أو لا وظيفي) فإذا أخذنا متغير التخصص الوظيفي، فإنه يمكن تحديد جانبيه الوظيفي واللاوظيفي كما يلي:

أ- كلما زاد التخصص الوظيفي، زادت الفعالية التنظيمية هذا الدور الإيجابي لمتغير التخصص يطلق عليه فيبر الإسهام الوظيفي وهو عبارة عن نتيجة إيجابية تؤدي بالنسق إلى تحقيق المتطلبات الوظيفية.

ب- كلما زاد التخصص الوظيفي كلما زاد تنميط العمل وتكراره على نفس المنوال، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية وعدم استغلال قدرات الفرد ومن ثم انخفاض الكفاءة والأداء.

واتساقا مع هذا التصور، فإن وظيفة أي نسق اجتماعي تعني جملة المهام والالتزامات المنوطة به، والتي يتعين عليه أدائها من أجل تحقيق الغايات المنشودة، ولذلك نرى ميرتون يقرب بين الوظيفة والنظام من ناحية، وبين الوظيفة والتوافق بين العرض والطلب من ناحية أخرى فضلا عن ذلك، فإن كثيرا مما تضمنته أفكار ميرتون عن التنظيم، يعكس اهتمامه المتزايد بالمعوقات الوظيفية التي ربطها بالنتائج السلبية أو غير المحبذة أو غير المرغوب فيها أو غير المتوقعة وفي نفس الوقت نظر إليها كعوامل تهدد أو تعوق تكامل أو توافق أو استقرار النسق الاجتماعي، علما بأن جزءا من النسق قد يكون وظيفيا في وضع ولا وظيفي في وضع آخر<sup>1</sup>.

### 3- البدائل الوظيفية:

ترتكز محاولة ميرتون على افتراض أساسي مؤداه أن خصائص التنظيم في حد ذاتها قد تؤدي إلى عدم فعاليته وترسيخ وتدعيم الجوانب الآلية للبيروقراطية، الأمر الذي يتطلب البحث عن بدائل وظيفية لتحقيق الكفاءة الإدارية.

فإذا افترضنا أن التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية ويؤدي إلى الرتابة، عدم الرضا، التقليل من شعور العاملين بالإنجاز، في هذه الحالة الأخيرة نبحت عن البدائل الوظيفية لتجنب اختلالات النسق.

ورغم تعدد البدائل، إلا أنه يمكن القول أن البديل الأنسب يتمثل في الإثراء أو الإغناء الوظيفي بمعنى شمول الوظائف المتخصصة لقدر مناسب من التنوع والمسؤولية في العمل، بحيث تعطي للعامل مسؤولية أكبر في التصرف ودرجة أكبر من الاستقلالية والرقابة على عمله ليحس بمسؤوليته عن نتائج عمله، ويشعر بأهمية عمله في إبراز وتأكيد ذاته.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيره: مرجع سابق، ص ص 131-132.

وعلى هذا الأساس يبدو جليا أن البدائل الوظيفية هي صورة من صور السلوك لإيجاد الحلول المناسبة لأي معوق وظيفي ومن ثم يصبح من الملائم أن نأكد على أن البدائل الوظيفية تمثل استجابات محددة أو وسائل فنية لإحلال بديل وظيفي محل الوظيفة المعوقة بغرض إنجاز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

في ضوء هذه الخلفية بطرح ميرتون فرضيتين أساسيتين شكلتا منطلقا لتقديم تصوره على المعوقات الوظيفية في التنظيم:

**الفرضية الأولى:** تقود استجابة أعضاء التنظيم لمواقف معينة، وتعميم هذه الاستجابة على مواقف مماثلة إلى نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم.

تتعلق هذه الفرضية من ظاهرة التعلم التنظيمي بمعنى أن الأفراد يعمدون إلى تعميم المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب على مواقف مغايرة.

في هذه الحالة نجد الموظف حين يطبق قاعدة أو مبدأ بنجاح فإنه يكرره في مواقف مختلفة والأمر الذي يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة.

**الفرضية الثانية:** ينشأ التغيير الذي يطرأ على شخصية العاملين عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي.

وهكذا يتضح أن فكرة المعوقات الوظيفية تستند إلى تصور الجانب الآخر للظاهرة التنظيمية والذي أغفله فيبر وهذا الأخير يرى أن الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي إلى ثبات السلوك والقدرة على التنبؤ به، في حين يرى ميرتون أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت على الجمود، وعدم المرونة وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات<sup>1</sup>.

وإذا ما كان ثمة سلوك ضار في تنظيم معين قد يكون ذو وظيفة حيوية في تنظيم آخر، والعكس كذلك إذا كان ثمة سلوك مفيد في تنظيم ما قد يكون معوقا وظيفيا في تنظيم آخر.

<sup>1</sup> بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيره: مرجع سابق، ص ص 132، 133.

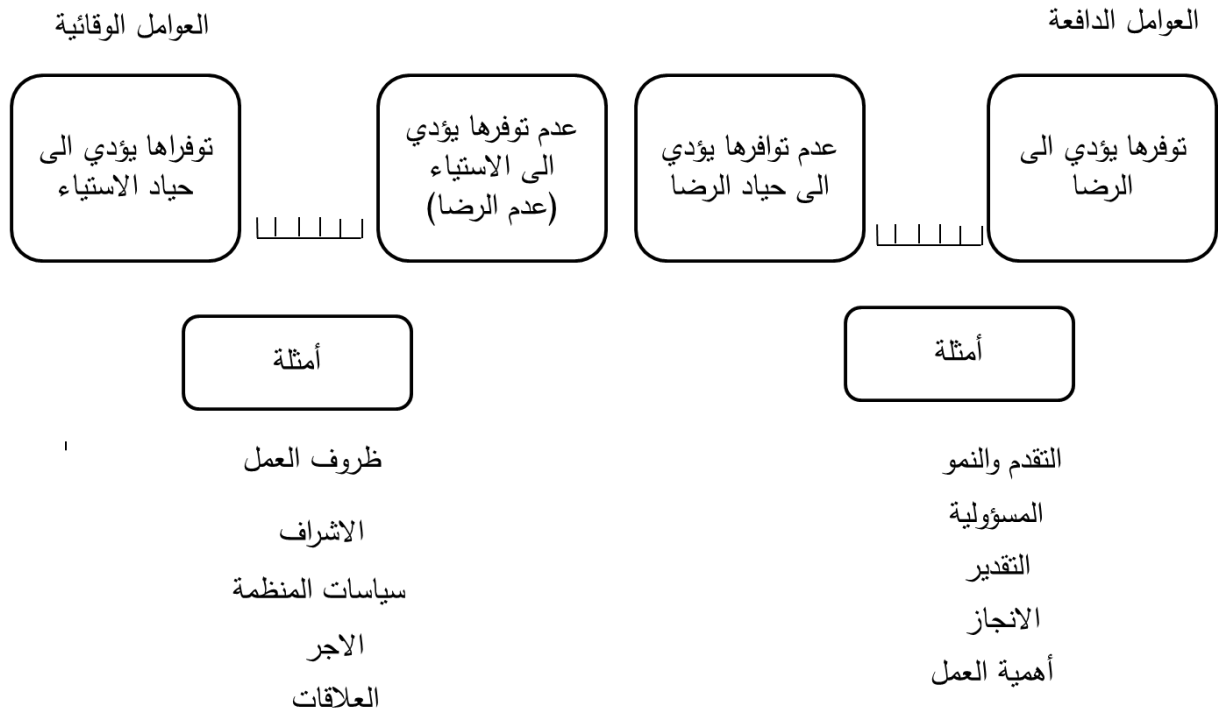


فامن خلال عرضنا لآراء ميرتون نجد أن المفيد هو الإضافات النوعية التي تطرق إليها في تحليله للمنظمات وللعمليات التي تحدث فيها، بالإضافة الى المفاهيم الثلاثة التي وضعها تعتبر صدقا معرفيا لم يسبقه إليه احد فكثيرا ما يغفل منظري المنظمات عن العوامل الخارجية والداخلية التي تكون مهمة وأساسية في حياة المنظمة .

### المطلب الرابع: نظرية ذات العاملين

استطاع فردريك هيرزبرج من خلال دراسته أن يتوصل الى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء، وان العوامل المؤدية الى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية الى الاستياء وفي ما يلي تعرض لهذه النظرية.

### الشكل رقم 01: يبين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 89.

أ- **العوامل الدافعية:** هي تلك العوامل المؤدية الى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية وهذه الاخير هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا .

ب- **العوامل الوقائية:** وهي تلك التي تعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي على خلق قوة دافعة وحماس لدى الاداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالاتي:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- الإشراف .
- اداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

وبالرغم من تعرض نظرية هيزبرج للعديد من الانتقادات والبحث والتجريب، إلا أن واقع الأمور يشير إلى صمودها أما تيار الانتقادات والى ثبات مفاهيمها جزئيا كنظرية تحاول أن تفسر كيف ينشأ الرضا والسلوك الدافعي لدى الأفراد.<sup>1</sup>

#### - تعقيب:

بعد عرض النظريات التي تفسر موضوع الدراسة او جانبا منه، لابد من ان يتبع هذا العرض، تعقبا بسيطا بين باختصار طبيعة النظريات المستخدمة في الدراسة، كذلك يبين رأي الباحثة في هذه النظريات، وأي النظريات أكثر اعتمادا من قبل الباحثة وعليه:

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية ودراسة السلوك في التنظيمات لتبين أهمية ودور التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة، كما ركزت على أهمية فكرة تفضيلات العمل داخل المصنع وما يحقق من

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص

انسجام جماعات العمل وخلافه يعد معوقا ومعرقلا لسير العمل، كما أنها لم تغفل موضوع السلطة داخل المنظمة.

بينما في نظرية النسق الاجتماعي وخاصة آراء تالكوت بارسونز الذي حاول ان يوازن بين الفردية والبناء الاجتماعي، كما ينظر إلى القيم على أنها أشياء مفروضة اجتماعيا على الفرد من كونها محصلة لاختياره المدروس لأنها ملك للأنساق وليس للفرد.

اما روبرت ميرتون ودراسة المعوقات الوظيفية يتضح لنا الإضافات النوعية التي تطرق إليها في تحليله للمنظمات وللعمليات التي تحدث فيها، بالإضافة إلى المفاهيم الثلاثة التي وضعها تعتبر صدقا معرفيا لم يسبقه إليه احد فكثيرا ما يغفل منظري المنظمات العوامل الخارجية والداخلية التي تكون مهمة وأساسية في حياة المنظمة.

أخيرا جاءت نظرية ذات العاملين التي تتناول مجموع العوامل التي تؤثر على رضا العاملين وغيابها يعد من العوامل التي تخلق الاستياء لدى العامل مما يؤثر ذلك سلبا على أداءهم داخل المؤسسة.

لقد استعانة الباحثة بهذه الافكار النظرية في تفسير طبيعة العلاقة بين مكونات البحث وكذلك في تأطير البحث، كما ان الباحثة تميل أكثر لأفكار نظرية المعوقات الوظيفية لروبرت ميرتون.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تحديد جميع المحاور والجوانب الرئيسية المتعلقة بموضوع الدراسة طبقاً للخطوات المنهجية حتى يكون هناك تناسق وتكامل بين خطوات دراستنا النظرية والمنهجية، والتجنب من الوقوع في أي لبس أو غموض من الممكن أن يخلق لنا صعوبات.

الفصل الثاني:

أساسيات التنظيم والمعوقات

التنظيمية

**تمهيد:**

تميزت الحياة الوظيفية للفرد بالسهولة والبساطة لما أصبحت التنظيمات توطر كافة وجوه الحياة الاجتماعية وفق أسس وقواعد ثابتة تنظم السلوك وتحدد الأدوار والصلاحيات ومختلف العلاقات التفاعلية فيما بينهم فمنها الموضوع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي إعادة تنظيم المجتمع بأطر أكثر كفاءة وقدرة والاهتمام بتحليل العلاقات الاجتماعية التنظيمية وما تخلفه من عراقيل في جهاز الإداري، والقيم والمعايير السائدة في أي مؤسسة ولهذا فهذه المعوقات التنظيمية تعتبر مشكلات اجتماعية بمفهومها الواسع ومشكلات تنظيمية بالمفهوم الضيق.

## المبحث الأول: أساسيات التنظيم

## المطلب الأول: دورة حياة التنظيمات

تتحدد المراحل التي تمر بها المنظمات من هذا المنظور بخمس مراحل وهي:

**المرحلة الإبداعية:** تتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم وهي شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان، حيث تتصف بغموض الأهداف والحاجة الماسة للإبداع والابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونة.

**المرحلة الجماعية:** تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى، حيث تتضح وتتبلور الأهداف بشكل أفضل ولكن أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي تبقى أقرب للارسمية، ويبدل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي، ويستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية.

**مرحلة الرسمية والرقابة:** يتم في هذه المرحلة وضع قواعد وإجراءات للعمل، وتتحدد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة ولا يعود الاعتماد كبيرا على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر، ويتم كذلك التأكيد على معايير الكفاية وتتحدد مراكز اتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية بشكل يمكن معه اعتبار هذه المرحلة بأنها خطوة على طريق المؤسسية بديلا للفردية.

مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي: يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الانتشار والتوسع في نشاطاته وما يقدمه من سلع وخدمات، ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور، الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات، ويتجه أسلوب اتخاذ القرارات ويصبح هناك نوع من اللامركزية لتكون القرارات بيد من هم أقرب للظروف والاقدر على فهمها والتعامل معها.

**مرحلة الضعف والانحدار:** تتميز هذه المرحلة من حياة التنظيم بمعايشة ظروف صعبة مثل النقد الكبير للأجهزة الحكومية، وتقلص حجم الحصة في السوق أو دمج بعض المؤسسات...إلخ.

مما ينعكس سلباً على العاملين، ويشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي، ومحاولة بعض العاملين بسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي يمر بها التنظيم والبحث عن فرص عمل بديلة أفضل، كذلك تظهر الصراعات والتوترات مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص التنظيم الجيد وبعض المستلزمات التنظيمية للمنظمات المعاصرة

أ- خصائص التنظيم الجيد: من أهم خصائص التنظيم الجيد أنه يساعد على ما يلي:

1-الإستفادة من التخصص: يعرف هذا العنصر بعنصر التخصص، ولذلك فإن الأعمال في مشروعاتنا الاقتصادية الحديثة تتميز بتخصصاتها الفنية التي تحتاج إلى كفاءات ومهارات من أنواع متعددة، وإذا ما قسم المشروع تقسيماً جيداً فإنه يؤدي إلى إدارات وأقسام يختص كل منها بوجه معين من أوجه النشاطات العديدة التي يقوم بها المشروع.

2-الرقابة التلقائية: إن التنظيم الجيد يسهل على الإدارة عملية الرقابة، فقد تستخدم بعض الإدارات في رقابة إدارات أخرى، فقد يستخدم قسم المحاسبة مثلاً لمراقبة قسم الدعاية، كما وأن الإسراف في الدعاية قد يحمل المشروع عبئاً مالياً لا يقدر على تحمله، فالتنظيم الجيد هو الذي يؤدي إلى إحداث الأقسام التي يسهل بواسطتها قياس إنجازات العاملين في المشروع وتحديد مسؤولية كل منهم.

3-التنسيق بين أعمال المشروع: إن التنسيق بين أعمال المشروع يؤدي إلى التعاون بين العاملين فيه، ويعتبر التنسيق تاماً إذا عملت جميع الأقسام بأكبر طاقة وكفاية ممكنة بشكل مستمر.

4-تخفيض النفقات: إن عامل التكاليف يجب أن يكون أحد العوامل المهمة في تنظيم المشروع، ويعتبر التنظيم جيداً إذا استطاع المنظم تقدير التكاليف المختلفة وتقسيم المشروع بحيث تصبح الفوائد العائدة من ذلك التنظيم تفوق النفقات المترتبة عليه.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 61،62



5-التعاون بين العاملين في المشروع: يعرف التعاون بأنه علاقة إنسانية طيبة متبادلة، مظهرها تضافر جهود كل العاملين في المشروع بغرض الوصول إلى أهدافه، ولا يتم التعاون بين العاملين بصورة تلقائية بل يعتمد على جهود جبارة ومستمرة، ومن أجل تحقيق هدف التعاون لابد للإدارة من الاهتمام في اختيار موظفي المشروع وعماله ووضع كل منهم في المكان الملائم لمؤهلاته ورغباته مع تحديد لسلطاته وصلاحياته<sup>1</sup>.

ب- بعض المنظمات التنظيمية للمنظمات المعاصرة: يحدد ديباك سيذي ما أسماه الرءاءات السبعة لتقدير الذات والتي يتوجب على المنظمات الراغبة بالوصول في نفس الوقت إلى تحقيق أهدافها وتحقيق احترام الذات للعاملين فيها وهي على النحو التالي:

1-الإحترام:يقضي التنظيم السليم أن يشعر العاملون أن جهودهم تقدر ويترجم هذا التقدير باحترام آرائهم والإنصات إلى اهتماماتهم وشعورهم بالحرية في إبداء الآراء والتوجهات.

2-المسؤولية والموارد: يرغب أفراد التنظيم أن يتحملوا المسؤولية ويعطوا الثقة، وهو أمر يستلزم أن يترجم بوضع موارد كافية تحت تصرفهم حتى يكون لديهم قدرة على التصرف.

3-المخاطرة:إن التنظيمات المستقبلية تنشط في إطار عام مليء بالمخاطرة وروح التنافس ودرجة عالية من عدم اليقين ولاشك أن هذا المعطى يوفر للمنظمة فرصا للتحدي والإبداع.

4-المكافأة والاعتراف: أي الاعتراف المادي والمعنوي للجهود المبذولة من طرف أفراد التنظيم.

5-العلاقات الطيبة: إن وجود العلاقات الطيبة يعزز الشعور بالاحترام والانتماء ويرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد.

6-السلوك القدوة: يميل الموظفون عادة إلى تقليد السلوك، فإن كان هناك تناقضا بين سلوك المدراء وأقوالهم فإن من شأن ذلك أن يؤثر سلبا على معنويات العاملين وممارساتهم.

<sup>1</sup> كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص ص 158، 159.

7-التجديد والتعلم: إن المنظمات المعاصرة مجبرة على التكيف مع متغيرات العولمة، ومعطيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ولاشك أن أفراد التنظيم في حاجة إلى تجديد معارفهم وإدراكاتهم عن طريق التدريب المستمر والتكوين المتواصل المستديم، بما يضمن استجابة عليا للمتغيرات وصقلا ملحوظا لمهاراتهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع المشاكل التنظيمية وبعض الأخطاء التنظيمية المتعلقة بالتدعيم

#### أ-أنواع المشاكل التنظيمية:

يتوجه المدراء عادة لطلب عون رجل التنظيم أو الاستشاري إبتغاء الحصول على عونهم في حل مشاكلهم، ومن المسلم به أن المشاكل الإدارية التي توكل لرجل التنظيم متعددة وواسعة ولكننا يمكن حصرها بالأنواع التالية:

1-مواقف تصحيحية: وهي تلك المشاكل التي تتطلب التصحيح الذي يضمن العودة بالموقف إلى سابقه، إذ قد تنشأ صعوبات في التسويق وذلك بانخفاض حجم المبيعات انخفاضا مفاجئا بعد انتعاش ملحوظ أستمر زمنا طويلا أدى إلى صعوبات مالية جسيمة وهو أمر يتطلب سرعة تدارس الموقف والعودة إلى الوضع السابق.

صحيح أن غرض هذه المهمة هو غرض تصحيحي يبغى العودة بالموقف إلى ما كان عليه سابقا من نجاح، إلا أنه قد يتيح فرصا من المحتمل أن تنقلنا إلى وضع أكثر تقدما من الوضع السابق.

2-مواقف تحسينية أو تطويرية: وهي مجموعة أخرى من المشاكل تمثل مراجعة المواقف بغية تحسينها وتطويرها كتطوير أساليب حسابية أو إجراءات إدارية أو تنظيم للأرشيف،

إذ قد ترى المنظمة ضرورة تطبيق قياس للتكاليف بديلا من نظام للتكاليف خاص بها بغية تحقيق سيطرة دقيقة على التكاليف، ولتتمكن من استخدام وسائل الاقتصاد في التكاليف، لذا فإنها تستدعي رجل التنظيم ليقدم ما لديه من نماذج ومعايير قد استخدمت في مثل هذه المواقف لدراسة شروطها

<sup>1</sup>بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 24، 25.

ومجالات تطبيقها، وما تتطلبه من تحويل أو تعديل لتتفق مع حاجات المنظمة إلى جانب ذلك قيامه بإقناع وتدريب العاملين على استخدام هذه الأساليب الجديدة.

**3- مواقف إبتكارية:** وهي مواقف أو مشاكل لا يحتاج فيها رجل التنظيم لمعلومات أو حقائق كثيرة يبدأ فيها عمله الاستشاري، بل إن ما يحتاجه قد لا يتعدى أهداف محددة وأفكار نيرة، ويحدث ذلك الموقف عادة حينما لا تواجه المنظمة أية صعوبات مالية وتشغيلية في الأمد القصير، إلا أن التنبؤات تشير إلى احتمال وجود صعوبات تسويقية أو في إمدادات المواد الأولية، في الوقت الذي تشعر به الإدارة أن المنظمة تملك من القدرات الكامنة للتطور، ولكنها لا تعرف ما ستعمله لاقتناص فرص المستقبل، ولذا فهي تقف متسائلة:

هل يتحقق ذلك بمزيد من البحث والدراسة لتطوير منتجاتها ؟ أو في بناء مشروع جديد؟ أو في توسيع وتطوير إمكاناتها الحاضرة؟ وماهي البحوث التسويقية التي تحتاجها ؟ وماهي المعايير التي تستطيع المنظمة توفيرها للتأثير على سوق بضاعتها ؟ وهي كلها مجالات يستطيع رجل التنظيم أن يقدم من الأفكار النيرة والإبداع لتدارس كل تلك المجالات وإيجاد الطريق السليم الذي لا بد أن تتبعه الإدارة<sup>1</sup>.

#### ب- بعض الأخطاء التنظيمية المتعلقة بالتدعيم:

تشير استخدام كلمة الخبرة أو اعتماد المديرين على الخبرة في عملية التدعيم إلى احتمال وقوع بعض المديرين في أخطاء عند محاولتهم استخدام التدعيم ومن أهم الأخطاء الشائعة ما يلي:

**1- الخلط بين المكافآت والمدعمات:** تكافئ المنظمة المديرين العاملين بأشياء مثل: الدفع والترقية والمزايا والإجازات المدفوعة، والعمل في وقت إضافي، والأداء في مهام بها تحدي لقدرات الفرد، كل هذه الانواع من المكافآت قد تفشل في اعتبارها مدعمات، طالما أنها تكون غير مشروطة

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 117، 119.

بإبداء الفرد لسلوك معين يؤثر على فعالية المنظمة يتمثل بعض من هذا السلوك الشرطي في الانتظام، في الحضور أو في الابتكار أو الإنتاجية،

ومعظم المنظمات تحدد وقت إضافي على أسس الأقدمية بدلا من الأداء والانتظام في الحضور والتواجد في العمل، وبالرغم من أن فرصة الحصول على قدر أكبر من المال يمكن استغلالها لزيادة احتمالاتها كمدعم، إلا أنها نادرا ما تمنح شروط بإبداء سلوك مرغوب.

**2- تجاهل التنوع في التفضيلات للمدعمات المختلفة:** غالبا ما تفشل المنظمات في إدراك الاختلافات الفردية فيما يتعلق بالتفضيلات للمدعمات، ويعني هذا أن مكافأة المدير للفرد نتيجة إبداعية للسلوك المرغوب، قد لا يكون لها أثارا تدعيمية، فمثلا عندما يكافئ فرد ذو مستوى أقدمية عالية ويحتل مركز في مستوى إداري عالي بمنحه عمل لوقت إضافي، فهذا لا يكون له أثر تدعيمي على الفرد.

**3- تجاهل أهمية مصادر التدعيم:** تركز معظم المنظمات والمديرون على المدعمات الخارجية الظاهرة للسلوك التنظيمي والتي لها طبيعة رسمية مثل الدفع أو الترقية، بينما يتم تجاهل المدعمات الداخلية المرتبطة بالوظيفة ذاتها، فمثلا من المدعمات المرتبطة بالوظيفة أي تعرف الفرد على مدى صحة أدائه لعمل معين، فنادرا ما توجد مثل هذه المعلومات المشروطة بالأداء المعين في كثير من الوظائف، فإن المنظمة لابد من أن تصحح آليات خاصة بتقديم المعلومات المرتدة أو معرفة نتائج الأداء للوظائف المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 98-90.

## المبحث الثاني: أساسيات حول المعوقات التنظيمية

## المطلب الأول: أسباب المعوقات التنظيمية

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها لطبيعة الهيكل التنظيمي وتعرض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها:

1- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من ازدواجية في خطوط الاتصال داخل المنظمة.

2- عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة.

3- زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.

4- عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الاتصال غير الرسمي الذي بدوره لا يتفق مع أهداف المنظمة.

5- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة، فالمركزية تخدم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرًا كافيًا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.<sup>1</sup>

6- تحول الأهداف والغايات إلى وسائل، فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من طبيعة الإنسانية بين الموظفين ويجعل القيادات العليا تعلق إخفاقاتها على مشجب القوانين واللوائح التنظيمية، وينتج عن ذلك ظهور الأمراض التنظيمية التالية:

<sup>1</sup>بوحنية قوي: مرجع سابق، ص 66.

- أ- تسلط القيادة الإدارية.
- ب- وجود تنظيمات غير رسمية قائمة على العلاقات الشخصية بين الموظفين.
- ت- عدم وجود معايير موضوعية لاختيار الأفراد وتعيينهم.
- ث- المبالغة في التخصص وتقسيم العمل.
- ج- إنشاء اللجان التنظيمية هون الحاجة إليها، وإيجاد التبرير القانوني والإداري لهذا السلوك.
- 7- تتوقف فعالية التنظيم على طبيعة المعلومات التي تناسب داخل القنوات الاتصالية وتتميز الإدارات العربية والإدارات الجزائرية محل الدراسة، بالافتقاد إلى إدارة خاصة للمعلومات وإن وجدت فهي شكلية قاصرة.
- 8- قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظمة والمكلف بدوره بربط المنظمة ببيئتها الخارجية والاتصال الخارجي هام لأي منظمة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية، هذا وقد تتواجد بعض المعوقات التنظيمية مثل: التباعد الجغرافي للوحدات الإدارية المكونة للمنظمة مما يصعب مهمة الاتصال الداخلي.
- وبشكل عام فإن المعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطاً كلياً بطبيعة الهيكل التنظيمي فإذا كان هذا الهيكل متماسكاً ومرناً ومتكيفاً مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية كانت المعوقات التنظيمية قليلة، وإذا كان هذا الهيكل غير واضح والسلطات متداخلة كان ذلك مدعاة إلى ظهور مشكلة تنظيمية هي عدم الاستقرار التنظيمي وما ينتج عنه من تحيز في الهيكل والوظائف والعلاقات التنظيمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مصادر المعوقات التنظيمية

تتمثل مصادر المعوقات التنظيمية على مستويين هما:

- 1- على المستوى الداخلي للمؤسسة: تعرضت المؤسسات الصناعية إلى عدة نقائص على المستوى الداخلي منها المتمثلة في العوامل الإنسانية، ومنها المتمثلة في العوائق التنظيمية،

<sup>1</sup>أبوحنية قوي: مرجع سابق، ص ص 66-67.

والإجراءات البيروقراطية التي أعاقت الكثير من جهود العاملين والمسؤولين على حد سواء وثبتت عزائمهم ويمكن إجمال العوامل الداخلية للمؤسسة فيما يلي:

**أ- ثنائية القرار:** إن ما تضمنه ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات من ضرورة إشراك العمال في التسيير، إلى جانب ممثلين عن الإدارة، جعل المؤسسة يتجاذبها تياران معها العمال من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى، وأدت هذه الثنائية إلى توترات، وتصدعات داخل المؤسسة أضرت بحسن تسييرها، فالعمال يريدون أن يسيروا المؤسسة حسب أهوائهم ومشاعرهم، والإدارة لا تمنح العمال السلطة الفعلية في التسيير، وهذا ما انعكس سلبا على المؤسسة والإنتاج، فمن جهة العمال يتمثل النقص في قلة التجربة، والخبرة في التسيير، وفي الأمية التي يعاني منها أغلب العمال.

ومن جهة الإدارة فإن طغيان الجانب البيروقراطي الرسمي على سلوكات أعضاء الإدارة ونظرتهم إلى العمال نظرة فوقية يملأها الاحتقار والنفور، كما أن عدم عناية المسيرين باتجاهات العمال ورغباتهم، وحل مشاكلهم المختلفة أدى إلى اتساع الهوة بين جماعات العمال والإدارة.

**ب- طغيان المشاكل الثانوية:** إن التطور السريع والنمو الديموغرافي والمشاكل الاجتماعية الحادة التي يعيشها المجتمع خاصة في هذه المرحلة اتسمت بتراجع الثروة البترولية، وفقدان بعض المواد الغذائية في السوق وارتفاع أسعارها، ولجوء الدولة إلى القروض الأجنبية، وتحرير الأسعار في السنوات الأخيرة، وازدياد حدة العنف أدى بالعاملين والإدارة على السواء للاضطلاع بحل هذه المشاكل ويتطلب ذلك الكثير من المجهودات، والكثير من الوقت، الذي لو وجه إلى المؤسسة الإنتاجية لأدى إلى تطورها، وزيادة إنتاجيتها، ولعل المشاكل التي حظيت بعناية كبيرة تمثلت أساسا في مشاكل السكن والتعاونيات الاستهلاكية، والرياضة والترفيه... إلخ

**ج- كبر حجم المؤسسة:** حيث اضطلعت المؤسسات بعدة مهام في غياب المؤسسة المختصة، وأدى الحال ببعضها إلى الاضطلاع بمهام ليست من اختصاصها أصلا، كالتسيير والتخطيط والتوزيع... إلخ مما أضفى عليها طابعا متضخما، وأدى ذلك إلى توسيع شبكاتها وفروعها عبر

أنحاء الوطن، وهذه الأعباء المتراكمة أدت إلى عدم التحكم في تسيير هذه المؤسسات وصعوبة استغلالها بطريقة عقلانية، واستحالة مراقبتها بصورة سلمية ودقيقة<sup>1</sup>.

هـ - **زيادة عدد العمال:** نظرا لانعدام التخطيط الدقيق المتماشي مع حاجات المؤسسة، فإنه تم توظيف العمال في بعض المؤسسات بحاجة أو بغير حاجة، مما نجم عنه زيادة في عدد العمال وأدى هذا إلى بطالة مقنعة، حيث اضطلع بمهمة الإنتاج عدد قليل من العمال، في حين أن البقية تلتحق بالمؤسسة صباحا وتعود إلى ديارها في المساء، دون أن تقدم عملا فعليا للمؤسسة والإنتاج، وتمثل عدد العمال الزائد في الوظائف الإدارية بصفة خاصة، حيث الاكتظاظ وقلة التنسيق وفوضى التسيير، حيث العامل لا يستعمل في ميدان اختصاصه أو العمل الذي تدرب عليه، أو الذي يميل إليه أكثر مما أدى إلى تذرر بين العمال وسخطهم على التسيير والإدارة بصورة عامة.

2- **على المستوى الخارجي:** تجازبت المؤسسة على المستوى الخارجي عدة أجهزة منها جهاز التخطيط الذي كان مركزيا والجهاز المصرفي، ومنها السياق الاجتماعي الذي اتسم بالتأزم والتدهور في السنوات الأخيرة خاصة، حيث انخفاض القدرة الشرائية للعمال، وانخفاض الثقة بينهم وبين مؤسساتهم بفعل الكثير من العوامل والأسباب التي لا مجال لذكرها، كما أن نقص تمويل المؤسسات الصناعية بالمواد الأولية، وتعقيد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها للحصول على تلك المواد، وبالعملة الصعبة كان عائقا أمام تطور الكثير من التنظيمات الصناعية، بالإضافة إلى ما ذكرناه سابقا عن علاقة المؤسسة بالوصاية فإن علاقة المؤسسة بالأجهزة الأخرى لا تقل أهمية وخطورة، حيث تتبدى بوضوح تلك العلاقة في كل من جهاز التخطيط باعتباره موجها ومشرفا على أنشطة المؤسسة والجهاز المصرفي باعتباره ممولا ورقيبا.

فبالنسبة لجهاز التخطيط المركزي فرغم الضعف الذي آل إليه هذا الجهاز فقد زاد الطين بلة وأثر على فعالية المؤسسة من عدم واقعية بعض المشاريع.

<sup>1</sup> حسن الجيلاني: الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 150-151.



أما الجهاز المصرفي فقد أصبح سيد الموقف بحكم الصلاحيات الممنوحة له، فيما يخص تأشيرة المشاريع أو فيما يتعلق بدوره في عمليات التوريد، كل هذا أثر سلبا على المؤسسات وجعلها لا تنهض بالمهام الملقة على عاتقها، فقد أثر النظام القائم على علاقات العمال بالمؤسسة وعلاقتهم ببعضهم، كما أنه أثر على المؤسسة في علاقتها بالمؤسسات الأخرى التي ترتبط بها أعمال مختلفة، فالمؤسسة تكون محدودة النطاق والتأثير لأنها لا تستطيع أن تعقد صفقة أو تبرم عقدا مع أي مؤسسة أخرى- خاصة أو عامة- دون الرجوع إلى الوزارة الوصية، وإذا فعلت ذلك فإن الفترة الزمنية تطول دون وصول موافقة الوزارة الوصية إلى أن يصبح العقد أو الاتفاق قليل المفعول، بل يفقد تأثيره قبل وصوله من المركزية في غالب الأحيان، كما أن الأزمة العامة التي عصفت بالبلاد في نهاية عقد الثمانينيات إبتداء من انخفاض سعر النفط سنة 1986، والتدهور الاقتصادي الحاد الذي عبرت عنه أزمة أكتوبر 1988، وانتهاء بالقروض التي أثقلت كامل البلاد، وأدت إلى انخفاض قيمة الدينار الجزائري بتوصية من صندوق النقد الدولي الذي أصبح يتحكم في دواليب الاقتصاد الجزائري، كل ذلك أدى إلى عجز الدولة عن الإبقاء المواد الأولية التي تستعملها المؤسسات الصناعية في إنتاجها، مما قلص دورها وثبط عزيمة عملها، كل هذه المعوقات والإجراءات الثقيلة عجلت بظهور البيروقراطية في شكلها السلبي، ولا نبالغ إذا قلنا بأننا نشهد تطورا نسبيا للروح البيروقراطية في النشاطات الإجتماعية في الجزائر بما تحمله من جهود، زيادة على أُنقال تكاليف التنمية، وهذا التطور للروح البيروقراطية يرجع سواء لمستوى تنظيم إرادتنا أو لحجم وسير المؤسسات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: معوقات العمليات التنظيمية النظرية

#### أ- معوقات التخطيط:

يعتبر التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة الاجتماعية وله أولوية على العناصر الأخرى لعملية الإدارة الاجتماعية والتخطيط كما يقول فايول بأنه: "عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"، فالتخطيط عملية ضرورية ونضيف إلى ذلك أنه أساس العملية

<sup>1</sup> حسن الجيلاني: المرجع السابق، ص ص 152-153.

الإدارية والاجتماعية، ويرجع ذلك إلى أن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها وبيبين مراحل العمل للوصول إلى هذه الأهداف، وهو يتضمن تطويرا مستمرا في الأداء والتنفيذ، ومعنى هذا أن التخطيط يبعد التنفيذ عن العشوائية وينير الطريق لرسم سياسات واتخاذ القرارات<sup>1</sup>،

لكن من الطبيعي أن نجد بعض من الخطط ينجح والبعض الآخر يفشل، وإذا كان للنجاح أو الفشل بعض الأسباب فإنه من الطبيعي أيضا أن يقف وراء أي منها فرد (مدير) أو مجموعة من الأفراد (لجنة تخطيط) أو ربما فريق عمل منتدب أصلا للتخطيط وفي مطلق الأحوال يمكن للمؤسسة أن تدرس بجدية النتائج المترتبة عن نجاح أو فشل التخطيط<sup>2</sup>.

ومن هنا يمكننا تصنيف الصعوبات والعقوبات التي تواجه عملية التخطيط إلى نوعين رئيسيين هما:

**أولاً: الصعوبات الناتجة عن الأشخاص:** هناك بعض الصعوبات الناتجة عن سوء تصرف الأفراد أهمها:

1- **قلة الالتزام بالتخطيط:** فعلى الرغم من الاهتمام بالتخطيط بشكل عام إلا أنه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية ولذلك نجد أن أغلبية المدراء يهتمون بحل المشكلات اليومية الروتينية دون الالتفات إلى المستقبل وفرص المستقبل التي يمكن استغلالها أحسن استغلال من خلال التخطيط السليم.

2- **عدم القدرة على التفريق بين دراسات التخطيط والخطط:** أي أن هناك دراسات تخطيطية كثيرة ولكن لا تصل إلى مستوى الخطة الملزمة لجميع الأفراد داخل المشروع.

<sup>1</sup> جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود: إدارة المنظمات الاجتماعية: رؤى الإصلاح والتطوير، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 133.

<sup>2</sup> فائزة بورس: إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 76.

3- **الاعتماد الكبير على الخبرة:** لا أحد ينكر أن عنصر الخبرة له أهمية كبيرة في التخطيط ولكن المشكلة هي إذ قام المدير بالتركيز على خبرته فقط دون الاهتمام بالعناصر الأخرى وأصر على وضع الخطة بحيث تكون مستمدة فقط من خبراتهم السابقة.

4- **مقاومة التغيير:** نحن نعلم أن التخطيط يعتمد على المستقبل والتنبؤ ومن هنا قد يؤدي إلى إحداث تغيرات في بعض العلاقات القائمة بين الأقسام أو الأفراد والمعروف أن هناك أشخاصا يقاومون هذا التغيير حفاظا على تلك العلاقات أو نمط معين من العمل.

**ثانيا: الصعوبات الناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها، وتتمثل في النقاط التالية:**

1- **صعوبة الحصول على معلومات دقيقة:** إن حالة التأكد الموجودة فيما يتعلق بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لأن العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ بهذا التغير ولكن على الرغم من ذلك فإن استخدام أساليب تنبؤ دقيقة قد تقلل هذه الصعوبة ومن ثم نستطيع الحصول على المعلومات الدقيقة بصورة أفضل.

2- **مشكلة سرعة التغيير:** إن سرعة التغيير التي قد تحدث في الصناعة قد تترك الكثير من الشركات ومن ثم تترك المخطط لأننا نعيش في عالم متغير ومتطور بصورة سريعة ون ثم قد لا يستطيع الإنسان الإحاق بهذا التغير بالصورة المطلوبة.

3- **عدم المرونة:** في بعض الأحيان قد يصعب على الخطة أن تواكب التغيرات وأن تستوعب التعديلات المطلوبة سواء كان ذلك يتعلق بالبيئة الداخلية وهي التي تتعلق بالأشخاص العاملين في المنظمة إذا ما اعتادوا على سلوك معين، أو فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات التي تطبق في الشركة والتي تعود عليها الموظفين أو كان ذلك يتعلق بالبيئة الخارجية وما تحتويه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي لا تستطيع المنظمة التأثير أو السيطرة عليها.

4- الوقت والنفقات: إن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى نفقات ليس لها حدود ولهذا فإن المنطق يدعو إلى الإنفاق مادام هناك إيرادات ملائمة متوقع من هذا الإنفاق إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة<sup>1</sup>.

### ومن معوقات التخطيط المتعلقة بالوقت ما يلي:

أ- العادات: حيث تعود الكثير على عدم التخطيط منذ الصغر، حيث أنهم منذ نشأتهم لا يحبون ذلك، فالمدارس أيضا وللأسف الشديد لا يوجد فيها مواد دراسية تشجع الطلاب على اكتساب عادة التخطيط، لذلك تعود الكثير على التخطيط لحياتهم ولحياة أبنائهم.

ب- التجارة الفاشلة مع التخطيط القديم: البعض قد يكون قد خطط في مرة من المرات وفشل إذ لم يتم الخطة ولم يصبر على تنفيذها أو أنه فشل في تحقيق ما أراد دون جدوى من خطته وربما تكرر هذا الفشل فأصبح يمثل اليأس بالنسبة إليه من جدوى الفشل.

ج- الملل: البعض لا يحب الجلوس للتخطيط، حيث تجده سرعان ما يمل من كتابة الخطط ومراحلها، ويجب أن يعود الإنسان نفسه على ذلك.

د- عدم التدوين: وتشمل عدم كتابة الأهداف التخطيطية على الورق، حيث لا توجد ذاكرة كاملة أبدا وبهذه القناعة ستنتسى بكل تأكيد بعض التفاصيل الضرورية والأعمال المهمة والمواعيد كذلك<sup>2</sup>.

كما أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف منظمة الأعمال البعيدة المدى ومن أهم هذه المعوقات مايلي:

- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي وقد يرجع ذلك إلى:

■ حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم.

<sup>1</sup> زاهد محمد دبيري: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص 181،

<sup>2</sup> حسام نعمان العربي: التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 110-111

- عدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط.
- الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات، وذلك للعديد من الأسباب منها:
- صعوبة وضخ نظام للتخطيط الاستراتيجي.
- صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.
- ضعف ميزانية وموارد المنظمة:
- انخفاض ميزانية المنظمة.
- عدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمنظمة.
- ويذكر بين مجموعة من الأفخاخ والشراك التي تقع فيها إدارة المنظمة في إطار عمليات التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية، منها:
- الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن النجاح مستمر، وسوف يتكرر دائما وبالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للعمل الأفضل باستمرار.
- الأكبر هو الأحسن، فإذا ما كان النمو حالة مرغوبه فإنه يجب أن يكون حالة متماشية مع باقي المعطيات في بيئة عمل المنظمة.
- النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة.
- الأمور الأوسط هي الأفضل، أي ليس دائما تعبر الخيارات الوسط عن حالات في صالح المنظمة.
- تجاهل ثقافة المنظمة.
- تجاهل المنافسة.

- مستلزمات ومتطلبات إدارية غير كافية أو غير كفوة.
  - أن تكون متفائلة جدا، وغير أخذة بنظر الاعتبار المفاجآت قليلة احتمالية الظهور.
  - الإدارة غير الجيدة للذات، أي الافتقار إلى الروح الإبداعية والتحفيز.
  - السياسات القائلة والتي تتمثل ببناء وتطوير شروط عمل قوية وشديدة مستندة إلى ثقافة تنظيمية ضعيفة وعادات غير صحيحة.
  - الافتقار للتنظيم الداعم للخطط والمنفذ لها والمتمشي مع طبيعة الخيارات الواردة لها<sup>1</sup>.
- إلا أن هناك العديد من المشاكل التي تواجه التخطيط الإقليمي والتي لا بد من استعراضها والتعرف عليها بهدف تجاوزها:
- 1- المشكلة الرئيسية التي تواجه التخطيط الإقليمي هي الخلط لدى البعض بين التخطيط الإقليمي والحكم المحلي، أي عدم وضوح الرؤية بين الوحدات الإدارية والأقاليم التخطيطية، ويتجسد ذلك خاصة عندما يتم تسمية الوحدات الإدارية (المحافظات) وخاصة البعيدة عن العاصمة بكلمة الأقاليم.
  - 2- ثمة مشاكل تتعلق بتوفر البيانات الكمية والوصفية التي تتعلق بالإقليم اقتصاديا واجتماعيا وسكانيا.
  - 3- عدم توفر الخبرات الفنية التي تتطلبها المشاريع الإنتاجية والخدمية.
  - 4- عدم توافق التقسيمات الإدارية (المحافظات) مع حاجة التخطيط الإقليمي.
  - 5- عدم الدقة والموضوعية في تحديد تبعية لجان التخطيط الإقليمية من الناحية الإدارية، وأن التحديد السليم لتبعية تلك اللجان يتوقف على طبيعة الاختصاصات المخولة لتلك اللجان من قبل الحكومة المركزية، وعلى مدى توافق التقسيم الإداري مع التقسيم التخطيطي من جانب آخر.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 32-34.

6- هناك مشاكل تتعلق بإعداد الخطة الإقليمية منها:

أ- صعوبة اختيار الاستراتيجية الملائمة لتطوي الأقاليم المختلفة.

ب- عدم التعاون والتنسيق بين مستويات التخطيط المختلفة (القومي والإقليمي والمحلي) مما قد يؤدي لفشل السياسة الإقليمية في تلبية الحاجات الاجتماعية والاقتصادية.

ج- صعوبة اختيار النماذج الزمنية الملائمة، وهذا يتطلب التمييز بين المدى القصير والمدى الطويل للنماذج، فنماذج المدى القصير تهتم باختيار الأدوات المتوفرة بشكل واسع لتحقيق الأغراض التنموية، في حين أن نماذج المدى الطويل يهتم بتحقيق التكامل بين الجانب القومي والإقليمي والقطاعي في عملية التخطيط واتخاذ القرار.

د- جمود السياسة الإقليمية كونها لا تحتوي على أكثر من بديل واحد.

7- مشاكل تتعلق بتنفيذ الخطة الإقليمية: الفجوة بين الخطة الموضوعة على ورق وبين تحويلها إلى واقع من المحتمل أن تكون كبيرة بسبب المعوقات التي تواجهها في مرحلة التنفيذ وهي:

أ- المعوقات الاجتماعية: وتتمثل في صعوبة تغيير العمال لبيئاتهم وتحملهم ظروف الغربة عند الانتقال إلى أماكن التنمية الجديدة.

ب- المعوقات التشريعية: وتتمثل في صعوبة إصدار قوانين جديدة تخدم التنمية الإقليمية والرغبة في إبقاء القوانين السابقة المعول بها.

ج- المعوقات الإدارية: تتمثل في عدم التنسيق الرأسي بين الإدارة النوعية على المستوى الإقليمي والوزارة المختصة من جهة، ومن جهة أخرى عدم التنسيق الأفقي بين إدارات الإقليم الواحد.

د- المعوقات السياسية: وتتمثل في عدم استجابة التنظيم السياسي لسياسة التنمية الإقليمية وإبقائها على الوضع القائم مما يشكل عائقاً في سبيل تحقيق السياسة الإقليمية<sup>1</sup>.

ومن خلال القراءة المتأنية يمكن استخلاص جملة من المعوقات التنظيمية للتخطيط المتمثلة في:

1- إن التخطيط حاله حال أي عمل أو جهد بشري لا بد وأن تعترضه بعض المعوقات استحالة الوصول إلى تنبؤات دقيقة بكافة المجالات ذات العلاقة فعالم الغيب لا يعلمه إلا الله عزوجل، وذلك كالتائج التي تترتب على الحروب، والتحولت السياسية والمناخية والكوارث الطبيعية وغيرها.

2- استحالة ضمان عدم مقاومة التغيير من قبل مختلف الرؤساء والمرؤوسين<sup>2</sup>.

3- بعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ لا يلتزمون بعملية التخطيط كمنهج علمي وعملي<sup>3</sup>.

4- افتراض أن التخطيط يمكن تفويضه لما يسمى بالمفوضين .

5- افتراض أن التخطيط الشامل عملية منفصلة عن الإدارة ككل.

6- الفشل في استخدام الخطط كمعايير للرقابة وقياس الأداء.

7- الفشل في الحصول على تأييد الأشخاص ذوي النفوذ في المؤسسة<sup>4</sup>.

8- الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

9- القيود الحكومية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نائر مطلق محمد عياصرة: التخطيط الإقليمي: دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 133، 135.

<sup>2</sup> فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 130.

<sup>3</sup> علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط10، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016، ص 96.

<sup>4</sup> علي عبد الفتاح كنعان: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 75.

<sup>5</sup> حسام نعمان العربي: مرجع سابق، ص ص 14، 15.



ب- معوقات الإبداع في المنظمات:

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع وتطويره إلى عوامل فردية وتنظيمية وثقافية واجتماعية

أ- المعوقات الشخصية (الفردية): من أهم المعوقات الفردية للإبداع ما يلي:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.
- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.
- السعي لأن يكون الفرد عملياً جداً.
- تجنب الغموض.
- الخوف من الفشل.
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل.
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً.
- الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحق.
- انخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأنه لا قيمة له.
- الخوف من تحمل المسؤولية.
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة<sup>1</sup>.

ب- معوقات من قبل المدير: إن ممارسات المدير غير السليمة قد تشل الإبداع، ويشير الكاتب كاتنر إلى القواعد العشرة الآتية:

1- النظرة إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى.

<sup>1</sup> حسين محمد حريم: إدارة المنظمات: منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 309-

- 2- إصدار المدير على ان العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يَمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على تواجيعهم.
  - 3- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر.
  - 4- النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.
  - 5- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل.
  - 6- السيطرة على كل شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعديده تكررًا.
  - 7- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
  - 8- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.
  - 9- تكليف الموظفين في المستويات الدنيا باسم تفويض السلطة والمشاركة، مسؤولية البحث عن الطرق لنقل القوي العاملة والاستغناء عن العاملين ونقلهم وإلا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقًا، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.
  - 10- وفق كل شيء أن لا ينسى أنه هو المستوى الأعلى ويعلم كل شيء هام عن العمل<sup>1</sup>.
- ج- المعوقات التنظيمية: أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقًا أمام الإبداع فهي كثيرة، من أهمها:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- المناخ التنظيمي غير صحي.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.... إلخ.
- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة.
- العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها،

<sup>1</sup> حسين محمد حريم: مرجع سابق، ص ص 310-311.

عدم توافر الموارد اللازمة.

- عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.

- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

#### د- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية:

قد تنفق القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السيئة في المجتمع والضغط الاجتماعية عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما ان المؤسسات والسياسات قد لا تشجع على الإبداع وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملا ميسرا ومساعدة في تعزيز الإبداع وتمميته<sup>1</sup>.

#### ج- معوقات التدريب:

يحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمات الحديثة الحكومية منها والخاصة، وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معاً، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتدريب من قبل مختلف المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء، وأقر المسؤولون فيها على أهمية وفائدة التدريب في رفع كفاءة أداء وإنتاجية العاملين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المنظمة، ومن هنا زاد استثمار المنظمات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانية والبرامج إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التدريب تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المنظمة<sup>2</sup>.

إلا أن هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات، وبالتالي نعيق ونحد من تطبيق هذه الاستراتيجيات، وأهم هذه المعوقات:

<sup>1</sup> حسين محمد حريم: المرجع السابق، ص ص 311-312.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص 76.

- 1- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- 2- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بالصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- 3- جمود القوانين والتشريعات.
- 4- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- 5- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- 6- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- 7- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- 8- ضعف الإمكانيات العالية المتاحة للتدريب.

ونستنتج مما سبق أن إتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى وبالتالي تؤدي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب<sup>1</sup>.

ومن المشكلات التي تواجه التدريب تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: مشكلات التدريب في مرحلة التخطيط

حيث تواجه عملية التخطيط للتدريب بعض المشكلات كما يرى بعض المختصين والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- 1- عدم القدرة على توفير بيانات بالوظائف والكفاءات المطلوبة لتوجيه احتياجات التدريب، حيث أن غياب مثل هذه السياسات أو عدم وضوحها يؤدي إلى إضعاف جهود التدريب وإبعادها عن الانتظام، بحيث تتأرجح في انتظامها حسب حماس وتفهم القائمين من الناحية الموضوعية.

<sup>1</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة: استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، ط1، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 28-29.

- 2- غياب الوصف الوظيفي الدقيق والواضح والمعد بأسلوب علمي لمختلف الوظائف التي تتضمنها المنظمات الإدارية، بحيث يحدد مستوى التأهيل اللازم للوظيفة من أجل قياس الاحتياجات التدريبية للمنظمة من الناحية الموضوعية.
- 3- عدم وجود محددات وظيفية لكل وحدة إدارية معدة بأسلوب علمي صحيح، وعلى أساس حجم العمل، ومعدلات الأداء بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي الذي يتعذر معه إعادة التحديد الدقيق لإعداد الموظفين المطلوب تدريبهم في المجالات التخصصية المختلفة.
- 4- قلة الخبرات والكفاءات لدى العاملين في مجال التدريب مما يؤدي إلى عدم استخدام أحدث الأساليب العلمية في هذا المجال.
- 5- إعداد الخطط التدريبية التي تتضمن عادة مجموعة من البرامج التدريبية واللقاءات والحلقات المختلفة من غير الاهتمام المناسب بملاحظة المعوقات الكثيرة أثناء التنفيذ الذي يؤدي إلى عرقلة النجاح، كإعداد المدربين ووضع سياسات الحوافز للمدربين والمتدربين على السواء.
- 6- عدم إدراك أهمية التدريب من قبل الإدارة العليا في المنظمات بالرغم من الفوائد التي تعود على المنظمة والعاملين فيها.
- 7- عدم اهتمام المدرب نفسه بالدورة التي يلتحق بها، لأنه قد انخرط فيها مسبقا والمواضيع التي تطرح في الدورة قديمة فبالنسبة له تكون الدورة فقط للتهرب من جو العمل والسبب في حصول مثل هذا الخطأ هو عدم الاختيار الصحيح للمتدربين وفق أسلوب علمي صحيح.
- 8- عدم اختيار الأساليب والوسائل التدريبية المناسبة الممكن اعتمادها وفقا للأهداف المطلوبة ولموضوعات البرنامج التدريبي ولمدى توفر المصادر التدريبية، والجدير بالذكر أن أسوء اختيار التدريب وعدم الاطلاع على محتويات المادة التدريبية قبل استخدامها يؤدي إلى الاعتماد على أسلوب المحاضرة دون الاستعانة بوسائل الإيضاح وهنا من الضروري اختيار الأساليب والوسائل التدريبية طبقا لنوعية المادة التدريبية، ونوعية المتدرب، والمدرجات السلبية ودوافعه واتجاهاته نحو مواقف التعليم التي اكتسبها المتدرب من خبرات ومواقف سابقة في حياته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عطاء الله محمد تيسير الشريعة: المرجع السابق، ص ص 70-72.

**ثانياً: مشكلات التدريب في مرحلة تنفيذ التدريب:**

ومن أهم المشكلات التي يمكن أن تواجه نشاط التدريب في هذه المرحلة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- عدم مراعاة شروط الالتحاق بالبرامج التدريبية، والواردة في الخطة التدريبية عند ترشيح المنظمات لموظفيها للالتحاق بالبرامج التدريبية، مما يخلق مشكلة وخاصة إذا كان عدد المرشحين أقل من المطلوب، وفي الغالب نجد أن جميع المرشحين يتم قبولهم دون أن تتوافر فيهم الشروط المطلوبة من خلفية ثقافية أو معرفة معينة.

2- غالباً ما تقوم المنظمات بترشيح عدد غير كافي من موظفيها، بل أكثر من ذلك فإن حتى في الحالات التي يتم فيها الترشح فإن هذه المنظمات لا يتم ترشيحها في المواعيد المحددة لهذه البرامج، مما يترتب على ذلك تأجيل أو إلغاء البرامج عدة مرات أحياناً.

3- الإعلان عن البرامج التدريبية لا يتم قبل وقت كافي من موعد انعقاد البرامج التدريبية، وكذلك لا يتم بالوضوح الكافي للسماح للمسؤولين باتخاذ قراراتهم الصائبة حول جدول البرامج التدريبية للعاملين معهم.

4- تتجاهل بعض الإدارات حقيقة تحديد المادة التدريبية وموضوعات التدريب التي يتم التدريب عليها، وكذلك الأسلوب الذي يتبع لتحقيق هذا الغرض مما يرتبط بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي ونوع الأفراد المطلوب تدريبهم، ومستواهم الوظيفي ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية وغيرها.

5- سوء اختيار هيئة التدريب من محاضرين ومدربين ومشرفين تعتبر من المعوقات والمشكلات التي تحول دون فاعلية التدريب، حيث تبرز أحياناً مشكلة عدم وجود المدرب الفعال لها أثر شديد على فاعلية التدريب وعجز المدربين عن توصيل المعلومات للمتدربين بطريقة مفهومة وواضحة ومتسلسلة وممتعة وجذابة تجعل من الصعوبة الاستفادة من التدريب

وأكثر من ذلك فمن المتدربين من لا يلتزم بأهداف الدورة، ناهيك عن وجود بعض المدربين الذين لا يحترمون عامل الوقت المخصص للجلسة التدريبية.

6- المدة الزمنية، حيث تعتبر قضية الزمن وعامل الوقت من المعوقات التي تتكرر باستمرار أمام إدارة التدريب، حيث أن من الصعب في حالة انعدام التخطيط الجديد والصحيح، التوفيق بين

العنصر الزمني المطلوب لدورة تدريبية معينة، وبين مواد التدريب في هذه الدورة، فإذا طالت المدة الزمنية فقد يشعر المتدربون بالملل وإن قصرت المدة فقد يحتج البعض لذلك وإلى هذا يعود السبب في صعوبة التحكم بالوقت من قبل إدارة التدريب.

7- عدم توافر الجدية من قبل المتدربين للاستفادة من التدريب.

8- ضعف إدارة التدريب التي تتمثل في بعض الأفراد عن إجراء قياس فاعلية برامج التدريب حيث يكونون غير مؤهلين للقيام بهذه المهمة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مشاكل التدريب في مرحلة ما بعد التدريب:

من أهم الصعوبات التي قد تعترض عملية تقييم التدريب ما يلي:

1- غياب التحديد الواضح والشامل للأهداف التي يحاول البرنامج التدريبي تحقيقها، فالتقييم هو محاولة لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف، لأن معظم البرامج التدريبية لها أهداف متعددة قد تؤدي إلى خلق عقبات أمام إتمام عملية التقييم.

2- عدم وجود معايير قياسية علمية متطورة لتقييم نتائج التدريب لمعرفة انعكاساته على الإنتاجية وتقويمه للسلوكيات وعادات المتدربين.

3- ضعف التخطيط لعملية تقييم التدريب، فكثيراً ما يتم تصميم البرامج التدريبية دون الأخذ بعين الاعتبار كيفية تقييمها، فتقييم التدريب يجب أن يخطط له ابتداءً من عملية تجميع الانطباعات عن البرنامج التدريبي حتى نهايته المعقدة التي تستهدف تحليل تكلفة البرنامج بالعائد الذي تحقق.

4- طبيعة نتائج التدريب بعيدة المدى، فتلك النتائج تمثل التغيرات التي تطرأ على أداء وظيفة المنظمة أو جزء منها، بسبب التغيرات التي طرأ على السلوك في العمل نتيجة لتدريب الأفراد العاملين فيها، لهذا فإن نتائج التدريب لا تظهر كلها بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة، فيما يصعب تقويمه من جهة، وقد يدفع بعض المديرين إلى رفض التدريب عندما لا يحقق تغييراً فوراً في السلوك من جهة أخرى.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 72-74.

5- ضعف مستوى الآراء الفاعلة التي تظهر مكامن الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساعد على تطويرها وتعديلها وفقا لاحتياجات التدريب وعلى ضوء واقع المتدربين أنفسهم.

6- ضعف العناصر التي تحكم بنجاح أو فشل البرنامج التدريبي، ويعتبرها البعض أنها تعود إلى عدد المتدربين الذين تم تدريبهم، أما البعض الآخر فيعتبرها تعود إلى المدة التي استغرقتها البرنامج، ورأي آخر يحددها بالأساليب التي أتبعت، أو الموضوعات التي تم التدريب فيها، وثمة رأي يؤكد على نوعية المدربين والبيئة الإدارية للمتدربين<sup>1</sup>.

أما "علي السلمي" فيرى من خلال تجربته الشخصية أن هناك عملاء دائمين لبرامج التدريب المختلفة التي تنظمها مراكز التدريب، فيقول: "إننا نرى نفس الوجوه غالبا وإن اختلفت أسماء وعنوان البرنامج، وهو شيء يؤدي إلى انفصال التدريب من ظروف وطبيعة العمل للمؤسسة كما لا يتم تدريب من هم في حاجة ماسة إلى التدريب، وبالتالي يعود المتدرب لممارسة عمله كما كان يمارسه في السابق، وإن لم تنخفض الكفاءة فإنها لا ترتفع."

وينظر البعض للتدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل، وهناك أيضا من ينظر إليه على أساس أنه عنصر نفقة<sup>2</sup>.

#### د- معوقات التفويض:

قد تواجه عملية التفويض بعدد من العوامل والمشكلات التي قد تحول بين التفويض والثمار المرجوة من وراءه، هذه العوامل والأسباب تكمن فيما يلي:

#### أولاً: أسباب تتعلق بالمدير:

1- اعتياد مدير المؤسسة على أنماط إدارية معينة من الصعب تغييرها حيث أن معظم المديرين قد قضوا سنوات عديدة في الخدمة قبل أن يصبحوا مديرين، ومن ثم قد تعودوا على أساليب معينة في العمل رأوا أنها تحقق أهداف العمل ويخشى المدير أن يسلك أساليب جديدة في العمل تظهر نقاط ضعفه.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 75-76

<sup>2</sup> نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص ص 276، 277.



- 2- حب السلطة ومحاولة الاستئثار بها فقد يرى المدير في وضعه الإداري نفوذا وسلطانا يفرضها على الغير، وقد يكون رد فعل للأسلوب الذي اتبع معه قبل أن يصبح مديرا وحان الوقت للتنفيس عنه.
- 3- ضعف الثقة بين المديرين والعاملين، قد يشك المدير في شعور العاملين بالمسؤولية ومدى كفاءتهم الإدارية، ويظن أن العاملين لم يصلوا إلى مستوى الكفاءة المطلوبة.
- 4- الاعتقاد بأن التفويض يقلل من نفوذه كمدير: قد يعتقد بعض المديرين أن تفويض السلطة قد يجد من نفوذه ويقلل من هيئته، ولكي يحافظ على ذلك لابد من إمساك كل السلطات في يده.
- 5- خوف المدير من منافسة العاملين في المدرسة أو المؤسسة التربوية: فقد يشعر مدير المدرسة أن هناك من هم على كفاءة عالية ويعتبرهم منافسين له، ويخشى أن تلاحظ القيادة العليا ذلك فيوجهون ثقتهم إليهم، ويستفيدون منهم في أمور كثيرة وقد ينقلون هذا المدير ليحل محله هذا العامل المتميز.
- 6- الأنانية والحرص على المصلحة الذاتية: فهناك عدد قليل من المديرين يفضلون المصلحة الشخصية على المصلحة العامة فقد يرون أن التفويض قد يتعارض مع مصالحهم الخاصة.
- 7- غياب القيم الشخصية اتجاه تفويض السلطة: حيث يوجد عدد من المديرين غير راضين عن مبدأ تفويض السلطة أو بالأحرى عدم اقتناعهم بالقيمة الإدارية للتفويض، وعدم مناصرتهم لهذا المبدأ.
- 8- عدم الوعي بمبادئ وفوائد التفويض: فهناك المدير الذي يفوض السلطة ولا يهتم بكيفية ممارسة العاملين المفوضين للسلطة، ولا يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين العاملين المفوضين ومن ثم يصبح التفويض فوضى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فاروق عبدة فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص ص 333-335.

ثانيا: أسباب متصلة بالعاملين المفوضين: وتتمثل في:

- 1- رغبة العاملين في التنصل من المسؤوليات: فهناك من العاملين من تعود على تحمل المسؤولية إما لجهل أو لضعف أو لعدم الانتماء فيكفون عن العمل خوفا من المسؤولية، وأصبحوا غير محتاجين إلى تفويض في السلطة حتى لا يبذلوا أدنى مجهود في العمل.
- 2- انخفاض مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين: حيث توجد مجموعة من العاملين يركنون إلى الراحة وتعود على القرار الجاهز والمعد مسبقا.
- 3- تعدد المشكلات الصحية والاجتماعية: لدى من يفوض إليه الأمر مما يجعله غير قادر على العمل أو العطاء أو تحمل المسؤولية.
- 4- عدم توفر القدرات اللازمة لدى العاملين المفوضين: مما يسبب لهم اجراحا شديدا عند ممارسة التفويض نظرا لعجزهم عن أداء المهام الموكلة إليهم.
- 5- تعدد جهات إصدار الأوامر لدى المفوض إليهم: مما يسبب لهم الارتباك وعدم الوضوح من المدير المباشر.
- 6- كثرة أعمال المفوض إليهم: مما يجعل التفويض أمرا مثقلا ينوء بحمله الكاهل، وينجم عن هذا العائق الآثار الآتية:

- سوء التخطيط.
  - توزيع المهام بشكل غير عادل.
  - ضغط العمل المستمر.
  - عدم وضوح أهداف المهام المفوضة.
  - بطئ سير القرارات.
- 7- عدم ثقة العاملين المفوضين في أنفسهم: وقدراتهم ومواهبهم، وخوفهم الزائد من الوقوع في الخطأ والتعرض لحدة الانتقادات، وجزاءات العمل.
  - 8- وجود قيم سلبية مثل: الاعتمادية، الاتكالية، واللامسؤولية الأمر الذي يعوق إحداث أي تقدم في أي مجال من مجالات التفويض.

### ثالثاً: أخطاء التفويض:

بالرغم من أهمية التفويض وميزاته إلا أنه قد تعثر به بعض الأخطاء مثل:

1- تفويض مهام غير واضحة: فنقص المعلومات المتاحة لمدير المؤسسة عند تفويض المهام إلى العاملين يؤدي ذلك إلى ضياع الوقت والجهد.

2- تفويض المهام لأفراد بعينهم قد يكون لقدراتهم أو ثقته فيهم، وهذا يؤدي إلى عدم الاستفادة من كل الطاقات الموجودة بالمدرسة وبذر الأحقاد بين العاملين، ومن ثم تصبح المؤسسة مجالاً للصراع لا للعمل.

3- الاستئثار بالأعمال التي تشمل على أكبر قدر من التحدي<sup>1</sup>.

إلا أن هناك من يرى لمعرفة الأسباب الضعيفة للتفويض من جانب كل من الرئيس والمرؤوس لابد من طرح السؤالين التاليين:

• لماذا يقاوم الرؤساء التفويض؟

• وهل للجانب التنظيمي دور في معوقات التنظيم؟

#### أولاً: العوامل التي تتعلق بالرئيس الإداري

وتتمثل بمقاومة الرئيس للتفويض من خلال الأمور التالية:

- عدم توفر الخبرة العملية الكافية لدى الرئيس وما يؤدي إليه من تردد في اتخاذ القرار الإداري ومرد ذلك أن الرئيس قد يكون ملماً بقواعد التنظيم ولكن ليس الخبرة اللازمة للقيام بالعمل، ويتضح ذلك لعدم توفر الخبرة العملية السابقة في مجال العمل وما يؤدي إليه هذا السبب إلى التأثير على عملية التفويض ذاتها والعمل على إعاقتها.

- عدم النضوج الفكري لدى الرؤساء الإداريين ممن يحجمون عن التفويض.

- الخوف من تمرد المرؤوسين على الرؤساء.

#### ثانياً: العوامل المتعلقة بالمرؤوسين

أما فيما يتعلق بالجوانب المتعلقة بالمرؤوسين وكيف يعملون على إعاقة أو التحجيم من عملية التفويض فهي: ضعف الثقة بالنفس

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص 338، 339.

- عدم وضع المفوض إليه في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته العملية وميوله، إضافة إلى ذلك عدم توفر الوسائل اللازمة لتنفيذ الاختصاص المفوض إليه، مثل: البيانات والمعلومات الضرورية والأموال اللازمة.

- عدم حصول المفوض إليه على حوافز تشجيعية، سواء أكانت هذه الحوافز أدبية أم مادية مما قد يدفعه إلى عدم الاهتمام الكافي في تنفيذ ما فوض إليه وعدم إعطاء هذا التنفيذ الوقت والجهد اللازمين له مما يؤدي بالنهاية إلى تفويض التفويض.

- خوف المفوض إليه من رئيسه الإداري لقسوته وتجريحه للمخطئين من مرؤوسيه وعدم مراعاة مشاعرهم وقدراتهم ويترتب على هذا الخوف رجوع المفوض إليه إلى رئيسه في كل صغيرة وكبيرة تتعلق بالاختصاصات المفوضة إليه وذلك لخوفه من الخطأ ومن المسؤولية المترتبة عليه وما سيتبعها من جزاء أدبي أو مادي، وهي قد تكون حجر عثرة في طريق عملية التفويض وإنسيابها<sup>1</sup>.

ثالثاً: معالجة المعوقات التنظيمية

وتتمثل بما يلي:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية: يعني بتجديد الاختصاصات الوظيفية لإعلام كل موظف من الموظفين داخل المنظمة الإدارية باختصاصاته إعلاماً دقيقاً دون أن يرجع إلى أي موظف آخر إلا في الحالات التي تخرج عن نطاق اختصاصه، ويتبع ذلك أنه إذا لم تحدد اختصاصات الموظف على النحو الذي قدمناه، يصبح التفويض عديم الأثر إن لم يكن مستحيلاً.

- نظام تدرج الوظائف ووحدة الرئاسة: يعني هذا النظام تعدد المستويات أو المراكز الوظيفية مع تدرجها وتماسكها في خط يربط كل رئيس بمرؤوسيه مما يؤدي إلى معرفة الرئيس الإداري لجميع مرؤوسيه من حيث مدى سلطات كل واحد منهم، ومدى مسؤولياته، كما يؤدي إلى عدم تعدد الرئاسات على المرؤوس الواحد، فالخروج على هذا النظام يؤدي إلى اختلاط وتضارب في الاختصاصات داخل المنظمة الإدارية وينعكس حتماً على التفويض فيعيقه.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف وآخرون: مرجع سابق، ص ص 91، 93.

- وضوح الأهداف: يجب أن يتم التفويض في ضوء الأهداف العامة للمنظمة الإدارية، ويترتب على ذلك ضرورة تحديد أهداف المنظمة للرئيس الإداري لكي يكون على علم كافي بها، مما يساعد على التفويض وليناسب في طريقه الصحيح.
- عدم توافر وسائل الاتصال والرقابة والإشراف: فإذا توفرت هذه الوسائل المهمة داخل المنظمة الإدارية ازدادت عملية التفويض في الاختصاص نتيجة اطمئنان الرئيس الإداري إلى حسن تنفيذ الاختصاصات المفوضة وذلك لرقابته وإشرافه على تنفيذها أما إذا لم تتوافر هذه الوسائل، فعلى العكس مما قد تقدم قد يمتنع الرئيس عن القيام بالتفويض خاصة وإن مسؤوليته عن تنفيذ الاختصاصات لا تقوض.
- **الاستقرار الوظيفي:** كلما وجد الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة الإدارية ازدادت عملية التفويض في الاختصاص، بمعنى أن استقرار الرئيس في وظيفة ثابتة لها اختصاصاتها المحددة، وعدم تعرضه المستمر للنقل أو للانتداب أو للإعارة إلى غيرها من الوظائف يؤدي إلى توسعه في عملية التفويض نتيجة اطمئنانه إلى استقراره الوظيفي وعلى العكس من ذلك فإن عدم استقرار الرئيس في وظيفة ثابتة وتعرضه المستمر للنقل أو للإعارة إلى غيرها من الوظائف يؤدي إلى إجمامه عن القيام بالتفويض<sup>1</sup>.
- هـ- معوقات الاتصال:** أن الإدارة التي تتعطل الاتصالات فيها تبدو أشبه بالكائن الميت ولا تستعيد حيويتها إلا إذا تم تفعيل نظام الاتصالات، والإداري الناجح يخصص كثيرا من وقته للاتصال بتابعيه، وقد وجد أن مكانة الرئيس تعززها الاتصالات بالتابعين وبالبيئة المحيطة، وليس صحيحا أن وجود المدير خلف حواجز يصعب النفاذ منها يزيد من هيئته.
- ولكن نظام الاتصالات في أية إدارة قد تعترضه عقبات ويصطدم بحواجز تضعف فعاليته، وعدم التنبيه لهذه المشكلات وتجاوزها قد يضع المؤسسات أمام عديد من المآزق وبينما تتعدد سبل الاتصال والتفاهم بين العاملين في التنظيم سواء كانت رسمية أو غير رسمية، إلا أن هذا الاتصال قد لا ينتج الأثر المطلوب منه في كل الظروف أو المواقف فقد وجد أن هناك كثير من الأسباب

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف وآخرون: مرجع سابق، ص ص 95-97.

تحول دون إتمام عملية الاتصالات بفعالية كبيرة<sup>1</sup> وتتطوي أهم معوقات فعالية الاتصال في المنظمات إلى سبع مجموعات هي:

**1- معوقات عملية الاتصال:** يمكن أن يسهم كل عنصر من عناصر عملية الاتصال في إعاقة تحقيق الاتصال الفعال، فقد يعجز المرسل عن استخدام الألفاظ والكلمات الدالة على المعنى الذي يقصده، كما أن الرسالة قد تصل متأخرة مما يجعلها عديمة الجدوى أو قد تحاول أن تتجنب التطويل العمل فتقع في الاختصار المخل بالمعنى وقناة الاتصال قد لا تناسب محتوى الرسالة المطلوب نقلها، فقد يعجز البريد الإلكتروني مثلا عن نقل المشاعر والانطباعات التي يود المرسل نقلها للمستقبل، وقد لا يفهم المستقبل مضمون الرسالة نتيجة لقصور إدراكي لديه، كما أن المعلومات المرتدة قد ترسل إشارات خاطئة للمرسل بأن المستقبل قد فهم نفس المعنى الذي يقصده.

**2- المعوقات الشخصية:** توجد العديد من المعوقات الشخصية التي تؤدي إلى عدم فعالية الاتصال ومن أهم المعوقات الشخصية شيوعا اختلاف مهارات الاتصال بين الفرد، كما أن التفسيرات التي تحملها الكلمات أو الألفاظ يمكن أن تختلف من شخص لآخر لاختلاف الخبرات ومستوى التعليم، ويلعب مستوى ثقة الأفراد في بعضهم البعض دورا هاما في المعاني التي يعطيها كل منهم للرسالة، كما أن العديد من الأخطاء الإدراكية مثل تعميم الصفات والإسقاط غالبا ما تؤدي إلى سوء فهم المعاني التي يحاول أحد الطرفين نقلها للطرف الآخر ومن أهم معوقات الاتصال الشخصية عدم قدرة الفرد على التحدث أمام المجموعات الكبيرة وهي الظاهرة التي تعرف باسم "رهبة الاتصال" وهي كثيرا ما تؤدي إلى عدم قدرة المتحدث عن التركيز فضلا عن عدم الدقة في اختيار الكلمات بالإضافة إلى التلعثم وعدم النطق الصحيح لبعض الألفاظ، وهي غالبا ما تؤدي إلى عدم فعالية الاتصال.

**3- المعوقات المادية:** من الواضح أن المسافة بين المتحدث والمستمع غالبا ما تؤدي إلى ضعف فعالية الاتصال فقد لا تسمع جيدا شخص يحاول أن يتحدث إليك من مسافة 20 متر مثلا في مكان عام به قدر كبير من الضوضاء، كما أن الرسالة الصوتية في قاعة مغلقة غالبا ما تكون

<sup>1</sup> أمير علي محمد: الاتصال التربوي، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006، ص 74.

أكثر وضوح منها في مكان مفتوح، وتؤثر مدى سلامة أجهزة تكبير الصوت بشكل كبير على مدى وضوح الرسالة.

4- **المعوقات اللغوية:** تتضمن عملية الاتصال مرحلتين هامتين هما: مرحلة تحويل الفكرة إلى ألفاظ وكلمات من قبل المرسل، ومرحلة تحويل هذه الألفاظ والكلمات إلى معاني من قبل المستقبل، وتعتبر هاتين المرحلتين من أكثر المراحل عرضة للمعوقات اللغوية، فاختيار الكلمات بدقة تنقل إلى حد كبير احتمالات سوء فهم الرسالة، كما أن المعوقات اللغوية يمكن أن تحدث تنقل إليه تصرفاته وتعبيرات وجهه وحركة يده معنى آخر.

5- **الاختلافات الثقافية:** تمثل الاختلافات الثقافية تحدي كبير لفعالية الاتصال في حالة الاتصال أطراف تنتمي لثقافات مختلفة فبعض الكلمات تختلف معانيها ودلالاتها اختلاف واضح باختلاف الثقافات حتى عندما تنطق بنفس اللغة، فالثقافة السائدة في منطقة الخليج مثلا تختلف بشكل واضح عن الثقافة العربية السائدة في دول شمال إفريقيا مما تعرض الفرد للعديد من المواقف المحرجة، كما أن إشارات اليد والأصابع قد تحمل معاني مختلفة من ثقافة لأخرى، وما تعتبر ثقافة معينة إشارة مقبولة قد تعتبره ثقافة أخرى إشارة غير لائقة وغير مهذبة.

6- **المعوقات التنظيمية:** يؤدي اختلاف المستويات التنظيمية في المنظمات البيروقراطية كبيرة الحجم إلى العديد من معوقات الاتصال من أهمها عدم سير تدفق المعلومات خاصة من أسفل إلى أعلى، فغالبا ما تقوم المستويات الإدارية الأقل بإعادة النظر في المعلومات التي تنقلها في شكل تقارير إلى المستويات الأعلى وإظهارها بشكل إيجابي قدر الإمكان، كما أن المستويات الإدارية الأقل غالبا ما تتجه لإخبار المستويات الأعلى بما تود هذه المستويات أن تسمعه إما تملقا أو لعدم الرغبة في الانتقاد وإظهار الأخطاء، فالمستويات التنظيمية الأعلى في حالة اتصالها مع المستويات الأقل غالبا ما تتجه إلى الحديث أكثر من اتجاهها إلى الاستماع، والمعلومات قد تتدفق بشكل أكثر سرعة وأكثر صراحة إذا التقى فرد في مستوى تنظيمي أعلى بفرد في مستوى تنظيمي أقل خارج الأماكن الرسمية مثل المكاتب وقاعات الاجتماع، ولذلك لجأ بعض المديرين في الدول الغربية إلى مفهوم الإدارة بالتجول للحصول على معلومات أكثر دقة وصراحة من مرؤوسيه،

ويعتمد هذا المفهوم على قيام المدير بالتجول بين مكاتب وأماكن تواجد مرؤوسيه والجلوس معهم وبدء الأحاديث الودية معهم ثم بعد ذلك التطرق برفق لمشاكل العمل<sup>1</sup>.

ومن أهم عوائق الاتصال التشويش المادي والتشويش على المعني، والتشويش عنصر من عناصر الاتصال قد يرافق العناصر الأخرى مثل المرسل والرسالة والوسيلة والمستقبل والاستجابة... إلخ. أو قد يرافق بعضها أو لا يرافق أيها،

1- **ومن العوائق بالنسبة للمرسل:** تعالي المرسل على المستقبل والحالة النفسية للمرسل وعدم مخاطبة المستقبل بلغته وعدم فصاحة المرسل وصراحته.

2- **العوائق التي تطرأ على الرسالة:** تشويش المعني والحشو الزائد للمعلومات ونقص المعلومات الواردة في الرسالة وعدم إرسال الرسالة الاتصالية في الوقت المناسب إلى المكان المناسب وطول الرسالة وعدم منطقيتها وعدم إبراز النقاط المهمة فيها والرقابة على محتواها وصعوبة فهم الفكرة الكلية للرسالة.

3- **العوائق بالنسبة للوسيلة:** التشويش المادي وعدم توفر وسائل الاتصال والرقابة على وسائل الاتصال وتأثرها بالتغيرات السياسية وعدم مراعاة طبيعة الجمهور المستهدف عند اختيار الوسيلة<sup>2</sup>. ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال:

- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- عدم إتباع الراسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال<sup>3</sup>.

4- **العوائق بالنسبة للمستقبل:** الحالة النفسية للمستقبل وتعالى المستقبل على المرسل والفهم الخاطئ للرسالة والتحيز وعدم الموضوعية والشك في نوايا المرسل.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي، رواية حسن: السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص ص 299، 302.

<sup>2</sup> إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 186.

<sup>3</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ت، ص 348.



- 5- العوائق بالنسبة للإستجابة: الإستجابة الهامشية والدفاعية والتقييمية والاعتراض والاستسلام والصراع والانسحاب والعدوان وردود الفعل الزائدة<sup>1</sup>.
- 6- العوائق والمشاكل المتعلقة بالتغذية العكسية: ويمكن إيجازها كما يلي:
- الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها.
  - افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية وهذا ما يحصل في ظل الإدارة الديكتاتورية التي تفترض الالتزام الحرفي بالتعليمات دون مناقشة.
  - تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون أدنى اهتمام بدوافع المستقبل وأهدافه وتطلعاته.
  - ضعف بنى الاتصال التحتية أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس باتجاهين.
  - عدم إيلاء اهتمام كاف بالرسائل غير اللفظية التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.
  - تعالي مرسل الرسالة على المستلم وعدم استعداد المرسل للاستئناس بآراء المستلم.
- 7- معوقات مشتركة عامة: يمكن إيجاز هذه المعوقات كالاتي:
- افتقار مستلمي الرسائل لمهارات الاتصال والتحليل والاستقراء والمنطق وهي مهارات في غاية الأهمية لفهم الاتصال وآلياته وتقدير أهميته<sup>2</sup>.
  - كبر حجم المنظمة وانتشارها الجغرافي.
  - التظاهر بفهم المعلومات المعروضة من جانب المرسل.
  - الإفراط في استخدام وسائل الاتصال قد يكون عبئاً كبيراً على المستقبل.
  - سوء العلاقات وفقدان الثقة بين بعض المستويات المشتركة في عملية الاتصال.
  - عدم فاعلية وسيلة الاتصال المستخدمة في نقل الرسالة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم أبو عرقوب: مرجع سابق، ص 186.

<sup>2</sup> بشير العلاق: نظريات الاتصال: مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 138-139.

<sup>3</sup> مي العبد الله: نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006، ص 75.

كما أن هناك بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال بين المرسل والمستقبل وهي كما يلي:

- تغيير المعنى المقصود: قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة في موجة الإرسال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة فإنه يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقصص وذلك بوضع الشخص نفسه في مركز الآخرين.

- تنقية المعلومات: وهي بمعنى تبديل المعلومات لتبدو أكثر ملائمة عما هي عليه الآن مما قد يؤثر في محتوى الرسالة مما يحول دون تحقيق القصد من الاتصال.

- المبالغة والإفراط في الاتصال: يتأثر نظام الاتصال بتزايد عدد الاتصالات المنقولة داخل التنظيم يعني ذلك زيادة عدد الاتصالات بالضرورة زيادة تدفقه وفعاليته.

- الطبقات أو المستويات: يؤثر عدد المستويات التي يمر عبرها الاتصال على الأثر الذي يتولد عنه.

- العقبات التعبيرية: قد يكون بعض الكلمات لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو في ثقافة ما، بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى مختلف في لغات وثقافات أخرى.

- تداول الاتصال: بصفة عامة كلما زاد الاتصال كلما زادت العقبات التي تؤثر على فاعليته.

- التوقيت: يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب جدول زمني مخطط.

- تفسير المعلومات: قد يحدث تغيير في مقصد أو مغزى الاتصال اعتماداً على مدارك الاستدلال والاستنتاج، أي أنه يفسر حسب الاجتهاد الشخصي وخبرة الفرد.

- القابلية للقراءة: عندما يتم استخدام الكلمات المكونة من عشرة حروف، وكذلك استخدام الجمل المركبة في الكتابة فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى هذه الرسالة، وبالتالي يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

- التجريد: عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما تدرك، وليس كما هي موجودة فعلاً<sup>1</sup>.

#### و-معوقات اتخاذ القرار:

تشير الكثير من البحوث النظرية والتطبيقية إلى أن هناك عوامل ذات تأثير في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وركزت أكثر البحوث والدراسات على بعضها وتركت البعض الآخر. يتصف عصرنا الحاضر بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر في إدارة المنظمات وكما هو معلوم أن كل عمل يتخذه الإنسان في سعيه لتبني قرار معين يتعرض لجزء من تلك المشاكل، وأن التخطيط السليم الخاص بأي قرار يقوم على أساس دراسة تلك المشاكل وتأمين المعلومات التي تكشف حقائق المواضيع، وطبيعة المشاكل المطلوب تجاوزها عند صناعة القرار واتخاذها<sup>2</sup>.

فإن عدم وجود قرار يرضي جميع العاملين داخل المنظمة يعتبر من أهم المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة، ولذا يمكن إجمال هذه المشكلات بما يلي:

1- طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة، والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.

2- صعوبة تحديد المشكلة بدقة من طرف متخذي القرار، يجعل جميع قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

3- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار والتي يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمنظمة، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف حسب الأولوية.

4 تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية القرارات حيث نجد أن للأحزاب السياسية دورا كبيرا في ذلك خصوصا في الدول النامية التي يحكمها حزب واحد.

<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة: نظريات الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص ص 63-65  
<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 225.

- 5- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المنظمات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت بظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي فإنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت في الوقت الحاضر.
  - 6- ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد المنظمة المصداقية عند اتخاذ قرارات أخرى لاحقة.
  - 7- كفاءة متخذ القرار والتي تشمل درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وموقعه داخل التنظيم في المنظمة إضافة إلى مدى تأثيره ببعض العوامل الأخرى كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بإجراءاتها أو قيود خارجية مما ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تعدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها مما ينعكس سلباً على أفكار وتطلعات متخذ القرار وبالتالي يؤثر على القرار ومن ثم على المنظمة ونجاحها<sup>1</sup>.
  - 8- عجز متخذ القرار عن إمكانية توقع النتائج (السلبية والإيجابية) للحلول الممكنة.
  - 9- نقص المعلومات وتعقيدها، أو كثرة المعلومات وفوضويتها.
  - 10- الضغوط الخارجية التي يمكن أن يتعرض لها الفرد داخل الجماعة أو خارجها<sup>2</sup>.
- كما يمكن تحديد وقياس الأنماط المختلفة من مشكلات اتخاذ القرار كما حددها "روهلي" عام 1988 طبقاً لدرجة صعوبة المشكلة، حيث نفرق بين مشكلات القرار البسيطة والمعقدة وان اتخاذ القرار للمشكلات المعقدة تظهر إذا كان هناك واحد وأكثر من الظروف الآتية:
- 1- المشكلة لها أوجه عديدة وجه منها فقط يمكن وصفه بمصطلحات كيفية.
  - 2- العوامل المتداخلة للمشكلة ويمكن أن تؤدي إلى عدم الوضوح.
  - 3- أكثر من قسم يمكن أن يشارك في المشكلة داخل المنظمة.
  - 4- الكثير من الحلول الممكنة متاحة للاختيار.

<sup>1</sup> عدنان عواد الشوابكة: دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 244-245.

<sup>2</sup> أمل احمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي: برنامج تدريبي، ط2، دار دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010،

5- التطوير البيئي غير المؤكد.

إذا لم تظهر واحدة من الملامح والصفات السابقة فإن المشكلة تصبح مشكلة بسيطة في إتخاذ القرار<sup>1</sup>.

ومن أسباب الفشل في اتخاذ القرارات ما يلي:

- 1- الفشل في تحديد الأهمية النسبية للأولويات المختلفة.
  - 2- الاهتمام والاعتزاز بالخبرات التي يكتسبها المدير من وظائفه السابقة.
  - 3- احتكار عملية اتخاذ القرار،
  - 4- عدم اتخاذ القرارات في القضايا والمشاكل وإرجاع ذلك للمستقبل.
  - 5- الاستناد إلى الحدس أو التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات.
  - 6- الإفراط في جميع البيانات والمعلومات الثانوية وغير متعلقة مباشرة بموضوع القرار،
  - 7- الخوف والحرص من الفشل والنزوع للتبرير حفاظاً على ماء الوجه والآثار والنتائج المحتملة.
  - 8- عدم ملائمة القرار للظروف الجديدة من ناحية واحتكار المديرين للقرارات المتعلقة بمرؤوسيهـم نظراً لعمق خبرتهم في ذلك.
  - 9- السير في مسارات مختلفة عن مسارات الخطة العامة للمنظمة المعنية.
  - 10- ازدياد أعباء القيادات الإدارية وتعطيل أعمالها الأساسية عند انصرافها للاهتمام بالفرعيات إضافة إلى بروز عدم الحماس من المرؤوسين للتنفيذ طالما لم يشاركوا بأي درجة في القرارات التي تم اتخاذها.
  - 11- عدم اتخاذ القرارات التي تكون فيها درجة التأكيد غير عالية وعدم إخضاع النفس للنقد الذاتي الذي يلزم كضرورة للتعلم من الأخطاء ومواجهة الحقائق بموضوعية وجرأة أدبية<sup>2</sup>.
- إضافة إلى ذلك هناك عدة معوقات إدارية لاتخاذ القرار نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> طلعت مصطفى السروجي: إدارة المؤسسات الاجتماعية: الإصلاح والتطوير، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2013، ص 172.

2 بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2019، ص ص 288-289.

المركزية الشديدة وعدم التفويض، وعدم توفر المعلومات أو عدم دقتها، والتخطيط غير السليم، وعدم استقرار الأنظمة السياسية والمواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد، عدم توافر الكوادر الإدارية ذات الكفاءة، وعدم سلامة أساليب وطرق اختيار القيادات الإدارية، عدم الاستقرار الوظيفي والاطمئنان الرئيسي لبعض القيادات الإدارية فينتج عنه خوف القادة من اتخاذ القرارات خاصة عندما يكون ضعيف الكفاءة أو حديث العمل أو لا يتوفر له الجو المناسب للعمل أو افتقاده للضمانات الاجتماعية، بالإضافة إلى الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية والتي تتسم بأنها معوقة مثل: تعدد مستويات التنظيم مما يسبب صعوبة التوجيه والاتصال ويترتب على ذلك تشتت أقسام ووحدات التنظيم تجاه القرار مع تحقيق التكرار والازدواجية في اختصاصات الأجهزة الإدارية<sup>1</sup>.  
ومن خلال القراءة المتأنية يمكن استخلاص جملة من معوقات اتخاذ القرارات والمتمثلة فيما يلي:

- قصور البيانات والمعلومات.
- السرعة في اتخاذ القرار.
- عدم المشاركة في اتخاذ القرار.
- عدم إعطاء نصائح لصنع القرار،
- عجز في جمع المعلومات الكافية.
- في صنع القرار إتاحة فرصة المشاركة لكل من له علاقة به.
- عجز طلب عدة خيارات وبدائل.
- التردد وعدم الحسم.
- اللجوء إلى أول حل يخطر في البال<sup>2</sup>.
- ضعف الاستنتاجات والتوصيات: وهذا الأمر يعتمد على قدرة رجل الإدارة على الاستنتاج وربطه بحل المشكلة وبناء توصيات محددة وتطويرها للتوصل إلى الحل المطلوب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد نعمان محمد علي البعداني: الإدارة والإشراف التربوي، كلية الإيمان، الجامعة الإسلامية، 2013، ص54.

<sup>2</sup> فتحي محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 145-146.

<sup>3</sup> عدنان عواد الشوابكة: مرجع سابق، ص 246.

**خلاصة:**

كحوصله لكل العناصر التي تم عرضها سابقا، يمكن القول بأن هناك أسس وقواعد رئيسية لابد من أخذها بعين الاعتبار حتى نتأكد من سير العمليات التنظيمية داخل المنظمة والالتزام بالرسمية. كما يتوجب على التنظيمات إقامة علاقه مع العاملين وإشراكهم في مجالات مختلفة، ولكي يتحقق كل هذا لابد من التغلب على أهم المعوقات التي تحول إليه دون وصوله إلى درجة من الفعالية وتحقيق أهدافه والتعرف على هذه المعوقات قصد محاولة تفاديها ومعالجتها.

## الفصل الثالث:

أساسيات حول أداء العاملين



**تمهيد:**

يعتبر الأداء القاسم المشترك لدى جميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب الرفع من كفاءتهم وفعاليتهم داخل التنظيم.

## المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

## المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تنتم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة .

ولتجسد النظر التقليدية ( القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بين المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وعذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول الى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار بما يعرف بدراسة " الحركة والزمن"<sup>1</sup>.

ولقد كان جوهر الدراسة التي اجرها تايلور ان هناك مجموعة من تفاصيل الحركات او الحركات التفصيلية الدقيقة تشترك فيها عمليات كثيرة، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فامن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم تجرى لها دراسة زمن خاصة بها<sup>2</sup>.

مع بداية القرن العشرين تحول إهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها الى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص33.

<sup>2</sup> فاروق السعيد راشد: التنظيم الصناعي و الإداري، ط1، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، مصر، القاهرة، 2001، ص101.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 33.

## المطلب الثاني: أهمية أداء العاملين ومحدداته

## أ- أهمية أداء العاملين:

للأداء أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها ن كما انها تحتاج الى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الانتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل: عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والاداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد والعمل (إنتاجية) العنصر البشري يجعلنا نصل الى اهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحا.

- للأداء أهمية داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره النتاج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون اداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في:

مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، ومرحلة الريادة، إذا ان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة اكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الاداء بها.

- كما لا تتوقف أهمية الاداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى اهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>1</sup>.

#### ب- محددات أداء العاملين:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الاداء في موقف معين يمكن ان ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقات المتداخل بين كل من:

1- الجهد.

2- القدرات.

3- إدراك الدور (المهام)<sup>2</sup>.

فإذا عدنا إلى نموذج بورتر ولور نجد أن الجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار يكثف جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، أما العنصر الثاني فهو يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، يعني تصورات وانطباعاته عن سلوك والانشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .

ويمكننا انطلاقاً من فكرة التي قدمها فروم ( vroom 1904 ) والتي تقول بان العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الاداء، أن نقيص على هذه الفكرة ونقدم فرداً مضمونة ان اداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدراته على الاداء مع إدراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي.

ويمكننا صياغة هذا الفرد المبسطة التالية:

$$\text{الاداء} = \text{الدافعية} \times \text{قدرات} \times \text{الادراك}$$

<sup>1</sup>بوسفت أمال: الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير،(غير منشورة) جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص ص 92-93.

<sup>2</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 210.

ومعنى هذا التفاعل ان العوامل الثلاثة المحددة بأداء، ان كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الاداء بصفة مستقلة وإنما بامتزاجه بالعاملين الاخرين، فأثر الدافعية على الاداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بدرجة العاملين اخرين المتمثلين في القدرات والادراك.

وعليه فإن أثر التغيير في أحد هذه العوامل على الاداء يتوقف على مستوى او الدرجة التوفر من كل عامل من العاملين الآخرين، فلا شك أن أثر التدريب على الاداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته عالية عن ذلك الذي تكون دافعيته لأداء منخفضة بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفردين، وكذلك فإن التحسين الذي يحدث في الاداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد يكون اكبر لدى فرد دافعيته عالية وقدراته عالية عن اخر تغيير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كانت أيضا منخفضة.

فإن سلوك الاداء الذي يمارسه الفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته مع قدراته ومع إدراكه<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: عناصر ومكونات أداء العاملين

#### أ- عناصر أداء العاملين

##### 1- كمية العمل:

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

##### 2- نوعية العمل:

تعني مستوى الدقة والجودة ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،

**3- نمط إنجاز العمل:**

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في ادائه لعمله فعلى أساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في اداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة غذا كان العمل جسماني بدرجة الاولى<sup>1</sup>.

**ب- مكونات اداء العاملين:****1- الأنشطة والمهام التي يتكون منها الاداء:**

تحاول معظم دراسات العمل تحيد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد مكونات المستقر نسبيا للأداء، وإنما يتعداه الى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن، أو بتغيير الافراد ( العمال ) أو بتغير الظروف التي تحيط بالأداء.

فبالنسبة للأنشطة التي تتغير بتغير الزمن أي وفق متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثال ذلك قد تتغير أنشطة إنتاج العامل في مصنع ما نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة، اما الأنشطة التي تتغير حسب العمال فذلك نتيجة لتفاوت في الخبرة والخصائص المميزة لكل عامل.

والأنشطة التي تتغير بتغير الظروف فهي نتيجة طبيعية للبيئة الحركية التي تؤدي فيها الكثير من الاعمال ومن غير المنطقي أن يفترض أن هذه البيئة الحركية التي تحيط بالكثير من أنشطة الاعمال لن يكون لها تأثير على هذه الأنشطة، فمثلا التوقف المفاجئ لآلة قد يتطلب من العاملين عليها التوقف عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة الإصلاح.

وعلى الرغم من ان التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على الأنشطة بفعل تغير الظروف قد تكشفه صعوبات، إلا أن دراسة العوامل المختلفة التي تكون هذه الظروف التي يمكن ان تسهم في تغير الاداء يعتبر خطوة هامة نحو تحديد جوانب الاداء التي تتغير بفعل الظروف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله حسن عواد: إدارة و تقييم الأداء، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص20.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 332،333.

وهذه العوامل قد تتكون من واحدة من المتغيرات التالية:

- متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل: الإضاءة والتهوية والضوضاء والمعدات المستخدمة... الخ.
- متغيرات تتعلق بالأفراد الذين يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل: المشرفين والرؤساء، جماعات العمل، ويدخل تحت هذا الاختصاص الافراد والجماعات وطبيعة تأثيرهم ونفوذهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم وتفاعله معهم.
- متغيرات تاريخية مثل: تلك التي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات النجاح السابقة في الاداء... الخ.
- متغيرات كيفية مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الازمنة المختلفة وطبيعة ضغوط العمل والازمات التي تكتنف الأداء.

## 2- العلاقة بين الأنشطة ومهام العمل:

إن الخطوة التالية لمعرفة الأنشطة هي تجميع هذه الأنشطة الى مهام والمهام الى اعمال، ويقوم هذا على تحديد علاقات التجانس او التكامل او القدرات بين هذه الأنشطة ودراسة هذه العلاقات لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام إنما تتعداها الى العلاقات والاعمال المختلفة، ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة قد يترتب عليها إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

## 3- الخصائص والموصفات المطلوبة بالقائم بالعمل:

إن هذا الهدف يمثل همز الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الاداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الاداء والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها، يمكن إجراء تحديد مبدئ للخصائص التي يجب ان تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة وهذه الخصائص لكي تمثل أسس سليمة لبحوث الاختيار، ينبغي ان تقوم على دراسة فاحصة لأبعاد الاداء واستنتاج مختلف الخصائص الفردية التي ترتبط بهذه الابعاد من عقلية ووجدانية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 334،335.

### المطلب الرابع: أنواع وأبعاد العاملين:

#### أ- أنواع اداء العاملين:

يمكن تقييم الأداء، بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك فإن نوع الاداء يكون حسب معيار التقسيم

من ثمة يمكن تقسيم الاداء الى انواع حسب معيار المصدر، إضافة الى معيار الشمولية

1- **حسب معيار المصدر:** وفق لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين الاداء الذاتي أو

الاداء الداخلي والاداء الخارجي.

• **الاداء الداخلي:** ويطلق على نوع من الاداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من

الموارد فهو ينتج أساسا من ما يلي:

- **الاداء البشري:** وهو اداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع

القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم

- **الاداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة في استعمال استثمارها بشكل فعال

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة

#### • **الاداء الخارجي:**

هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه

ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي

تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب

أو بالسلب، وهذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الامر

بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2- **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما:

• **الاداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف او

الانظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها لأي عنصر من دون مساهمة باقي

العناصر.



في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسات اهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما ان الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداء انظمتها الفرعية.

• **الاداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أي ينقسم الى المعيار الوظيفي الى اداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة التمويين ن داء وظيفة الانتاج، اداء وظيفة التسويق<sup>1</sup>.

3- **حسب معيار الطبيعة:** ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية:

• **الاداء الاقتصادي:** ما تجدر الإشارة إليه وفق لهذا التصنيف، اننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثر في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بالتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، سيما منها المحيط الخارجي، ويتمك قياس الاداء الاقتصادي باستخدام الربحية او المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الادوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من ان التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جانبا الى جنب مع التشخيص المالي للوصول الى نتائج هامة حول الاداء الاقتصادي.

• **الاداء الاجتماعي:** يعد الاداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

• **الاداء التكنولوجي:** تعد التكنولوجيا من بين المصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الاداء، لذا فإن الاداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها، وتحيينها مع المستجدات، لذلك تكون الاهداف التكنولوجية ضمن الاهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.

• **الاداء الإداري:** يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والاجراءات التي تحددها المؤسسة ن ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الاهداف المسطرة ويمكن

<sup>1</sup>بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص

الاستعانة بالنماذج والاساليب العلمية لتطوير هذا الجانب بالإضافة الى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة<sup>1</sup>.

ب- أبعاد أداء العاملين: إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذن نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح المؤسسة الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشري، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمت..... إلخ)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل بومجان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ت 52.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص ص 22-23.

**المطلب الخامس: مراحل أداء العاملين والمعايير المعتمدة:****أ- مراحل أداء العاملين:**

يتميز الاداء الفعال بمروره بعدة مراحل مت تحديد أهداف عام ثم اهداف مرحلية اجرائية وتنفيذ ثم تقويم وراجعة واعداد المحاولات في حالات الفشل حتى يتمكن الفرد من تحقيق أهدافه بطريقة مرضية وهنا تتعزز الممارسات الفعالة لان النجاح يحفز على النجاح وهذا يسمح ببلورة استراتيجية فعالة لتدخل من اجل التغيير وإنجاز المهام المختلفة يمكن تحديد مراحل الاداء الفعال في خطوات تتمثل في وضع الاهداف، التخطيط لتحقيقها، توفير شروط النجاح، الجد والالتقان ثم تقويم مدى النجاح في تحقيق الاداء وهي مراحل يمكن توضيحها في ما يلي:

**أ- تحديد الاهداف:** تتمثل هذه المرحلة في وضع اهداف بطريقة مدروسة بحيث تكون قابلة لتحقيق والتنفيذ

**ب- التخطيط لإنجاز المهام:** إن وضع الاهداف العامة والغايات المراد الوصول اليها غير كافية، لابد من تحديد المراحل والخطوات التي تمر بها عمليات الانجاز مع الوقوف عند كل خطوة وكل مرحلة بدراسة والتشخيص والاستشارة عند الحاجة.

**ت- توفير شروك النجاح:** قبل بداية انجاز أي مهمة يجب توفير كل شروط نجاحها من وسائل وادوات وخبرات، وهذا يساهم في إنجاز المهمة والاقتصاد في الوقت والجهد المبذول لتجسيدها.

**ث- الجد والالتقان في الانجاز:** بعد تحديد الهدف وتحديد خطوات انجازه وتوفير شروط نجاحه يجب العمل بجد وإتقان لتجسيده بدون تكاسل ولا تقاعس ولا استسلام للمعوقات التي قد تعترض عملية الانجاز

**ج- تقويم الاداء:** عند الانتهاء من الانجاز لابد من مرحلة اخيرة هي تصحيح وتقويم الاداء لتعرف على الايجابيات والسلبيات والنقائص إن وجدت من اجل الاستفادة منها والعمل على تجنبها في المحاولات المستقبلية.

إن احترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت والجهد ومصاريف الانجاز والاكتساب الخبرات والدروس من الاخطاء<sup>1</sup>.

#### ب- معايير أداء العاملين:

إن معايير أداء العاملين هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح ودقة. ويعرف المعيار أيضا الشماع بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة، اما Morrisey فيؤكد على ان المعيار هو مقياس للأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين، فهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختيار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة، وكذلك يستخدم كأساس لبيان معيار الأداء الأكثر طموحا في المستقبل. ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء في عملية التقويم وذلك للمحافظة على موضوعية التقويم والابتعاد عن التمييز، وغالبا ما يجري تحديد المعايير بالاتي:

- كمية المخرجات.
- نوعية المخرجات.
- التوقيت الملائم للنتائج.
- طريقة الاداء.
- الفاعلية في استخدام المواد.

#### و لمعايير الاداء ثلاثة انواع:

أ- المعايير أو المعدلات الكمية: بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب ان تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي انها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الاداء فثلا إنتاج ( 5000 ) سيارة خلال مدة سنة ويسمى هذا المعيار المعدل او المعيار الزمني للإنتاج.

<sup>1</sup> أقطي رباب: التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 73.

ب- **المعايير النوعية:** وتعني وجوب ان يصل إنتاج الفرد الى مستوى معين من الجودة والالتقان  
 ت- **المعايير النوعية والكمية:** وهذا المعدل من تميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية،  
 وكمثال عليه: هو ان يجري إنتاج ( 50 ) من منتج معين على ان لا تتجاوز الوحدات التالفة عن  
 (5) وحدات<sup>1</sup>.

#### المطلب السادس: العوامل المؤثرة على اداء العاملين:

يتأثر العمل بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل  
 هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية او الحياة الاجتماعية او الحياة عموماً  
 لا تؤثر على الاداء.

ويمكن الإشارة الى عاملين رئيسيين يتأثر اداء الافراد بهما، وهذين العاملين هما:

أ- **العوامل الداخلية:** وهو كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعدد ووسائل مختلفة، وهي تتكون  
 من عدة عوامل:

• **العنصر البشري:** يشكل اهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع  
 عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر  
 البشري يعتبر الاساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

• **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع  
 الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة ويقال أن أكثر من 75 % من زيادة معدلات الاداء يعتمد  
 على أساليب الإدارة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تأثر أساليبها  
 على جميع الأنشطة لذلك فإن أي ضعف او تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز  
 كفاءة وفاعلية الادارة ككل.

• **التنظيم:** ويشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفق لتخصصات  
 والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفق للمستجدات  
 الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن ويؤثر  
 كثيراً على الاداء وتحقيق الاهداف بكفاية ومستويات أعلى.

<sup>1</sup> فؤاد عبد المعطي شقوع: إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، أزمنة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2016، ص ص 23-24.

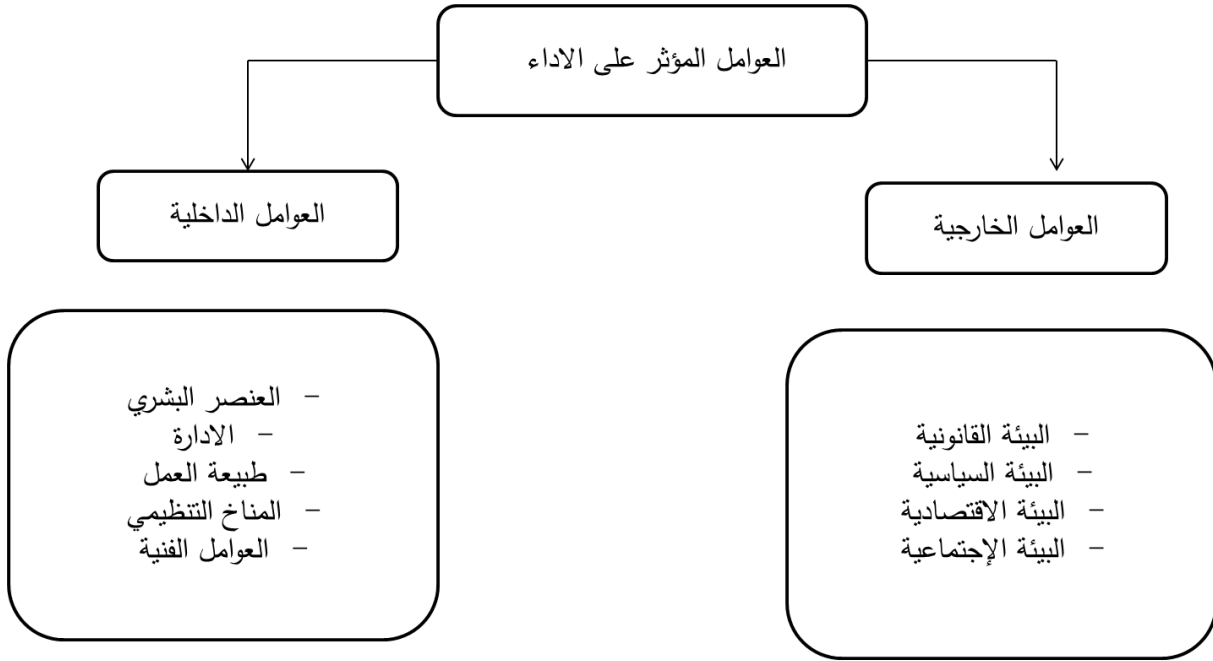
- **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية أفقية رأسية، نظام الحوافز، الاتصال... إلخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري، كما أن عدم انتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل كثيرا ما يؤدي لسلبية بيئة العمل<sup>1</sup>.
- **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرض النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.
- **العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل المكائن والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.
- ب- **العوامل الخارجية:** تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:
  - **البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، انواع برامج التعليم المهني والفني .
  - **الهيئة السياسية والقانونية:** وذلك من حيث طبيعة السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الانظمة وتشريعات السياسية الخارجية
  - **البيئة الاقتصادية:** وذلك من حيث الاطار الاقتصاد العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه)<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الاداء في المخطط الموالي:

<sup>1</sup> بلقايد إبراهيم، بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة شلف، 2017، ص 261.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 262.

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة في الاداء.



المصدر: بلقايد إبراهيم، بوري شوقي: مرجع سابق، ص 263.

## المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

## المطلب الأول: الخلفية التاريخية لتقييم أداء العاملين:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورات مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام وإن كان البعض يشير إلى أن العملية بدأت منذ أن بدأ الإنسان في التفكير فيما يدور حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل، وبناء على هذا سيتم التطرق إلى ممارسات هذه العملية من العصور القديمة وصولاً إلى العصر الحديث.

أ- في الحضارات القديمة: بتطور الحياة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة العامة، استخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية بشكل عام، وعملية التقييم بشكل خاص.

كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع، واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة، خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية، حيث يشتركوا رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم، مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت أن ذاك استخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسامح التي اعتبرت أحد مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء سير شغل الوظيفة، أما الحضارة الرومانية تميزت بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية بدرجة عالية من المركزية والكفاءة الذي أستلزم ممارسة دقيقة للعمليات



الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، والتي استلزمت بدورها عمليات اختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة<sup>1</sup>.

ب- **في العصر الحديث:** وصولاً إلى العصر الحديث نجد أن من اهتم بهذه العملية بشكل واسع هي حركة الإدارة العلمية استخدمت العملية كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

كما اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بهذه العملية حيث دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

كما صاحب هذا التطور التاريخي تغيرات في استخدام المصطلح المناسب للدلالة على معنى هذه العملية، فمن المصطلحات التي استخدمت " appraisal evaluation, performance, performance assessments " وبالنظر لهذه المصطلحات يقودنا إلى العملية تتضمن ثلاثة عمليات فرعية:

- قياس الأداء المحقق.
- تحقيق مستوى الأداء المنجز ويطلق عليه التقييم أو التقرير.
- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء ويطلق عليه التقييم<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين:**

أ- أهمية تقييم أداء العاملين:

**أولاً: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:**

يعتبر تقييم الأداء أحد العوامل المهمة التي تؤخذ كأساس من أسس اتخاذ القرارات التي ترتبط بالمسار الوظيفي للموظف وللمنظمة وربط هذه القرارات بمستويات الأداء والسلوكيات لدفع الموظف إلى العمل بمستويات أداء مرتفعة وسلوكيات إيجابية كما أن عملية تقييم الأداء من ناحية

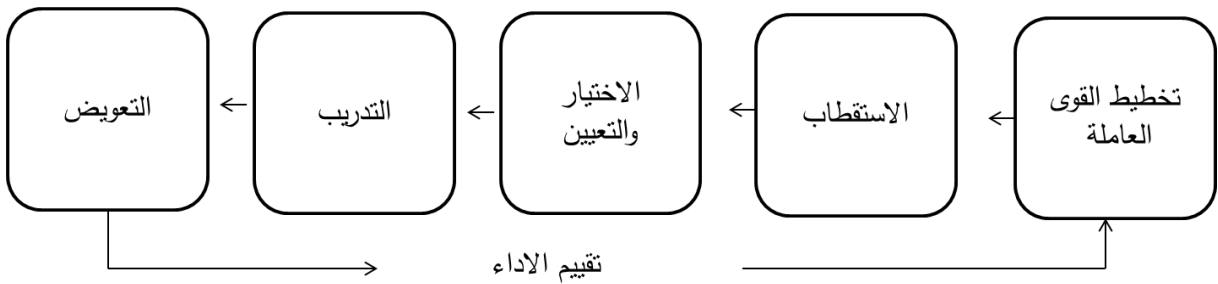
<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 196-197.

<sup>2</sup> عبد الله حسن عواد: مرجع سابق، ص ص 14-15.

أخرى تعطي المرؤوسين فكرة واضحة عن طريق ادائهم للعمل مع بيان وشرح اوجه الضعف فيه ومناقشة الطرق الملائمة لتحسنه، ويحقق تقييم الاداء العاملين عدة مزايا منها:

- 1- **تنمية الشعور بالمسؤولية:** فعندما يدرك الموظف ان ادائه الوظيفي موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين او ان نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهم تمس مستقبله الوظيفي فإنه يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل وبذلك كل جهوده او طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على احسن وجه لكسب رضا رؤسائه، وبالتالي تنمو لدى العامل شعوره بالمسؤولية خاصة إذا شعر بأن التقييم حقيقي ويعبر عن الواقع وان المجد سوف يكافئ ويرقى والمسيء سيعاقب .
- 2- **رفع الروح المعنوية:** شعور العاملين بوجود معايير وأساليب موضوعية وعادلة لقياس وتقدير الكفاءة يرفع من روحه المعنوية ويحفزهم لأداء الاعمال بكفاءة وفاعلية.
- 3- **تحسين وتطوير الاهداف:** يساهم نظام تقييم الاداء في تحديد نواحي القصور لدى العاملين وأسبابها وكيفية معالجته في الوقت المناسب وتقديم التغذية العكسية المناسب لها، إما بتدريبه او نقله الى وظيفة اخرى تتناسب مع رغباته وقدراته وغير ذلك من القرارات التي قد تتخذها الادارة لتساعده على تطوير وتحسين ادائه.

و الشكل رقم (03) يوضح آلية التغذية العكسية لأنشطة ووظائف الموارد البشرية



شكل رقم (03): آلية التغذية العكسية لأنشطة ووظائف الموارد البشرية

ثانيا: أهمية تقييم الاداء بالنسبة للرؤساء:

أما بالنسبة لأهمية تقييم الاداء بالنسبة للرؤساء فإنه يحقق لهم عدة أهداف منها:

1- استمرارية الرقابة والإشراف: يعتبر نظام تقييم أداء العاملين وسيلة مهمة تجعل القائمين على هذا التقييم على اتصال دائم ومستمر بالمرؤوسين<sup>1</sup> حيث يمكنهم الوصول الى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين والذي يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائم على أسس موضوعية<sup>2</sup>.

2- تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين: شعور الموظفين أن الهدف الأساسي للإدارة من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف، فإنه دائماً يسود شعور من الود والتفاهم والعلاقات الحسنة بين الموظفين ورؤسائهم لأن جهودهم في العمل تكون موضع تقدير واهتمام من قبل المنظمة.

3- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء: إن تقييم يزود مسؤولي إدارة الموارد البشري بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية وتحليلية تتناول اوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها، وكيفية تقدم الحلول المناسبة لعلاج اوجه القصور او للتطوير والتحديث.

ثالثاً: أهمية تقييم الاداء بالنسبة للمنظمة:

### 1- الكشف عن مدى تحقيق اهداف المنظمة:

إن نظام تقييم أداء العاملين يعتبر ذا أهمية خاصة فيما يتعلق بتحديد مدى مساهمة العاملين في تحقيق الاهداف العامة للمنظمة وعليه فمن الطبيعي ان لا تكون الاهداف العامة للمنظمة بمعزل عن اهداف العاملين بها، فكلما كان نمط هذه الاهداف منسقا فإن قياس الكفاءة يعبر عن مستوى تطبيق الاهداف والنتائج، والذي يتم فيه الاتفاق بالمشاركة الفعلية بين الرؤساء والمرؤوسين على نتائج الاعمال المتوقع أن يحققها كل مرؤوس في نهاية الفترة وتقرن بالنتائج المتفق عليها وبناء عليها يتم تقدير كفاءة المرؤوس.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: دور التقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص ص 74-75.

<sup>2</sup> سلمان زيدان: استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 167-168.

## 2- النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة:

نظام قياس الاداء الذي تسجله تقرير قياس الكفاءة يعتبر وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمة العامة والكشف عن العاملين الذين يحتاجون الى قدر اكبر من الاشراف والتوجيه والتدريب أما الذين لهم قدرات خاصة فيسند إليهم ما يصلحون له من وظائف.

## 3- الرقابة على تصرف الرؤساء:

إن تقييم الأداء يعطي الادارة العليا مؤشرا عن مدى الكفاءة والقدرات الإشرافية والتوجيهية للرؤساء بالمنظمة وذلك من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

## 4- تحديد الاحتياجات التدريبية:

توضع خطة للاحتياجات التدريبية لكل منظمة وفقا لنتائج تحليل تقييم الاداء.

## 5- ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية

يوفر تقييم الاداء البيانات التي يمكن على اساسها اتخاذ القرارات الموضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين مثل: تثبيت الموظفين الجدد والتكليف، النقل، الترقية، وإنهاء خدمة الموظف وبذلك فهو يسهم في تحقيق مبادئ الجدارة بناء على معايير محددة موضوعية

## 6- اكتشاف بعض العيوب التنظيمية:

إن تقييم أداء العاملين يساهم في الكشف عن بعض العيوب التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من إمكانيات وطاقات العاملين داخل المنظمة من هذه العيوب ما يتعلق بعدم تحديد الاختصاصات، وعدم توزيع المسؤوليات والاعباء توزيعا مناسباً حسب إمكانيات الافراد والتداخل والازدواج، وعدم الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: مرجع سابق، ص ص 76-78.

## 7- أثر التقييم على وحدة المنظمة:

إن نظام تقييم أداء العاملين من أهم الوسائل التي تساهم في الكشف عن المشاكل والصراعات بين المستويات الإدارية داخل المنظمة والتي تؤدي بدورها إلى انخفاض مستوى الأداء، حيث إن المنظمة تتكون من عدة إدارات وأقسام وفروع والتي تعمل معا لتحقيق أهدافها، وكلما ازدادت قدرتها على مواجهة الصعاب والعكس صحيح، وتزداد أهمية التنسيق والتعاون في الجانب الإنساني للمنظمة التي تجدد فيه عناصر الحيوية والنشاط وإمكانية التغيير ومن هنا تبرز أهمية التقييم ويعبر عن أهمية التوافق والانسجام داخل المنظمة وكذلك مؤشر على تماسكها ووحدتها والعكس صحيح.

## 8- وضع معدلات لأداء العمل:

إن نظام تقييم الاداء له اهمية كبرى بالنسبة للمنظمة خاصة فيما يتعلق بوضع معدلات لأداء العمل فيها، مما يؤدي الى النهوض بمستوى اداء الوظائف التي يضطلع بمسؤولياتها العاملون المراد تقييمهم، كما ان وضع تقييم الاداء يحتاج الى تحديد مستوى الاداء المطلوب والعناصر التي تؤثر عليه<sup>1</sup>.

## ب- أهداف تقييم اداء العاملين:

يمكن تقسيم الاهداف التي تسعى التنظيمات الى تحقيقها من خلال الحصول على المعلومات الى قسمين:

## 1- الأهداف الخاصة بتحسين العملية الادارية:

- النهوض بمستوى الخدمة العامة: تعد تقارير تقييم الاداء الوظيفي وسيلة سهلة ومهمة في وسائل الإصلاح الوظيفي إذ تمكن المسؤولين من التعرف على الموظفين الذين يحتاجون لمزيد من التدريب والتوجيه وكذلك اختيار الكفاءات البشرية المناسبة والمقتدرة لملئ الوظائف العليا.
- التحسين التنظيمي: يتم التحسين التنظيمي من خلال إدراك مختلف السلوك للمديرين وتأثيره على مستوى الدوافع وقدرة المنظمة على معرفة أي نوع من السلوك الإداري يكون مهما لموظفيها.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 79.

- **وضع مستويات لأداء العمل:** إن الاخذ بنظام تقييم الاداء الوظيفي يستهدف إيجاد مقاييس لمستويات الإنجاز المطلوب وهو ما يتطلب دراسة تحليلية للعمل، مستلزماته وانواع الوظائف واختلاف طبيعتها حيث تتخذ تقارير تقييم الاداء الوظيفي وسيلة لبلورة تفكير الادارة فيما يختص بمكالب الجدارة بالنسبة للوظائف المختلفة<sup>1</sup>.
  - **ضمان عدالة المعاملة:** تسهم عملية تقييم الاداء الوظيفي في ضمان عدالة المعاملة وتفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الاجور وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل او توقيح الجزاءات.
  - **إشعار الموظفين بالمسؤولية:** حيث يعلم الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله ويخلص له ويدفعه ذلك للبدل والعطاء كي لا يتعرض للحرمان من المزايا المالية كالعلاوات والترقيات... الخ
  - **دعم سياسة التأديب:** تمكن تقارير تقييم الاداء الوظيفي المنظمة من تطبيق سياسات التأديب بحق من يقصرون أو يهملون في أعمالهم وفق قواعد ومبادئ متفق عليها
  - **كشف عيوب الإدارة:** إن الدراسة التحليلية لنتائج التقييم الوظيفي تفيد في الكشف عن بعض عيوب الادارة مشاكلها، يقول حمدي أمين: " إذا كان مستوى كفاءة غالبية موظفي وحدة إدارية ما بالنسبة للعنصر التعاون دون الوسط، فهذه النتيجة قد تفيد وجود خلافات بين العاملين انفسهم كما قد تفيد وجود نزاع بين الموظفين والمشرفين ... الخ "
  - **تشجيع المنافسة بين الأقسام والوحدات:**
- 2- الأهداف الخاصة بتطور الفرد ومقدراته ودوافعه:
- **تقييم الموظف ودوافعه:** غالبا ما تستخدم نتائج تقييم الاداء للحكم على كفاءة الموظف وفعاليتته والحكم على مدى التوافق بين خصائصه وصفاته وبين خصائص العمل الذي يقوم به، كما ان المنظمة تحول التأثير على دوافعه ولتجويد ادائه في المستقبل من خلال ربط نتائج التقييم بمختلف انواع الثواب ( الترقية، زيادة الاجر... الخ)

<sup>1</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني: أثر الدوافع على أداء العاملين: دراسة تطبيقية، ط1، الدار الجزائرية ، الجزائر العاصمة ، 2015، ص

• تنمية وتطوير الموظف: تستخدم معلومات أو نتائج تقييم الاداء لمساعدة الموظف في عمليات التنمية والتطوير ويتم ذلك بتحديد القدرات والمهارات التي يتمتع بها كل موظف ومقارنتها بما ينبغي ان تكون عليه القرارات والمهارات بشكل مثالي، ويقوم هذا الهدف على توفر المعلومات المرتدة للموظف نفسه فيما يتعلق بأدائه فإن أخبار الموظف بارتفاع مستوى ادائه في حد ذاته يعمل على تدعيم سلوكه الايجابي وزيادة شعوره بالتقدير الذاتي والكفاءة الشخصية، وإذا حددت معلومات تقييم الاداء مجالات الضعف لدى الموظف فإن إخباره بما يساعده على التنبيه الى اهمية التدريب والتطور لتغالب على هذا الضعف وإن لم يعرف الموظف ماذا يفعل من خطأ او صواب لن يتحسن أبدا<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: ضوابط تقييم أداء العاملين واهم الخطوات المتبعة

#### أ- ضوابط تقييم اداء العاملين:

الضوابط المتعلقة بالخصائص العامة لنظم تقييم الأداء: "متطلبات جودة مقاييس الأداء".

نظم تقييم الأداء لابد ان تتوافر فيها من الخصائص المميزة التي تكسبها الموضوعية بدرجة عالية بالإضافة الى الفاعلية ودقة القياس وأهمها:

أ- **صدق المقياس**: أن يحتوي المقياس على جوانب ترتبط ارتباطاً حقيقياً بالفاعلية والكفاءة المطلوبين لأداء الفرد لعمله وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق وهما:

- حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الاداء وهذا النوع من الخطأ يعرف (بقصور المقياس أو المعيار).

- حالة احتواء المقياس على مؤشرات خارجية تؤثر على ادارة الفرد وهذا الخطأ يعرف (بتلوث المقياس او المعيار)

ب- **ثبات المقياس**: يضم المقياس جانبين هما: الاستقرار والتوافق ينتج عنها نفس النتائج او النتائج متساوية.

<sup>1</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني: المرجع السابق، ص ص 118-119.

- ت- **التوافق:** فينطوي على ان قياسات المعيار المأخوذة من قبل افراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة او متساوية سواء اخذت من اشخاص مختلفين او طرق مختلفة.
- ث- **التمييز:** ويقصد به مدى المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين اداء الافراد.
- ج- **سهولة استخدام المقياس:** سهولة استخدام المقياس ووضوحه لكل من يستخدمه وعدم الحاجة الى جهد غير عادي عند استخدامه وكذلك مراعاة عدم المغالاة في عنصر الزمن.
- ح- **امكانية الملاحظة:** اي امكانية ملاحظة الصفات الدالة على مستوى الأداء، اي يلزم ان تتسم بدرجة عالية من الوضوح.
- خ- **عمومية التطبيق:** اي يصلح التطبيق على مستوى القاعدة العريضة أي لا يقتصر تطبيقه على مجموعة وظيفية معينة دون سواها من المجموعات الوظيفية الاخرى.
- د- **الموائمة بين المستويات الوظيفية:** اي الموائمة بين ضوابط قياس كفاءة الاداء من ناحية ونوعية الاعمال التي ترتبط بالوظائف المختلفة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.
- ب- **خطوات اعداد خطة تقييم اداء العاملين:**

تمر عملية اعداد خطة تقييم اداء العاملين بعدة خطوات في تحقق النتائج والاهداف المرجوة منها... وعادة تشمل خطة التقييم على العناصر التالية:

- 1- **تحديد المسؤول عن التقييم:** ويقصد بذلك تحديد الجهة او الشخص المسؤول عن تقييم العاملين وهناك أسلوبين لتحديد المسؤول عن التقييم.
- أ- ان يقوم الرئيس المباشر بتقييم اداء مرؤوسيه، وذلك لعدة اعتبارات منها:
- الرئيس المباشر هو الذي يحدد اهداف ادارته او قسمه، وهو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات ويوجه المرؤوسين ثم يقوم بمراقبة تنفيذهم لأعمالهم.
  - الرئيس المباشر على صلة مستمرة ومتواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه وبالتالي يستطيع التعرف على نقاط القوة والضعف فيهم ويكون أقدر على تقدير اداء المرؤوسين على اساس واقعي.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص ص 84-85.



• وضمانا للعدالة والموضوعية في التقييم تقرر معظم المنشآت ان يتم عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى وذلك لمراجعة التقارير ولها الحق في التعليق والتعديل مع ابداء الاسباب ويفضل عدم تعدد المستويات الرئاسية التي تراجع وتعتمد تقييم الرئيس المباشر.

ب- تشكيل لجنة للتقييم وتتولى هذه اللجنة وضع التقارير عن اداء العاملين وسلوكهم ويكون اعضاء اللجنة من الاشخاص الذين لهم صلة بالموظف أو لديهم بيانات كافية عنه ومن المفضل ان يشارك فيها مدير ادارة الافراد او من ينوب عنهن حيث يستطيع أن يمد اللجنة بكافة البيانات عن الشخص المراد تقييمه من واقع السجلات وكذا لا بد ان يكون من اعضاء اللجنة الرئيس المباشر.

2- **تحديد التوقيت المناسب للتقييم:** لتقييم العاملين لابد أن يكون التقرير معد عن فترة كافية يستطيع من خلالها الحكم على مدى نجاح العامل في العمل وتقديمه، ويرى البعض ان اعداد التقرير عن عام مضى مدة طويلة لا يستطيع خلالها الرئيس المباشر حصر كافة الاعمال والامور المتعلقة بالأداء والسلوك ومن ثم يصبح التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس المباشر، تقوم بعض المنشآت على اعداد اكثر من تقدير على مدار السنة مثل: اعداد تقرير كل ثلاثة أو أربع أو ستة أشهر ويأخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي، وينبغي الإشارة الى ان التقرير لا يتوقف على طول او قصر المدة المعد عنها انها يتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها الفرد<sup>1</sup>.

3- **تحديد الطرق المستخدمة في التقييم:** لقد مرت الطرق المستخدمة في تقييم الافراد بعدة مراحل وفقا لما هو تقليدي وما هو حديث.

**أولاً: الطرق التقليدية:** وهي الأكثر شيوعاً في الحياة العملية حيث يستخدم تقارير تقييم الاداء او قياس كفاية العاملين وذلك من خلال نماذج مطبوعة يقوم القائم بالتقييم باستقاء كافة البيانات المدونة بالنموذج عن الافراد المقيمين، ويتضمن نموذج التقييم على عدد من الخصائص والصفات بعضها يتصل بسلوك المرؤوس وتصرفاتها ويتصل بعضها بالعمل والانتاج ويجدر الإشارة ان

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة لتسويق، مصر،

الخصائص او الصفات تختلف بتوع الوظيفة فالوظائف الأشرفية تختلف في مسؤولياتها وابعائها وشروط شاغلها عن الوظائف اليدوية ولذى يتطلب الامر الى نماذج مختلفة حسب طبيعة كل وظيفة فالوظائف الأشرفية يتضمن نموذجها عناصر مثل: المبادرة والقدرة على اتخاذ القرار والقيادة في حين الوظائف الانتاجية يتم التركيز على عناصر مثل كمية الانتاج وجودة الانتاج والمعرفة الفنية العمل والتعاون مدى الاعتماد على الشخص.

وتتضمن نماذج تقييم الاداء على عدد من العناصر او العوامل التي يتم التقييم على أساسها وهي:

#### أ- عوامل متصلة بالإننتاج العامل:

- درجة المعرفة بالعمل ومطالبه أي درجة الالمام بتفاصيل واجراءات العمل وكيفية ادائه.
- كمية الانتاج، كمية انتاج الفرد في ظل ظروف العمل المتاحة.
- جودة الانتاج: مدى الاتقان للعمل وسلامة النتاج مع مراعاة قواعد الامن الصناعي وظروف العمل والامكانيات المتاحة.

#### ب- عوامل متصلة بسلوك العامل:

- ✓ التعاون: مدى تعاون المقيم مع زملائه والجمهور الخارجي.
- ✓ درجة الاعتماد عليه: مدى تقدير المقيم لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة المستمرة.
- ✓ السلوك الشخصي: الصفات الخلقية داخل العمل ومدى تأثير سلوكه الخارجي على العمل وسمعته.

✓ المواظبة: المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف.

✓ وقت العمل: مدى تخصيص وقت العمل لأدائه.

✓ الحرص على الآلات والأدوات والمواد: مدى حرص المقيم على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاءة وتجنب الاسراف في المواد.

#### ت- قدرات العامل:

✓ المبادرة: القدرة على ادخال التحسينات والافكار النافعة ومواجهة المشاكل التي تواجهه في حدود الامكانيات المتاحة.

✓ القدرة على الاشراف والتنظيم: قدرة الرئيس على تنظيم العمل بالوحدة التي يرأسها من خلال تطبيق خطة مدروسة ومدى قدرته على توجيهه وتدريب ومتابعة مرؤوسيه وتوزيع العمل عليهم بما يتفق وامكانياتهم لتحقيق افضل النتائج.

✓ امكانية التقدم: قدرة المقيم على الاكتساب والتقدم في عمله.

### ث- مدى الاستفادة من التدريب:

✓ المقيم الذي أتاحت له الفرصة التدريب يقاس مدى الاستفادة من هذه البرامج التدريبية وتطبيقها في العمل.

✓ وجهة عدة انتقادات لطريقة التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الاهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء<sup>1</sup>.

**ثانيا: الطرق الحديثة:** تهدف الطرق الحديثة الى معالجة اوجه القصور في الطرق التقليدية ومن ابرزها:

أ- **طريقة التوزيع الاجباري:** تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الافراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العاد، ويقضي هذا التوزيع تقسيم الافراد الى درجات من الكفاءة وفق نسب محددة اي اختيار نسبة 10% من المرؤوسين بدرجة امتياز 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول 20% بدرجة ضعيف 10% ضعيف جدا.

وهذه الطريقة تتلخص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى اعطاء تقديرات عالية او منخفضة لمعظم المرؤوسين ولكنها لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

ب- **طريقة الواقع الحرجة:** وتعتمد على تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح او فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر تقييم المرؤوس وفق هذه الوقائع ومن الاساليب الحديثة في تقييم اداء الفرد هو أسلوب قوائم المراجعة وهي عبارة عن قائمة تحتوي على عدد من الاسئلة تتعلق بسلوك العامل وادائه ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة صح او خطأ حسب رأيه في العامل

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 192-194.

ثم تقوم ادارة الافراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها لرؤساء القائمون بالتقييم والهدف من ذلك هو تقليل احتمالات تحيزهم.

ت- **طريقة التقييم على اساس النتائج:** وتتم هذه الطريقة من خلال قيام الرئيس المباشر لاجتماع بالمرؤوسين لتحديد الاهداف او النتائج المطلوب تحقيقها من المرؤوس والمدة التي يجب ان تتحقق فيها هذه النتائج على ان يقدم الرئيس للمرؤوسين النصح وتذليل العقبات التي تعترض تنفيذ العمل.

4- **طريقة اختيار المرؤوس نتائج التقييم:** اختلفت الآراء حول علانية التقارير أم سريتها وفي الحقيقة انه لا فائدة من وضع التقارير دون علم الموظف بوجهة نظر الادارة فيه، او دون علمه بنقاط قوته وضعفه كما ان في العلانية نوع من التحفيز للموظف الكفو وكذا الموظف الاقل كفاءة الذي سيسعى الى تطوير نفسه في المستقبل.

وجه البعض لنظام علانية التقارير بعض النقد الممثل في انه يتضمن نوع من الاحراج للرئيس امام مرؤوسيه وقد يسيئ الى العلاقات بينهم وقد يعمد الرئيس اعطاء تقديرات للمرؤوسين ولذا تعد مقابلات تقييم الأداء لها أهميتها في توضيح وجهة نظر الادارة تجاه المرؤوسين.

5- **اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم:** عقب الانتهاء من التقييم يأتي دور ادارة الافراد في تحليل نتائج التقييم بهدف تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين خاصة ان النتائج لها تأثير على الفرد والمنشأة وذلك من خلال اثابة المتميز بترقيته او نقله لموقع افضل او في صورة مكافئة اما ذوي التقديرات المنخفضة لابد من توقيع العقاب مثل حرمانه من الترقية او العلاوات الدورية او نقلهم الى وظائف اخرى.

أما أثر التقييم على المنشأة فينعكس على تحسين برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية، كما تعتبر نتائج التقييم مقياس انجاح ادارة الافراد في سياستها المختلفة<sup>1</sup>.

فالبرغم من عملية تقييم الاداء عملية معقدة، وتتداخل فيها كثير من القوى والعوامل ولذا فان على مقيمي الاداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في ادارات الموارد البشرية ان يخططوا لها تخطيطا جيدا وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.

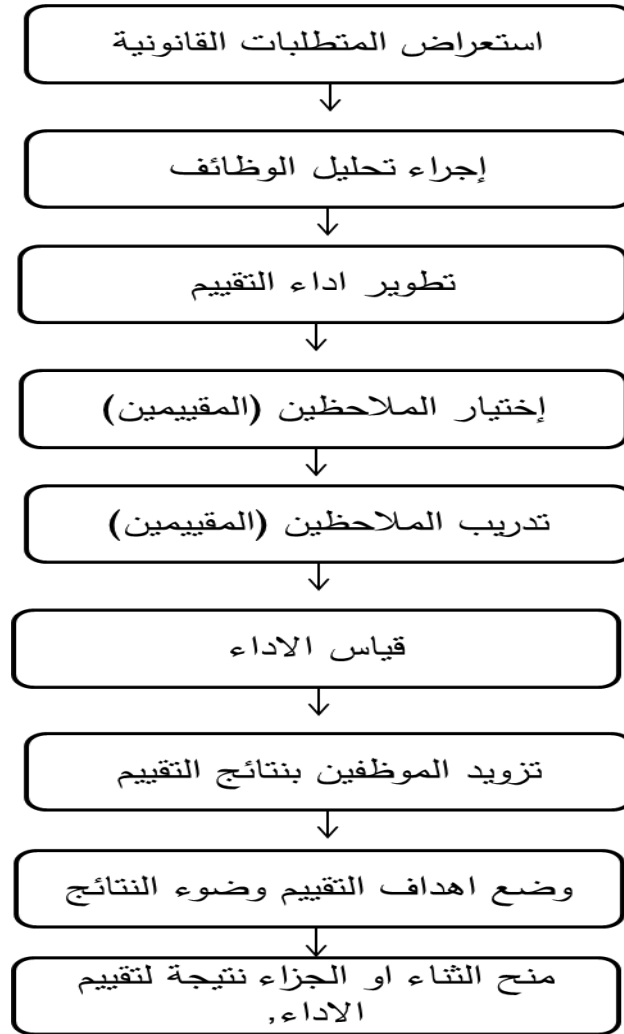
<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ص 194-195.

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الاداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها فمثلا جاري لاثام (garylatham) وكنيت وكسلي ( kenneth n. ) (wexely) حدد الخطوات التالية لعملية تقييم الاداء:

1. استعراض المتطلبات القانونية.
2. اجراء تحليل الوظائف.
3. تطوير اداء التقييم.
4. اختيار الملاحظين (المقيمين).
5. تدريب الملاحظين (المقيمين).
6. قياس الاداء.
7. تزويد الموظفين بنتائج التقييم.
8. وضع اهداف التقييم في ضوء النتائج.
9. منح الثناء او الجزاء نتيجة تقييم الاداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 161-162.

ويمثل الشكل التالي هذه الخطوات:



شكل رقم (04): خطوات عملية تقييم الاداء الموسعة حسب نموذج لاثامو وكسلي<sup>1</sup>

أما وليم جلوك (william p. glueek) فإنه يقتصر على خمس خطوات في عملية الاداء وهي:

1. وضع السياسات الخاصة بتقييم الاداء، وتتعلق هذه السياسات بمتى نقيم وعدد مرات التقييم وبمن يقيم ومعايير التقييم وادوات وطرق التقييم.
2. تكليف المقيمين بجمع المعلومات عن اداء العاملين.
3. القيام بتقييم الاداء نفسه.

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ: المرجع السابق، ص 263.

4. مناقشة تقييم الاداء مع العاملين
5. اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة للتقييم.

والواقع ان النموذج التالي نموذج بسيط وواضح ويبين خطوات التقييم بشكل دورة:

1. وضع معايير الاداء.
2. ملاحظة وتسجيل اداء العاملين.
3. مقارنة الاداء بالمعايير.
4. اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة.

ويمثل الشكل التالي تقييم الاداء:



شكل رقم (05): دور عملية تقييم الاداء<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: علاقة تقييم الأداء بالوظائف الاخرى لإدارة الموارد البشرية.**

يجدر النظر لإدارة الافراد على انها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الاخرى، وان سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الاخرى ومدى اتساقها معها وارتباطها بها وتداخلها فيها.

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ: المرجع السابق، ص 264.

ويعتبر تقييم الاداء بمثابة مراجعة او متابعة لبقية سياسات الافراد، فتستطيع الادارة مثلا ان تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لان التقييم يفصح عما اذا كان الشخص المناسبة مكلفا بالوظيفة التي توافق ميوله وتنفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتتسجم ع مستوى طموحه. ويمكن للإدارة ايضا ان تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين وهل تظهر قدرات وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعية، وتستطيع كذلك ان تقيم برامج التدريب التي تعطى لموظفيها، وما اذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين، كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وتوجيههم، وخصوصا اذا تضمنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم.

فان ذلك يلقي الضوء على فاعلين الاسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله، وما اذا كانت هناك نواحي قوة او قصور.

وتتبين الادارة كذلك ما اذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشجعا لحاجات الافراد او ما اذا كان هناك نقص فيه بحيث لا يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب .

ولا ريب ان لهذه قيمة لا يستهان بها، فاذا درستها الادارة دراسة واعية وحللتها تحليلا علميا تستطيع ان تجري تخطيطا سليما لسياساتها المستقبلية للاختيار والتعليم والاشراف والنقل والتغطية والاجر والحوافز وتنزيل الرتبة وانهاء الخدمة<sup>1</sup>.

#### المطلب الخامس: صعوبات تقييم اداء العاملين:

بالرغم من الاهمية الواضحة لتقييم اداء المنظمة فإن عدد من الصعوبات التي تكتنف عملية التقييم، إن إختلاف بيئة المجتمعات التي تعمل بها المنظمات، والتباين في اهداف المنظمات، بل والتباين في اهتمامات وتطلعات حملة الاسهم في ذات الشركة، يجعل مسألة تقييم الاداء مسألة

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، د.ت، ص ص 295-296.



صعبة من حيث تعذر ايجاد مقياس او معيار واحد يمكن بواسطته قياس اداء مختلف المنظمات، فالتنوع في بيئة العمل، وتنوع الاهداف ذو اختلاف التطلعات تجعل عملية التقييم تعتمد عددا من المعايير والمقاييس الى مجموعها يمكن أن تلبي احتياجات تقييم أداء المنظمة، وهذه الصعوبات لا تحول دون إجراء التقييم بل ينبغي على من يقوم بالتقييم أن يعي هذه الصعوبات كي يتمكن من تناول هذه المهمة بشكل موضوعي، ومن هذه الصعوبات:

○ **التباين في الاهداف:** تباين المنظمات في اهدافها، بل وتباين اهتمامات حملة الاسهم في ذات الشركة، ويزترتب على هذا التباين التنوع في النتائج المتوخاة من اداء المنظمات، فعلى سبيل المثال، نجد أن الاهتمام الاكبر في المملكة المتحدة والولايات المتحدة امريكية في اداء المنظمات يتركز على مقدر عوائد الاسهم، بينما نجد أن الدول ذات التخطيط الاقتصادية المركزي يركز اهتماما أكبر لمسألة تدقيق المنظمات درجات عالية من توظيف العمالة، إن التباين في الاهداف يؤثر على نوع المعيار المستخدم في تقييم الاداء.

○ **التباين الاستراتيجيات:** إن طبيعة العمل ومصالح المنظمات تتطلب وضع بعض الاستراتيجيات التي في واقعها تعبر عن اهتمامات الإدارة وهذا الاستراتيجيات ينبغي أن تتلائم مع احتياجات كل منظمة، فقد نجد إحدى المنظمات سبب ظروفها المالية والتسويقية، تضحي بالأرباح على الامد القصير، في حين نجد منظمة أخرى ترى أم مصلحتها تقتضي زيادة الاسعار، وعند إجراء تقييم للأداء في نهاية السنة، يجب أن يؤخذ بالاعتبار خصوصيات كل منظمة.

○ **التباين في مدة التقييم:** تتباين الوحدات الزمنية ( فصل، سنة، سنتين، خمس سنوات ..) لتقييم اداء للمنظمات فحملة الأسهم بمليون لاعتماد وحدات زمنية قصيرة للتقييم، نجد أن الباحثين يعتمدون وحدات زمنية طويلة قد تمتد لعشر او عشرين او حتى خمسين سنة من اجل التحقق من تفوق الاداء والحفاظ عليه.

○ **تنوع نشاط المنظمات:** جبل الباحثون والافراد العاديون على إجراء مقارنات بين مستوى أداء المنظمة، إلا أن تنوع واختلاف أنشطة المنظمات يجعل هذه المقارنات غير عملية حيث يتعذر مثلا مقارنة أداء شركة صناعية مع اداء جامعة، كما يتعذر مقارنة أداء الجامعة مع أداء المستشفى.

إن مقارنات الأداء يجب أن تقام بين منظمات تمارس نفس النشاط، كي يتسنى اعتماد معايير مشتركة قابلة للتطبيق بينها.

وحتى لو أجرينا مقارنة الاداء بين منطمتين رديفتين متشابهتين في النشاط، فإن عملية التقييم والمقارنة بين الاثننتين ليست بتلك البساطة والدقة، فلكل منظمة واقع خاص بما هو في حقيقة عبارة عن خليط من العوامل المؤثرة كتتنوع شريحة السوق التي تتعامل معها كل منظمة، ونوع الخدمات المتاحة، والتعليقات السائدة وغيرها مما يؤثر على عملية التقييم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> باسم محمد الحميري: الإدارة الوظائف والممارسة، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2015، ص ص 261-263.

**خلاصة:**

من خلال هذا الفصل تم تناول الاداء من عدة جوانب مختلفة والذي يعد الركيزة الاساسية في المنظمة التي يعمل بها العاملين في سبيل تحقيق الاهداف التي تسعى من اجلها أي منظمة لإبراز ميزات التنافسية في عالم المؤسسات الذي يفرض عليها الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره العنصر الفعال والمؤثر.

فلا بد من متابعة هذا الاداء من ثم التطرق الى عملية التقييم بصفة مستمرة ودروبه لقياس كفاءة الاداء والحكم على الفرد عن طريق المعايير والخطوات والطرق الشائعة، لتحديد جوانب القوة والضعف والارتقاء بأداء العاملين وترقية أداء المنظمة الى مستويات أفضل.

## الفصل الرابع:

المعوقات التنظيمية الإجرائية  
وعمليات تطوير وتمكين وتقييم  
أداء العاملين

**تمهيد:**

إن التغيير أمر حتمي وضروري، مع انه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الامور والاشياء، فعالم اليوم سريع التغيير في شتى المجالات، وبما ان المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع فهي لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغيرات العلمية و السياسية... الخ، وتأثر فيها مما يدفعها الى إحداث تغييرات أخرى. فلا بد من إدخال مختلف الخطط الناجحة لعملية التطوير وتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف وتحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها حتى يكون هناك تطورات ومستجدات على مستوى المحيط الداخلي والخارجي.

**المبحث الأول: معوقات التغيير والتطوير التنظيمي:**

**المطلب الأول: أشكال وأنواع معوقات التغيير والتطوير التنظيمي:**

**أ- أشكال معوقات التغيير التنظيمي وإرشادات التطوير:**

تواجه عملية التغيير العديد من المعوقات التي تعترض سبيلها ومن أبرزها ما يلي:

1- إن معظم النظم نظم إنسانية في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، إذ تتعدد فيها المتغيرات الوسيطة والكامنة في قوى الفرد والبنية والبيئة وهذا يشير إلى أن ممارسة عملية تغيير هذه النظم أمر يحتاج إلى الكثير من الجهد كما أنه يحتاج إلى تخطيط عميق.

2- تضخم حجم النظم الاجتماعية.

3- ميل النظام إلى الانغلاق في بنائه والتمسك بأمور قديمة وبالاية والاعتماد على الأعراف والتقاليد النمطية للعمل.

4- عدم توافر القيم الخيارات الشخصية لدى العاملين ونقصان السلطة والخوف من التغيير والنتائج المترتبة عليه.

5- القدرة التنافسية والضغوط التي تسببها عملية التغيير.

6- المخاوف الحقيقية والنفسية للعاملين وتشتمل على الخوف من زيادة الأعباء أو انخفاض الرواتب.

7- سوء فهم الأفراد لعملية التغيير ودواعيها، وعدم إدراك النتائج الإيجابية التي يقود إليها التغيير.

8- عدم قدرة القائمين على عمليات التغيير على الإقناع.

9- قلة المهارات والقدرات التي تحتاجها منظمة إدارة الموارد البشرية لإحداث التغيير،

10- عدم توافر الموارد المناسبة التي تساعد في تنفيذ الإجراءات والنشاطات التي تحتاجها عملية التغيير.

11- عدم قدرة الإدارة العليا على إجراء تحليلات منطقية، أو فشلها في توظيف أحدث الأدوات لإخراج الخطة الاستراتيجية الملائمة.

12- تحتاج عملية إحداث بعض التغييرات الداخلية مثل دمج بعض الوظائف أو استحداث وظائف جديدة إلى وقت طويل للتحديد الدقيق والتفاوض والتكامل بنجاح مع منظمة الأم.

- 13- المركزية الشديدة وعدم التفويض والسلوك السلبي لبعض المديرين.
  - 14- تشابك المتغيرات وتداخلها، فإذا ما حدث تغيير في إحداها فإن ذلك سيؤدي إلى إحداث تغيير في المتغيرات الأخرى.
  - 15- مقاومة العاملين للتغيير بسبب سوء الفهم وعدم الاستعداد للتغيير.
  - 16- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة أو ضعف القدرة على توصيلها.
  - 17- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة.
  - 18- سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتغيير.
  - 19- الرضا والافتناع بالوضع الحالي للمنظمة.
  - 20- عدم اهتمام الإدارة بتدريب العاملين على المستجدات، كالتدريب على استخدام الأجهزة الجديدة التي لم يعتادوا على التعامل معها<sup>1</sup>.
- وبما أن إحداث التطوير وتطبيقه في أي منظمة ليس مهمة سهلة بل تواجه معوقات وصعوبات لذلك على قائد التطوير أن ينتبه إلى ما يلي:
- أ- يجب إعداد العاملين معه للتعافي مع التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار.
  - ب- إن مقاومة التغيير والتطوير رد فعل صحي، ويجب التعامل معه بحذر.
  - ج- إن إبداء العاملين رأيهم في التغيير والتطوير يساهم في تقبلهم به.
- ب- أنواع معوقات التغيير والتطوير التنظيمي:
- يمكن تصنيف معوقات التغيير والتطوير التنظيمي إلى عدة أنواع هي:
- أولاً: المعوقات البشرية**
- ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:
- أ- مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك.
  - ب- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

<sup>1</sup> رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 165، 167.

### ثانيا: المعوقات البيئية

وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية وظهور الأزمات الاقتصادية وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

### ثالثا: المعوقات الفنية والمادية

وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي، مثال على ذلك عدم إدخال المكننة، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

### رابعا: المعوقات الاجتماعية

حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلبا كضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

### خامسا: المعوقات التقنية

وتشمل كالاتي:

أ- عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.

ب- تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.<sup>1</sup>

### - المطلب الثاني: الأخطاء والتهديدات التي تعوق تكوين العلاقة المهنية:

هناك نماذج من سلوكيات يقوم بها الإخصائي الاجتماعي التي تمثل نوعا من الأخطاء والتهديدات

التي تعوق تكوين العلاقة المهنية وبالتالي تؤدي إلى مقاومة العميل للتغيير منها:

1- فشل الإخصائي في تفهم واكتشاف بعض المشاعر الهامة التي يتعامل معها العميل.

2- تحدث الإخصائي بطريقة معنية تعكس انتقاده للعميل أو عدم تقديره.

3- عدم الانتباه لأحاسيس العميل ومكونات مشاعره.

4- الفشل في تقدير نجاحات العميل وإنجازاته.

5- استخدام المواجهة مع العميل بشكل غير واعي وبطريقة غير مهنية.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 58،



- 6- إهمال أو نسيان بعض المعلومات الهامة التي ذكرها العميل عن مشكلته.
  - 7- الظهور أمام العميل بشكل متعب أو الإلغاء المتكرر للمقابلات مع العميل.
  - 8- مقابلة العميل والظهور بشكل منهمك ونقصان التركيز في الحديث مع العميل.
  - 9- الاعتراض على العميل والمبالغة في إعطاء النصائح له، والدخول في مناقشات معه.
  - 10- عدم الموافقة على خطط وتصورات العميل حول كيفية التعامل مع المشكلة.
  - 11- الظهور بشكل متحيز ضد العميل أو نسق العملاء أو حتى الإيحاء بذلك.
  - 12- التحدث بكثرة خلال المقابلة، ومقاطعة حديث العميل.
  - 13- إعطاء العميل واجبات ومهام لتنفيذها لا تتوافق مع قدراته أو استعداداته.
- وقد تعرقل هذه الأخطاء التي تحدث مع الأخصائي الاجتماعي من نمو العلاقة المهنية، ومن ثم سوف تكون لدى العميل اتجاهات سلبية ناحية عملية المساعدة وربما تعوق العميل عن المشاركة بفاعلية في عمليات المساعدة، الأمر الذي ينتج عنه نوعاً من المقاومة الشعورية أو اللاشعورية للتغيير ومن هنا كان على الأخصائي الاجتماعي خلال عمله مع نسق العميل أن يشجعه على المشاركة برأيه في خطوات المساعدة وإعطاء المرجعات بحرية عن تطور العلاقة المهنية عن تطور العلاقة المهنية، ومن ثم يمكن تحديد الأخطاء أو عدم الفهم لأمر معينة وتصحيحها حتى لا تتطور وتصبح كعائق لعملية التغيير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسين حسن سليمان، هشام سيد عبد المجيد، منى جمعة البحر: الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجامعة والمؤسسة والمجتمع، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص ص 73، 74.

- المبحث الثاني: معوقات التمكين ومشاكل التنظيم:

- المطلب الأول: معوقات اتخاذ استراتيجية تنظيمية:

مما لا شك فيه أن أية عملية تغيير يقابله مقاومة، هذه المقاومة قد تأتي من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تأتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدما في اتخاذ التمكين استراتيجية تنظيمية، فتلك العقبات تتمثل فيما يلي:

1- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.

2- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.

3- خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية.

4- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.

5- السرية في تبادل المعلومات.

6- ضعف نظام التحفيز.

7- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.

8- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

9- غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمديرين.

10- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل<sup>1</sup>.

وعلى الوجه الآخر فإن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاة العاملين لتلك المعوقات، ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

1- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

2- زيادة العبئ على العاملين الغير قادرين على تحمل المسؤولية.

3- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

4- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم: أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص ص 26، 27.

- 5- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- 6- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- 7- عدم تمكن العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- 8- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية<sup>1</sup>.

#### - المطلب الثاني: تصنيف المعوقات التنظيمية للتمكين:

بالرغم من تطبيق التمكين في العديد من المنظمات فقد رصد علماء وباحثي الإدارة العديد من المعوقات التي تصعب على القائمين بتطبيقه، وبالرغم من تعدد تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات ففي هذا الصدد يصنف العلماء المعوقات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تطبيق التمكين لضمان نجاحه إلى ما يلي:

- أ- **معوقات تنظيمية:** وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالتنظيم الإداري والهيكل التنظيمي والأنظمة المنظمة لعمل الإدارة ومنها:
  - البناء التنظيمي الهرمي.
  - الأنظمة والإجراءات الصارمة.
  - عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين.
  - سيادة البيروقراطية التي تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات وتدفق السلطة والأوامر من أعلى إلى أسفل، ووجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة التي تحدد ما يفعل وما لا يفعل المرؤوسين، ولا تسمح بأي مساحة للإبداع، وتؤدي إلى اعتماد المرؤوسين بصورة كلية على رؤسائهم.
  - التخفيض التنظيمي الذي يتبع سياسة الاستغناء عن العاملين، مما يولد الخوف في نفوس وقلوب العاملين، ويجعلهم قلقون على حياتهم ووظائفهم وبالتالي فيستحيل تمكين العاملين في منظمة لا تحتفظ بهؤلاء العاملين.
  - حدوث الاندماج بين المنظمات، مما يعطل مجهودات التمكين السابقة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2019، ص 303.

- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين،
- الافتقار إلى معايير موضوعية، وخضوع العاملين لنظام مراقبة وسيطرة وتأديب.
- ب- **معوقات تقنية:** وهي المعوقات التي تتعلق باستخدام التقنيات، وكيفية توفيرها والحصول عليها، وتنقسم المعوقات التي تتعلق بالتقنية إلى قسمين هما:
  - 1- **معوقات تقنية تتعلق بالتقنيات المساعدة على التمكين:**
  - تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة من قبل المنظمات الإدارية وعدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.
  - عدم توافر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات ذات الصلة باتخاذ قرارات التطوير التنظيمي.
  - 2- **معوقات تقنية تتعلق بالعاملين:**
  - تقادم مهارات العاملين التقنية، أو جهلهم بالتقنيات الحديثة ومقاومتهم لاستخدامها.
  - تخوف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم.
  - عدم توافر التدريب المناسب للموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة.
  - عدم الإلمام بأدوات وتقنيات التمكين<sup>1</sup>.
- المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:**
- تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:
  - 1- **المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية:**
  - تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات، والتي من أهمها:
    - تعدد أهداف المنظمات الحكومية، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.
    - الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.

<sup>1</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، ط1، دن، الجزائر، 2015، ص ص 60، 61.

- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، مما يؤثر سلبا على تحاليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية.

- قيام المشروع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

## 2- المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فعالية التنفيذ، لذا لابد من الإشارة إلى هذه المعوقات لمحاولة تجنبها والتي من أهمها:

- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي قد يصعب انتقال المعوقات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

- قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية كالنقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.

- وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.

- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة، لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي<sup>1</sup>.

- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية، مما يؤثر سلبا على تنفيذ الاستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها.

## 3- المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية:

يواجه تقويم الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات، والتي من أهمها:

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية نظرا لطبيعة أهدافها النوعية.

<sup>1</sup> محمد فخري راضي: الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص 75-77.

- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات.

- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.

- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.

- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء، مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفو للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: المشكلات التي تواجه التنظيم:

المشكلات هي خلل يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها أو ما ينبغي أن تكون عليه وتنقسم المشكلات عموما في مجملها إلى نوعين رئيسيين هما:

1- مشكلات روتينية اعتيادية: وهي بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها وأطرها مثل: المشكلات المتعلقة بحضور العاملين وانصرافهم وتوزيع الأعمال بينهم وتطبيق التعليمات عليهم وهذا النوع من المشكلات لا يحتاج لجهد كبير لاختيار الحلول المناسبة له.

2- مشاكل غير اعتيادية: وهي غالبا جديدة تتصف بالتعقيد والعمق ويحتاج حلها إلى التشاور والتفاوض مثل التدهور الذي يحدث ومبيعات منتج أو أكثر من منتجات المنشأة أو الانخفاض الذي يحصل في مستوى الأداء داخل المنظمة، وهذا النوع من المشكلات لا يمكن مواجهته لقرارات مستعجلة وإنما يحتاج إلى الاستعانة بمجموعة من الاختصاصيين من ذوي الخبرة والرأي. والإدارة ظاهرة مجتمعية تكون جزءا من نسيج المجتمع فهي إذن نظام فرعي في إطار مجتمعي وبما أن المجتمع متغير ومتطور فإنه يؤثر بدوره على الإدارة في ذلك المجتمع وبالتالي فالإدارة هي الظاهرة القادرة على التعامل مع تلك المتغيرات.

<sup>1</sup> محمد فخري راضي: مرجع سابق، ص ص 78-79.

بالتعرف عليها وإدراك أهميتها وتوقع تأثيراتها والإعتراف بآثارها المحتملة والإعداد لاستقبالها والتكيف معها واستيعابها لموافقتها متطلبات العمل وإخضاعها للواقع ولكن تعترضها بعض المشكلات يمكن إظهارها فيما يلي:

أ- **الأهداف المطلوبة:** السعي لتحقيقها هو مبرر وجود الإدارة ومن المشكلات التي تعترض تحقيق الأهداف ما يلي:

- 1- صعوبة تحديد واختيار الأهداف من بين مئات بل آلاف البدائل.
  - 2- صعوبة التعبير كميًا عن الأهداف التي وقع عليها الاختيار.
  - 3- صعوبة تصنيف الأهداف وترتيبها من حيث أهميتها واحتمالات تحققها.
  - 4- صعوبة توضيح العلاقات بين الأهداف والمتغيرات المشاركة في تحقيقها.
  - 5- صعوبة الوصول للأهداف حيث تحتاج لتخطيط وإعداد وتنسيق وما يطرأ من تغيرات داخلية وخارجية غير محسوبة.
  - 6- صعوبة المحافظة على ما تم تحقيقه من أهداف وذلك بسبب التراخي والضعف وتقادم الموارد وتغير الظروف المحيطة<sup>1</sup>.
- ب- **الظروف الخارجية:**

- 1- المناخ المحيط بعمل الإدارة من جوانب سياسية واقتصادية وقانونية واجتماعية وثقافية وفنية وبيئية مادية وتكنولوجية وعملية وما إلى ذلك.
- 2- تكاثر العوامل المؤثرة في كل جانب من جوانب المناخ المحيط بعمل الإدارة.
- 3- التداخل والتشابك بين جوانب المناخ بالسلب والإيجاب.
- 4- عدم الثبات على حال واحد في الظواهر ومتغيراتها في المناخ المحيط بعمل الإدارة.
- 5- عدم القدرة على رصد التغير والتنبؤ بالمتغيرات الحادثة مستقبلاً.
- 6- الضغوط الاجتماعية وما يتواجد بها من قيم مثل الوقت والصدق والجودة والمثابرة والتطلع والتماسك والتميز.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، محمد محمد الصعيدي: إدارة التفاوض، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص ص 129-130.

ج- الظروف الداخلية: وتتمثل المشكلات في:

- 1- تعقد الهيكل التنظيمي الذي يقسم الإختصاصات ويحدد العلاقات والمستويات الوظيفية.
- 2- تعدد السياسات والقواعد ومعايير اللوائح والقرارات.
- 3- التدخل في نظم وإجراءات ومسارات العمل.
- 4- محدودية الموارد المالية التي تنازعها استخدامات مختلفة.
- 5- تقادم الإمكانيات المادية محدودة الطاقات والتالفة أحيانا.
- 6- سرعة السير في الإمكانيات المعنوية من معلومات ومبادئ لا تتفق مع بعضها البعض.
- 7- عدم القدرة على التنسيق بين هذه العناصر و بين تحقيق الترابط مع استخدام تقنيات إنتاجية وإدارية لها متطلباتها و فعاليتها.

د- الموارد و الإمكانيات: وتتمثل مشكلاتها في:

- أ- عدم القدرة على تحديد واختيار البدائل التي قد تكون لا نهائية مثل: آلات المواد والأجهزة والمعدات والأفراد وكثير من وحدات المعلومات.
- 2- عدم القدرة على تحديد النفقات والتكاليف المباشرة كأجور العمال والنفقات والتكاليفات غير المباشرة مثل: الفرص البديلة عند استهلاك الآلات والمعدات.
- 3- قدرة الآلة ذاتها والإنسان ذاته والمبني ذاته ولكل منهم قدرة لا يستطيع تعديلها.
- 4- عدم محدودية الاستخدام أي تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة مثل: مجالات توظيف الموارد والإمكانيات غير المحدودة.
- 5- المشكلات الخاصة بالموارد البشرية والتعاملات معها حيث إن للإنسان إرادة مستقلة وبالتالي سلوك يختلف عن السلوك الذي تريده الإدارة.
- 6- احتمالات التناقض بين الإدارات وصراعاتها.
- 7- تسارع وتعاضم التدفقات من جانب ما تتعامل معهم الإدارة.
- 8- تعاضم ثورة المعلومات والثورة التكنولوجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، محمد محمد الصعيدي: مرجع سابق، ص ص 130-132.



هـ - نقص المعلومات:

وهي إما أن تكون غير واضحة أو غير دقيقة أو غير متاحة، سواء في الوقت المناسب، أم عند المستوى الإداري المناسب.

و - الوظائف الأساسية للإدارة:

حيث من المطلوب مباشرتها وتأدية واجباتها في ظل ظروف داخلية وخارجية غير مجانية تماما، وباستخدام موارد وإمكانيات ومعلومات قد تكون واقية أو غير مناسبة.

ز - الضغوط:

وتأتي من مصادر مختلفة سواء داخلية أم خارجية قد تدفع الإدارة إلى ممارسات لا تكون مهيئة لها، أو راغبة في حدوثها فإذا حدثت مقاومة أو رفض أو تفاوض من الإدارة فقد ينشأ عن ذلك تضحيات بأمور قد تريد الإدارة تحقيقها أو سعى إلى تخفيفها.

ب - التطور العلمي السريع:

وهذا يضع الإدارة دائما في موقف المعاناة من انحصار ما لديها ومما تتمتع به من مميزات وقد يؤدي إلى فشلها في السعي نحو تطوير المنظمة أو سقوطها تماما.

هذا بالإضافة إلى بعض المشكلات التي تواجه تنمية المنظمة وتظهر فيما يلي:

1- **المعايشة والتعود:** وهي وجود خبير من خارج المنظمة مثلا والذي لم يتعود على المشكلات المحددة والتفضيلية أو مضامين العلاقات داخل أروقة المنظمة وبالتالي فعليه أن يبذل وقتا كافيا للتعود على المنظمة والوقوف على خصائصها وأنماطها وظروفها المتميزة وبالتالي يستطيع أن يسهم بنجاح في تصميم برامج وتدخله في حل المشكلات.

2- **السلبية والاعتمادية:** وتظهر في اعتماد المديرين والكبار في المنظمة على ما يفعله هذا الخبير أو المستشار والاعتماد عليه بشكل كبير وخصوصا لو كان من خارج المنظمة وينتظرون منه الكثير في التخطيط والتوصيات بحيث يفقدون الرغبة في اتخاذ أي إجراء للتغيير دون أخذ موافقة هذا المستشار أو الخبير.

3- **الوقت:** غالبا تحتاج برامج تنمية أي منظمة إلى خطوات تغيير في المضمون وهذا يستغرق وقتا قد يطول كثيرا أو نسبيا ولا شك عامل الوقت هذا يتطلب اقتناعا ووعيا ومساندة من الإدارة

العليا، وهناك مثلا تحليل الاختلافات والمشاركة والهيكل يستغرق عددا من الأشهر، وبنوك البيانات الاستقصائية تستخدم على أساس نصف سنوي أو سنوي، هذا بالإضافة تتطلب إلى جلسات وتحفيزات العمل من جانب المديرين والمشاركين بالإضافة إلى أنهم مسؤولون عن أعمالهم الأصلية.

4- القياس: وتقصده به قياس تحتاج التدخل في تنمية المنظمة وهذا يحتاج كثيرا من الوقت ليستقر الأداء في مناخه الطبيعي وبالتالي يصبح القياس معبرا عن المواقف حيث أن المنظمات وعناصرها البشرية ليست معامل ومختبرات كيميائية أو علمية يمكن السيطرة فيها على جميع العوامل المؤثرة على دراسته ونتائجها وتحديد العلاقات النسبية منها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، محمد محمد الصعيدي: مرجع سابق، ص ص 132-133.

### المبحث الثالث: أسس التقييم الفعال وأهم المراحل المتبعة لتقييم أداء العاملين:

#### المطلب الأول: أسس التقييم الفعال لأداء العاملين:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- التعرف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب أن يكون القائمون بالتقييم على اتصال يومي حقيق مع العاملين الذين يتم تقييمهم إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الاداء ( مثل الحضور، الجودة والكمية) فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وان يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- يجب ان يتضمن تقييم أداء العاملين باستخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الاداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى وهي:

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد او المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- تأصيل مفهوم ان التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو تهاماً او تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى ادائه الفعلي مقارنة بأداء المستهلك او المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم واهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.

➤ إدراك واعتبار كل من الايجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس، ومن ناحية اخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما يظهر من الموظف او الموظفة إخلال ملموس بواجبات واخلاقيات العمل.

➤ استقاء المعلومات عن اداء الافراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على اراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع الى آراء أو وشايات الاخرين التي قد تؤثر على حياة قيادة وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: مراحل تقييم أداء العامل:

ان عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية يتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول الى الاهداف التي تنشدها المؤسسة وفيما يلي الخطوات التي يراعى اتباعها عند تقييم الأداء:

أ- **وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الاولى في عملية التقييم وعندما يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين المؤسسة والعاملون حيث يتم تعيين الافراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الاداء.

ب- **مرحلة مراقبة التقدم والاداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن اطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما ان المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى اعداد تقرير التقييم لان العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الاخطاء والانحرافات اذ ان هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

ت- **تقييم الأداء:** وعندها يقيم اداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته مما يفيد في اتخاذ القرارات

ث- **التغذية العكسية:** ينبغي على ادارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الاجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عمال الى معرفة ادائه ومدى وصوله الى

<sup>1</sup> عمر بن عيشي: مرجع سابق، ص ص 24-25.

## الفصل الرابع: المعوقات التنظيمية الإجرائية وعمليات تطوير وتمكين وتقييم أداء العاملين

المعايير المطلوبة بلوغها وهذا طبقا لما تحدده الادارة والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

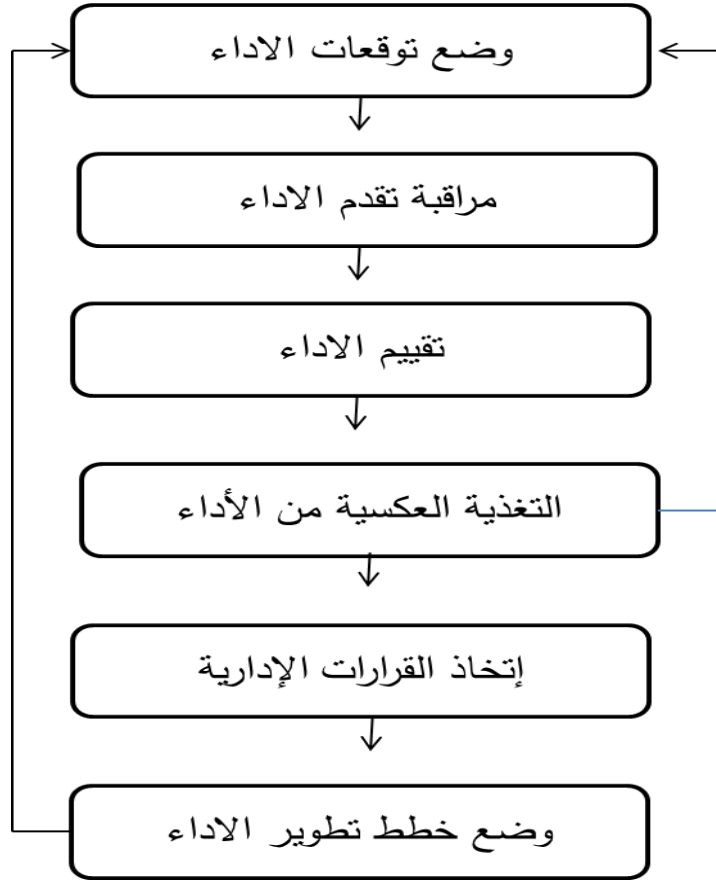
ج- **اتخاذ القرارات الادارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل... الخ.

ح- **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة حيث يتم وضع الخطط التطويرية الى يمكن ان تنعكس وبشكل ايجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وكذا قيم العاملين.

وكإجراءات جزائية يجب على الادارة ان تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي بمعاينة الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو في العلاوات الدورية<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي:

<sup>1</sup> براء رجب تركي: نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

شكل رقم (06): يوضح مرحل تقييم الأداء



المصدر: براء رجب تركي: مرجع سابق، ص 84.

المطلب الثالث: الأخطاء الشائعة في تقييم أداء العاملين وكيفية معالجتها:

هناك بعض الأخطاء الشائعة التي يمكن عليها وتحديدها في مجال تقييم الأداء ومحاولة إيجاد الوسيلة المناسبة لتدارك هذه الأخطاء ومن أهم هذه الأخطاء ما يلي:

1. عدم وضوح المعايير: قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على المعايير غير واضحة مما يدع مجال لاختلاف التفسيرات مثل ما هو التعريف المحدد لوصف أداء جيد او لوصف القدرة على الإبداع.

ويمكن العلاج من خلال وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة وتزويد القائم بالتقييم بأسئلة توضيحية حتى لا تختلف التفسيرات المعطاة لنفس المعيار.

2. الأخطاء والتحيزات الفردية: قد يرتكب بعض القائمين على تقييم الاداء ببعض الأخطاء نتيجة التحيزات سواء بطريقة عمدية او عفوية مما يجعل عملية التقييم غير محايدة وغير عادلة ومن اهم الأخطاء نتيجة للتحيزات الفردية ما يلي:

أ. **خطأ تعميم الصفات:** ويحدث عندما يقوم المدير الى حصر التقدير الذي يعطيه لجميع مرؤوسيه في مدى محدد من مقياس الاداء ويوجد ثلاثة أنواع من هذا الخطأ هي:

- خطأ النزعة المركزية: ويميل فيه المدير الى اعطاء قيمة متوسطة لجميع المرؤوسين عند استيفاء نماذج الاداء الخاصة بهم.
- خطأ التساهل: ويميل القائم بالتقييم الى اعطاء قيم مرتفعة لجميع الافراد المطلوب تقييمهم.
- خطأ التشدد: ويميل القائم بالتقييم بإعطاء الحد الأدنى لمرؤوسيه حيث يرى أن مرؤوسيه محدود الكفاءة وانهم جميعا ليسوا على المستوى المطلوب.

ويمكن علاج مشكلة الأخطاء والتحيزات الفردية عن طريق استخدام اساليب التقييم الرتيبة مثل: الترتيب التبادلي والمقارنة الزوجية او عن طريق استخدام طريقة التوزيع الاجباري<sup>1</sup>.

3. **التحيزات الشخصية للرؤساء:** تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين فيميل الرئيس الى مرؤوس معين يؤثر تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس او السن او المستوى التعليمي وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم<sup>2</sup>.

وعلاج ذلك من خلال وضع معايير موضوعية للتقييم وتوضيح للقائمين على التقييم ان يتجنبوا تداخل العواطف والمشاعر في عملية التقييم.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 188-189.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 288.

4. التركيز على الاداء الفردي او الاداء الجماعي: تواجه بعض المنظمات مشكلة فعالية اداء فرق او جماعات العمل وذلك بسبب استخدام مقاييس تركز على اداء الفرد وليس الاداء الجماعي.

وتوجد حالة اخرى اذا كان العمل في المنظمة قد تم تنظيمه من خلال تشكيل فرق وجماعات عمل، فيفضل ان يسمح بنظام تقييم الاداء في المنظمة بتقييم اداء الجماعة ككل، كما يسمح بتقييم الاداء الفردي في نفس الوقت اي تقييم اداء مزدوج فردي وجماعي

5. خطأ الحداثة: يتأثر القائم على تقييم الاداء بتصرفات وسلوك اداء الموظفين عن الفترة الاخيرة السابقة للتقييم مباشرة

ولعلاج ذلك لابد من ان يتم اكثر من تقييم للأداء على مدار السنة لتلاقي خطأ الحداثة.

6. عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير: قد ينظر بعض القائمين على تقييم الاداء بنظرة روتينية وبالتالي يقوم بملء النماذج بدون تحري الدقة بالإضافة الى قيام بعض القائمين على تقييم الاداء دون الوقوف على الهدف الاساسي من التقويم ولذا لابد من اشعار القائمين على التقييم بأهميته وذلك من خلال تحديد الهدف منه.

7. استخدام طريقة للتقويم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالبا ما يستخدم طريقة واحدة للتقويم ويتم تعميمها على جميع الادارات والاجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف.

8. عدم كفاءة نماذج التقويم: تلعب نماذج تقويم الاداء دورا فعالا في نجاح عملية التقييم فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع معد التقرير على تعبئته في وقته وباتقان اما النماذج المعقدة والغامضة قد تؤدي الى تهرب القائم بالتقييم من ملئها او عدم الاهتمام عند التعبئة ... ويرجع عدم كفاءة النماذج لأحد الأسباب التالية:

- ✓ عدم تضمن النماذج لإشارات توضيحية لمعد التقرير.
- ✓ عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقويم.
- ✓ اشتغال النماذج على عدد كبير من عناصر التقويم او العكس
- ✓ استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة ومحددة المعنى.
- ✓ التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم وليس أدائه



✓ عدم توزيع الاهمية النسبية لعناصر التقويم توزيعا سليما.

✓ استخدام نماذج موحدة لجميع الوظائف.

9. عدم تدريب الرؤساء والمباشرين بحاجة دائما الى التدريب والتركيز المستمر بالأساليب الحديثة للتقويم والاختفاء الشائعة وكيفية تفاديها وذلك من خلال عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقويم او من خلال اصدار وتوزيع النشرات الدورية تتضمن توجيهها وارشادات متعلقة بتقويم الاداء الوظيفي<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 189-191.

### المبحث الثالث: أهم المناهج المستخدمة ومقاربات تقييم أداء العاملين:

#### المطلب الأول: المناهج المستخدمة في تقييم أداء العاملين:

يمكن تقسيم مناهج تقييم الاداء الى ثلاثة مناهج اساسية وهي:

#### أولاً: منهج التركيز على نتائج العمل

يعتمد هذا المنهج في تقييم أداء العاملين فيها من خلال الرئيس المباشر أو المشرف القائم بعملية التقييم في ضوء النتائج والاعمال او الانجازات التي يحققها كل فرد على مستوى الوظيفة او مجموعة من الوظائف وفي ضوء الاهداف التي يسعى الى تحقيقها اكثر الطرق شيوعا في ظل هذا المنهج طريقة الادارة بالأهداف والتي توضح الاهداف الكلية المرغوب في تحقيقها وتقييمها، ثم يحدد الغرض من سير العمل لتحقيقها... ولتطبيق هذا المنهج نتبع الخطوات الآتية:

✓ تحديد الهدف من القيام بالوظيفة واسباب وجودها.

✓ التعرف على الواجبات الرئيسية لكل وظيفة.

✓ تحديد مستويات الاداء... وهو الحد الذي وصل اليه الفرد بتأديته لواجبات الوظيفة فسوف يحقق النتائج المطلوبة... على ان تكون هذه المستويات قابلة للقياس ومرتبطة ارتباطا وثيقا بواجبات الوظيفة.

✓ تحديد المقاييس المستخدمة لقياس الاداء الفعلي لكل فرد ومدى تحقيق لكل واجب من الواجبات المكلف بها.

✓ وضع الاهداف... يجب ان تكون الاهداف التي يتم مقارنتها بالنتائج واضحة ومحددة ودقيقة وواقعية... ويتم تقسيم الاهداف لمستويات طبقا لكل وظيفة.

#### ثانيا: منهج التركيز على السمات الشخصية:

يعد منهج السمات الشخصية من المناهج القديمة نسبيا المستخدمة في تقييم أداء العاملين ومن اوسع مناهج التقييم انتشارا لسهولة حيث يركز على الصفات الشخصية للأفراد المراد تقسيمهم بغرض التعرف على نواحي سلوكية معينة مثل: الانضباط والمواظبة والاستقامة والتعامل مع

## الفصل الرابع: المعوقات التنظيمية الإجرائية وعمليات تطوير وتمكين وتقييم أداء العاملين

الرؤساء والمرؤوسين والامانة والولاء والحفاظ على سرية العمل وسعة الافق وحسن التصرف في المواقف الحرجة.

تتوقف عملية التقييم بناء على السمات الشخصية على الحكم الشخصي وخبرة المقيم ومن خلال انماط الموظفين الذين يرأسهم حيث انه يوجد في كل منشأة ثلاثة انماط من الموظفين وهم:

✓ موظف لا يقوم بالعمل الا اذا طلب منه.

✓ موظف يأخذ المبادرة احيانا ويأخر عمله أحيانا.

✓ موظف يقوم دائما بالمبادرة وأداء العمل المنوط به.

يتصف هذا المنهج بعدم الدقة في قياس اداء الافراد، حيث تختلف التقديرات من تقييم لآخر نتيجة غياب المعيارية في هذا التقرير، مما يفقد هذا المنهج صلاحيته للاعتماد عليه في تقييم الاداء، ويمكن استخدام هذا المنهج كمساعد بجانب المناهج الاخرى ويتضمن هذا المنهج الطرق والاساليب الآتية:

✓ طريقة التقييم على أساس تحديد عدد معين من الصفات والخصائص<sup>1</sup>.

✓ طريقة مقارنة العاملين.

✓ طريقة التركيب الرقمي أو الميداني.

**ثالثا: منهج التركيز على السلوك الوظيفي.**

ان التركيز على السلوك الحقيقي للوظيفة يعد تقييما موضوعيا يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات الادارية، وتعنى بالسلوك الوظيفي مجموعة الافعال وردود الافعال التي يقوم بها شاغل الوظيفة في سبيل تحقيق واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة، وبالتالي تحقيق النتائج المستهدفة ويلزم للتطبيق هذا المنهج الوقوف على واجبات الوظيفة ومتطلباتها عن طريق تحليل الوظائف وقياس سلوك الموظف الفعلي مقارنة بالسلوك الوظيفي الامثل.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي: دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 117-118.

ومن اهم الطرق التي يتضمنها هذا المنهج الطرق التالية:

✓ طريقة الاختيار الاجباري.

✓ طريقة الاحداث الحرجة (او الجوهرية).

✓ طريقة التوزيع الاجباري<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: مقابلات تقييم أداء العاملين:**

بعد استخدام احد وسائل التقييم سواء التقليدية او الحديثة اصبح من الضروري توصيل تلك النتائج الايجابية والسلبية التي تم الحصول عليها من خلال عملية تقييم الى الافراد وذلك من خلال مقابلة التقييم بين الرئيس والمرؤوس وهو موضوع حساس سواء لمعد التقرير او المعد عنه التقرير، وهذا الجدل والخلاف نابع من طبيعة العملية حيث انها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات أو أخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي ولذ تأتي أهمية مقابلات تقييم الأداء بين الرئيس والمرؤوسين وذلك لمناقشة نواحي القوة والضعف، ولنجاح تلك المقابلات فيجب التخطيط لها وادارتها بكفاءة من خلال تقديم الجوانب الجديدة عن الجوانب السيئة مع اعطاء الفرصة للمرؤوسين لإبداء رأيه والمناقشة، وليس المقصود بمقابلات التقييم هو توجيه اللوم للمرؤوس وتوبيخه او توجيه النقد للشخصين ولكن الهدف هو تصحيح الأخطاء وتنمية القدرات.

وتأتي أهمية مقابلات تقييم الاداء في تعرف الرئيس على ظروف وملابسات الاداء كما يتفهم اكثر لدوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس، كما يسهم استشارة الرغبة وحماس المرؤوس لتطوير الاداء وتنميته.

ويتوقف على الرئيس المباشر ان تؤتي مقابلات التقييم ثمارها وذلك من خلال الاعداد الجيد لها بهدف تطوير الاداء وذلك من خلال خطوات ثلاثة قبل وأثناء وبعد المقابلة وهي على النحو التالي:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 119.

1. قبل المقابلة:

- ✓ الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- ✓ التدريب على تقييم الاداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- ✓ الاعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- ✓ اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة وتشجيع المرؤوس على الاعداد لها.

2. أثناء المقابلة:

- ✓ التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- ✓ الحكم على الاداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ✓ ذكر الجوانب الايجابية والسلبية في اداء المرؤوس، واشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.

- ✓ الاصغاء لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.
- ✓ توفير مشاركة للمرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.
- ✓ وضع اهداف مستقبلية لتحسين الاداء بالاتفاق مع المرؤوس.

3. بعد المقابلة:

- ✓ الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الاداء.
- ✓ تقييم التقدم نحو الاهداف الدورية.
- ✓ ربط المكافآت والحوافز بمستوى الاداء<sup>1</sup>.

دور المرؤوس في مقابلة الأداء:

يتلخص دور المرؤوس الذي جرى تقييم ادائه بالنقاط التالية:

- ✓ أن يسأل ويستفسر عن ما يشاء من مبررات توضح له سبب تقييمه بتقدير معين، لتكون لديه القناعة به

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 195 - 197.

- ✓ ان لا يدخل المقابلة وفي نفسه شعورا عدائيا بل يدخلها بصدر مفتوح وليس مشحونا.
- ✓ أن يصغي جيدا لمشاكل ادائه بشكل جيد.
- ✓ ان يكون جريئا يعترف بأخطائه.
- ✓ أن يفصح لرئيسه عن ما كان يتوقعه من تقييم أدائه<sup>1</sup>.

#### مشاكل مقابلة الأداء:

- ✓ ان نقد الرئيس لأداء مرؤوسيه قد ينظر اليه من قبل المرؤوس على انه اضعاف لمركزه الوظيفي وتهديد لأمنه واستقراره مما قد يولد مناخا سلبيا يجعل من الصعب على المرؤوس الاستفادة من المقابلة وكيفية تصحيح اخطائه
- ✓ من الصعب في بعض المواقف على الرؤساء ان يغيروا من سلوكيات العاملين كبار السن أو الذين سيتركون الخدمة بعد سنوات قليلة.
- ✓ أثبتت تجارب بعض الشركات ان النقد الذي يوجه لأداء العاملين قد يحدث سلبيا على ادائهم ونتاجهم كما يؤدي على فتور العلاقة ما بين المرؤوسين والرؤساء.
- ✓ يعتقد بعض الرؤساء ان علاج مشاكل العاملين لا يدخل في عملهم الاساسي المكلفين به من قبل الشركة.
- ✓ تعتمد مقابلا تقييم اداء العاملين على المقابلة الشخصية وهي مكلفة من حيث الوقت الذي تستغرقه المقابلة بالنسبة للرئيس والمرؤوس والوقت اللازم لتحليل بيانات المقابلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصر: بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 430.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 73.

### خلاصة:

يتوقف نجاح مشروع التغيير على وضوحه ولغته المفهومة التي يجب أن تكون في متناول الجميع، خاصة من حيث إبراز أهدافه و مختلف مراحل تنفيذه و النتائج التي يمكن أن تترتب عليه وللقضاء على هذا يجب أن يتوافر لهم جميع عناصر الإجابة عن تساؤلاتهم واهتماماتهم عن طريق التوزيع العادل و التطوير الدقيق في مختلف العمليات مع التركيز على جانب التكوين والقضاء على مختلف المشكلات التي تواجه التنظيم وتعرقل سير العمليات الوظيفية، فلا بد من وضع برامج تهدف الى إقناعهم بتبني سلوكيات جديدة والعمل على توفير شروط جيدة.

مناقشة أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هي أهم المعوقات التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين ؟

من هذا الاساس سنتطرق في العنصر الموالي الي مختلف المعوقات التي تقف كعائق أمام أداء العاملين والمتمثلة في:

- **عائق التخطيط،** فعلي الرغم من الاهتمام بالتخطيط بشكل عام الا انه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الادارية ولذلك نجد اغلب المدراء يهتمون بحل المشكلات اليومية الروتينية دون الالتفات الى المستقبل وفرص المستقبل التي يمكن استغلالها من خلال التخطيط السليم واحداث تغييرات في بعض العلاقات القائمة بين العاملين، كما نجد أيضا من الصعبات الناتجة عن سوء تصرف بعض المديرين في التركيز على خبرتهم فقط دون الاهتمام بالعناصر الاخرى العاملة معهم .

فالدراسات والسياسات المخططة لا تتم في فراغ وانما تبدأ من ارضية الواقع الاجتماعي، فايدولوجية المجتمع اذا كانت لا تواكب التغير الاجتماعي، فإنها تصبح معوقا تنظيميا في البناء في التنظيم، حيث أن درجة التغير السريع في التكنولوجيا إما تصاحبها على نحو بطئ تغييرات مستمرة في الايدولوجيا، وهذا هو السبب في وجود الثغرات الثقافية تلك التي تؤدي الى الخل. كما ترجع ايضا معوقات التخطيط على التأثير الذي تحدثه القيم والعادات والتقاليد في انحراف البرامج التخطيطية لدى العاملين او في بعض الاحيان قد تؤدي التجارة الفاشلة مع التخطيط القديم الى شعور العامل بالفشل واليأس والملل وهذا راجع في بعض الاحيان الي عدم تدوين التفاصيل الضرورية.

أما في ظل ندرة المعلومات والاعتماد على التخطيط العشوائي من قبل العاملين سنتعكس نتائجه لامحالة على هدر وضياح الجهود والتكاليف المادية والمعنوية .

- **عائق التدريب والتكوين:** عدم تحديد اهداف التكوين وبالتالي لاجود لعملية تقييم نتائجه بمعنى ان الهدف يعرف بشكل اساسي على نتيجة يراد الوصول اليها بكمية معينة ومواصفات



محددة، في زمن محدد، كما يرشد الهدف الى تحديد المعايير الملائمة لقياس النتائج المحصلة ومن ثم تقييمها واجراء التصحيحات اللازمة.

وبالإضافة الى الغموض الذي يكتنف صياغة استراتيجيات المنظمات تبقى عملية التكوين والتدريب رهينة قرارات عشوائية غير مبنية على الاسس الموضوعية لنشاط الاداري والتقييم الفعال للأداء والتحديد الموضوعي للاحتياجات التدريبية، كما يرجع عدم تحديد المنظمات للاحتياجات التدريبية والتكوينية الي عدم وعيها لأهمية هذه العملية، والاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج والبعد السلوكي شبه المنعدم في برامج التدريب والتكوين وتحسين المستوى يرجع الى عدم اهتمام العمال بها رغم انها تهدف الى اثراء معلوماتهم.

فعدم توفر الموضوعية في تطبيق اللوائح والقواعد التنظيمية وعدم تجنب الاعتبارات الشخصية على العاملين يؤدي الى نشوب صراعات داخلية وسيادة اللامبالاة والاهمال، فغياب معايير واضحة لتقييم الاداء الوظيفي للعاملين سيحد من فعالية سير العمليات التنظيمية، اما التوظيف على اساس المحسوبية والمحابة من خلال اعتماد شروط تعجيزية والتحايل على العاملين بدل الاعتماد على الكفاءة والخبرة والجدارة يحد من اداء وانتاجية العاملين.

- **عائق اتخاذ القرار:** حيث تتأثر هذه الاخيرة بالمعوقات التنظيمية فظهور تنظيمات وقوى غير رسمية تضغط على المسيرين ويتخذ هذا الضغط من قبل هذه القوى لأجل تلبية متطلباتها الاجتماعية والمهنية، بالنسبة للضغوط الداخلية والمتطلبات النفعية لأصحاب الضغوط الخارجية، كما تتخذ هذه الضغوط كاستراتيجية لكي يكونا لها موقع تفاوضي قوى، مما قد تنشأ توترات وصراعات بين المسؤولين، والعمال هذا من جهة او التوترات التي يكون منشأها الضغوط الخارجية ان ارتجال العمال او مجرد الاعتماد على المعارف المتراكمة وعلى التجربة والخطأ في عملية اتخاذ القرارات سيؤدي لامحالة الى سوء استثمار الموارد المتاحة وضياع الوقت والجهد والانحراف عن الاهداف المسطرة.

ان إصدار القرارات بناء على ممارسة ضغوط من قبل العاملين قصدا تلبية متطلباتها الاجتماعية والمهنية او عدم اشراكهم واستشارتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة باحتياجاتهم سيؤدي لا محالة الى حدوث خلل ومعارضة هذه القرارات سواء بتنفيذ البديل الأسوء او البديل الغير نافع لهم.

فالمركزية الشديدة وعدم التفويض وعدم توفر المعلومات او عدم دقتها، والتخطيط غير السليم وعدم استقرار الانظمة والمواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وعدم سلامة اساليب وطرق اختيار العاملين وعدم الاستقرار الوظيفي والاطمئنان الرئيسي لبعض القيادات الادارية فينتج عنه خوف القادة من اتخاذ القرارات خاصة عندما يكون ضعيف الاداء والكفاءة ولا يتوفر له الجو المناسب للعمل.

- **عائق الاتصال:** تتعدد سبل الاتصال والتفاهم بين العاملين في التنظيم سواء كانت رسمية او غير رسمية الا ان هذا الاتصال قد لا ينتج الاثر المطلوب منه في كل الظروف او المواقف، فقد وجد ان هناك كثير من الاسباب تحول دون اتمام عملية الاتصالات بفعالية كبيرة مما يؤدي الي اختلاف المستويات في المنظمات البيروقراطية كبيرة الحجم الى العديد من معوقات الاتصال من اهمها عدم سير تدفق المعلومات خاصة من اسفل الى أعلى والافتقار الى متابعة سير عملية الاتصال وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها، اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الافراد العاملين او القائمين بالاتصال، افتراض المرسل بان التغذية العكسية غير ضرورية وهذا ما يحصل في ظل الادارة الديكتاتورية التي تفرض الالتزام الحرفي بالتعليمات دون مناقشة.

تركيز المرسل على الاهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون ادنى اهتمام بدوافع المستقبل واهدافه وتطلعاته، كما ان افتقار مستلمي الرسائل لمهارات الانصات والتحليل والاستقراء والمنطق وهي مهارات في غاية الاهمية لفهم الاتصال والياته وتقدير اهميته، سوء العلاقات وفقدان الثقة بين بعض المستويات المشتركة في عملية الاتصال .

### السؤال الثاني: كيف تؤثر المعوقات التنظيمية على اداء العاملين؟

للمعوقات التنظيمية اثار ووظائف سلبية تتفاوت في الخطورة، وتتخذ مقاومة التغير اشكال واساليب مختلفة مثل : التخفيض المتواصل في انتاجية المنظمات، عدم استقرار الاطارات الادارية، البطيء في العمل والصراعات المكشوفة داخل المنظمات، كما لا تلقى كل التغيرات المقاومة بشكل متساوي فبعضها يؤيده الافراد وبعضها تافه الى عدم الاكتراث بمقاومته

فالاعتماد على سياسة الترشيح التي تعوق المبادأة والحرية تؤدي في اغلب الاحيان الى هبوط انتاج العاملين وانخفاض روحهم المعنوية، فالتطبيق الحرفي للقواعد والتنفيذ الشديد لحرية التصرف في

التنفيذ والضخامة في حجم الاجراءات الضرورية لاداء الاعمال والتعقد الواضح في العمليات الوظيفية يؤدي الى عرقلة مسار الاداء الوظيفي . كما ان عدم تشجيع روح الابتكار والقدرة على التصرف على المبادأة بين الرؤساء في المستويات الادارية الدنية الامر الذي يؤدي الى تجميد قدراتهم ومهاراتهم الذهنية في تحقيق الكفاءة الادارية.

فمنظرا لتعقد مهام الادارة وعدم استقرار اساليب الاداء وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح كل هذه الامور تؤثر على تفويض السلطة وقصور نظم تقييم الاداء للوحدات التنظيمية والافتقار الى نظام معلومات فعال ينتقل عبر توجيهات المدير للعاملين المفوضين ويؤثر بالطبع على درجة تفويض السلطة، كما ان عدم توافر نظم فعالة للمعلومات الامر الذي يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة لهم، عدم حصول المفوض اليه على حوافز تشجيعية مما قد يدفعه الى عدم الاهتمام الكافي بتنفيذ ما فوض اليه، ففي بعض الاحيان عدم تفويض السلطة من الاوامر التي يترتب عليها اللامبالاة والاهمال والمركزية الشديدة وتعدد المستويات الادارية والبعد عن المنهجية في اتخاذ القرارات.

الا ان الانحياز في اعداد الخطط للعلاقات الشخصية والجهوية يؤدي لامحالة الى اللاتوازن ونمو الفوارق الطبقية ويزيد في تفاقم المشكلات، فممارسة مثل هذه الضغوط من طرف السلطة الوصية على العاملين في اعداد الخطة وفقا لاعتبارات مصلحة سيؤدي الى فشل البرامج.

ان استخدام القوة بشكل تعسفي من طرف قادة المنظمات وممارسة الصلاحيات لتعزيز المكانة الشخصية على حساب المنظمة بالإضافة الى السلوكيات السالبة فان العاملين في التنظيمات يتأثرون بقرارات الادارة من حيث مستوى العدالة والحياد والموضوعية في معاملة الموظفين.

اضافة الى كل هذا تعمد مسيري المصالح باللجوء الى عدم فتح مناصب عمل لتوظيف الاطارات بحجة وجود عجز في الميزانية وهذا يرجع الى تخوفهم واحساسهم بان المناصب التي يشغلونها سيفقدونها .

كما ان تجاهل تصميم مكان العمل يمكن أن يكون له تأثير معاكس، فسوء التصميم غالبا ما يؤدي الى انعدام الكفاءة التشغيلية وبالتالي الى خفض الانتاجية وضعف اداء الاعمال وقد تم التوصل

الى ان البيئة المادية للعمل تؤثر في المشاركة والتواصل مع الرؤساء فيما بينهم وعلى الزمن الذي يستغرقه في اداء المهام والواجبات .

والصراع الناتج عن التنظيمات غير الرسمية هو تخريب العلاقات الانسانية أو إفسادها على الأقل مما ينجم عن ذلك عواقب وخيمة على مستوى أداء الأفراد ويظهر ذلك من خلال الاختلالات التي تحدث في الاتصال دورات العمل ونمط القيادة.

تفعيل مشكلات العمل التي يعاني منها الأفراد داخل المنظمة.

فبعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب أو نواقص في قوانين الإدارة أو أنظمة الإدارة، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحيانا في الحسبان وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والثقافة والأخلاق ف الأفراد الذين نشأوا في البيئات المختلفة والحاجات والأمان في الموظفين، ولذا فإن المدير مهما كان لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية وإنما يجب أن يتخذ الخطوات الإيجابية.

فهي بالتالي تؤثر على مستوى فهم واستيعاب الأفراد بحريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم، مستوى الدافع والانجاز، العلاقات الاجتماعية، طريقة التفكير بشكل علمي، تكوين الاتجاهات ومصدر لتشكيل أخلاق الموظفين.

فالمنظمة إذن لا تتوقف عند انتهاء أو نجاح إحدى العمليات داخلها، لأنها أنشطة حركية مستمرة، تتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها البعض في حلقات متواصلة من الأنشطة المتداخلة، تتميز بالتأثير والتأثر.

فكل ما يترتب من خلل وظيفي في أداء هذه العمليات لوظائفها نتيجة تفاعلها الديناميكي من معوقات تنظيمية تحول دون فعالية أداء العاملين يمكن أن تستنتج آثار المعوقات التنظيمية والمتمثلة في:

انخفاض المستويات التعليمية وكذلك انخفاض في الوعي التنظيمي والإجراءات الروتينية والتعقيدات الإدارية، الضغوط الداخلية والخارجية على العاملين، طغيان المصالح على حساب المصالح العامة، قلة الاعتماد على المعايير العلمية في الأداء وتضخيم حجم المصالح، انعدام المشاركة الداخلية والخارجية في تفاعلها داخل النسق التنظيمي، لا تشجع العاملين على العمل بروح فريق

واحد، تهمل الفروق الفردية بين الافراد بسبب التدرج الهرمي للعاملين، قاصرة عن توضيح العلاقات غير الرسمية، تستهلك الوقت والجهد والمال في تنفيذ بعض المهمات الروتينية البسيطة، زرع الاتكالية في الاداء وعدم استنساب النظام الاداري في الاجهزة الادارية نتيجة تضخيم عدد الموظفين في المصالح والاقسام، الحد من المرونة والابتكار وجعل التقيد الحرفي بالنص القانوني امرا مطلوبا في ذاته، سيطرة نوعية العنصر البشري الضعيف في المستوى والخبرة والكفاءة والجدارة وما يترتب على هذه النوعية على الأداء الوظيفي.

ومن ذلك يمكن القول فيما يتعلق بالسؤال الرئيسي: ما مدى تأثير المعوقات التنظيمية على أداء العاملين؟ ان للمعوقات التنظيمية تأثير واسع ومعتبر على أداء العاملين في التنظيمات التي لا تعتمد الأسلوب العلمي في أدائها، ولا تراعي ظروف العمل والعمال سواء كانت ظروف مهنية او إنسانية او اجتماعية وغيرها.

#### نتائج الدراسة:

- ضعف المشاركة في اعداد الخطط مما يضعف الحماس نحو تنفيذها.
- عدم الوضوح في تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية، وكذلك عدم اهتمام المنظمة بعمالها وتحفيزهم عن طريق اشراكهم في وضع النظم والمعايير التي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم.
- انتشار المحسوبية اثناء التقييم، اما من جهة اداء العاملين يرجع الى نقص الصرامة والجودة والانضباط في العمل مما تؤثر سلبا على فعالية او مختلف العمليات التنظيمية.
- غياب التنسيق الفعال ما بين الرؤساء ومرؤوسيههم مما يؤدي الى عدم الكفاية في اداء المهام وتحقيق الاهداف.
- انعدام المرونة في القواعد واللوائح مما يؤدي الى نتائج سلبية تؤثر على اداء العاملين واهداف المنظمة.
- وجود ضغوط خارجية وضغوط داخلية، وبالأحرى الاولى تؤثر على نتائج القرارات والثانية تمارس لخدمة المصالح.
- نقص المتابعة والرقابة والصرامة والجودة، وانعدام التكوين والتدريب الدائم والمستمر.

## الفصل الرابع: المعوقات التنظيمية الإجرائية وعمليات تطوير وتمكين وتقييم أداء العاملين

- التداخل في الصلاحيات بين مختلف المصالح والوظائف، وانخفاض العامل الخبراتي والمستوى التعليمي لدى العاملين.

### التوصيات:

- التركيز على فئة العمال ذوي المستوي التعليمي المنخفض واعادة النظر في شروط التعيين من حيث الاختصاص والخبرة والكفاءة والبعد عن الولاء الشخصي والمحسوبية.
- اعطاء اهمية لعمليتي التخطيط والرقابة اثناء العملية التنظيمية.
- اعادة النظر في القواعد واللوائح التنظيمية والاعتماد على الدقة والوضوح.
- ضرورة التكامل والتبادل والتنسيق، اي وجود علاقة تبادلية ما بين الرئيس والمرؤوسين.
- وضع مقاييس دقيقة في تقييم الاداء.
- الاهتمام بالتكوين والتدريب الدائم والمستمر لصالح العاملين.
- ضرورة الاعتراف بمجهودات العاملين، تقدير ذلك لما له اثر على رفع الروح المعنوية للعامل ومنه على زيادة كفاءة وفعالية.
- توفير جو ملائم لظروف العمل.

الختامة

خاتمة:

ما يمكن قوله في نهاية هذه الدراسة إننا حاولنا الإلمام بكل ما يتعلق بمقتضيات البحث العلمي، الذي يعتبر ثغرة من الثغرات التي يكملها كلا من الباحثين والدارسين بشكل مستمر ومتطور.

يعد موضوع دراستنا من أصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسات والتي لا يمكن التغاضي عنها. وان نجاح اي مؤسسة في وقتنا الحالي مرهون بقدرتها على اختيار الاستراتيجيات الجيدة التي تهدف الى الوقوف على احد اهم التشكيلات التي تقوم بتفعيل العنصر البشري والعمليات التنظيمية باعتبارها محل الاهتمام لمعالجة مختلف المشكلات التي تعرقل الجهاز الإداري قصد التخفيف من الوظائف العكسية للعملية التنظيمية وتحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم، إضافة إلى احدث الطرق التي تبنتها المؤسسات الرائدة في مجال تقييم أفرادها.

وعليه تكون إشكالية المعوقات التنظيمية من ابرز الظواهر المعقدة والمتعددة الأبعاد في تأثيرها على مستوى أداء العاملين من حيث قتل روح المبادرة وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين ونشوب الصراعات واللامبالاة والإهمال فيما بينهم، فتأثر في ممارساتهم الوظيفية التي تركز على إنتاجية العاملين ويكون لها تأثير مضاى من حيث حماسهم والموائمة من النواحي النفسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية وبذلك ينبغي ان يكون هناك انسجام وتوافق بين العامل وطبيعة عمله.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى ان هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية وتحضيرية لبحوث أخرى مستقبلية تبحث في كل ما من شأنه أن يعالج المعوقات التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين ويجعل هذا الأداء والمنظمة في موقع قوة يؤهلها في مواجهة التحديات التي تفرض عليها.



# قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة القواميس والمعاجم:

1. إبراهيم قلاتي: الهدى قاموس مدرسي عربي - عربي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.ت.
2. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984
3. أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الاجتماعية، ط2، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
4. جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد: ط1، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2011.
5. علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلاني بن الحاج يحي: القاموس الجديد للطلاب: معجم عربي مدرسي الفبائي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
6. علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلاني بن الحاج يحي: القاموس المدرسي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، د.ت.
7. عيسى مومني: قاموس المدرس الممتاز، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، د.ت.
8. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979.
9. محمد عبد الرحمان وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي عربي/إنجليزي/فرنساوي، ط1، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
10. يوسف خياط: لسان العرب المحيط للعلامة ابن المنصور: معجم لغوي علمي، المجلد 3، ط2، ج1، دار لسان العرب، د ن، بيروت، د.ت.

ثانياً: قائمة الكتب:

1. إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

2. أحمد الأصفر، أديب العقيل: علمك اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2003.
3. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983.
4. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ت.
5. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.
6. أسامة خيربي: الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الرياة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. أمل احمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي: برنامج تدريبي، ط2، دار دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
8. أمير علي محمد: الاتصال التربوي، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006.
9. أمين ساعاتي: ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
10. باسم محمد الحميري: الإدارة الوظائف والممارسة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
11. براء رجب تركي: نظام الحوافز الإدارية و دورها في صقل و تمكين قدرات الافراد، ط1، دار الرياة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
12. بشير العلاق: نظريات الاتصال: مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2019.
14. بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

15. بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
16. بلقاسم سلاطنية وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007.
17. بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
18. ثائر مطلق محمد عياصرة: التخطيط الإقليمي: دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
19. جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود: إدارة المنظمات الاجتماعية: رؤى الإصلاح والتطوير، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
20. حسام نعمان العربي: التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
21. حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
22. حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
23. حسين حسن سليمان، هشام سيد عبد المجيد، منى جمعة البحر: الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجامعة والمؤسسة والمجتمع، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.
24. حسين محمد حريم: إدارة المنظمات: منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
25. حسين موسى قاسم: أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
26. الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، مصر، 1983.
27. حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والاداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975.

28. خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق، عبد الله العبيدي: مبدأ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
29. خالد عبد الرحمان الهيبي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
30. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
31. رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماعالاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
32. رافده الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
33. راوية حسن ومحمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الافراد، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2014.
34. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
35. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
36. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
37. رحاب محمد عبد الرحمان: أثر الادارة بالقيم على الأداء المتوازن - حالة تطبيقية - ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
38. رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية: مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
39. زاهد محمد ديري: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
40. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، محمد محمد الصعيدي: إدارة التفاوض، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2011.

41. السعيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
42. سلمان زيدان: استراتيجيات إدارة الوقت و التغيير، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011.
43. سلوى عمر عبد الرحمان: الإدارة بالأداء كمدخل للتقييم العاملين، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
44. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: الكفايات التدريسية: المفهوم، التدريب، الاداء، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
45. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
46. شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، ط1، دن، الجزائر، 2015.
47. شهرزاد محمد شهاب موسى: القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
48. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006.
49. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
50. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2000.
51. طاهر محمود الكلالدة: إدارة الموارد البشرية الحديثة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2013.
52. طلعت مصطفى السروجي: إدارة المؤسسات الاجتماعية: الإصلاح والتطوير، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2013.

53. عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
54. عادل عبد السميع علي: معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء العاملين للمنظمة الإرشادية كما يراها قيادات العمل الإرشادي على المستوى التنفيذي بمحافظة الدلتا، معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، مركز البحوث الزراعية، 2013.
55. عبد الله حسن عواد: إدارة و تقييم الأداء، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
56. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
57. عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، 2008.
58. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور: مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
59. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
60. عدنان عواد الشوابكة: دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
61. عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
62. عطا الله محمد تيسير الشرعة: استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، ط1، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
63. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط10، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016.

64. علي عبد الرازق جليبي: الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2015.
65. علي عبد الفتاح كنعان: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
66. علي عبد الهادي، راوية حسن: السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2015.
67. عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم اداء الأفراد العاملين، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ن الاردن، 2012.
68. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصر: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
69. فاروق عبدة فليبه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
70. فاروق محمد السعيد راشد: التنظيم الصناعي و الإداري، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، القاهرة، 2001.
71. فايزة بوراس: ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
72. فتحي محمد أبو ناصر: مدخل الى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
73. فؤاد عبد المعطي شقوعه : إدارة الأداء و التميز المؤسسي، ط1، أزمنة للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2016.
74. فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
75. كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الادارة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.



76. مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي: مدخل إلى علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية ن الاسكندرية، 2014.
77. محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2010.
78. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الاسكندرية.
79. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة لتسويق، مصر، القاهرة، 2014.
80. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: دور التقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، مصر ، القاهرة ، 2014.
81. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2014.
82. محمد فخري راضي: الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2016.
83. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
84. محمد قاسم المقابلة: الإدارة المعلوماتية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الاردن، 2013.
85. محمد نعمان محمد علي البعداني: الإدارة والإشراف التربوي، كلية الإيمان، قسم التزكية والتربية، جامعة الإيمان من منظورها العام والإسلامي، 2013.
86. مدثر حماد الشيخ التيجاني: أثر الدوافع على أداء العاملين: دراسة تطبيقية، ط1، الدار الجزائرية ، الجزائر العاصمة ، 2015.
87. مصطفى يوسف كافي: إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

88. مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية ( من منظور إداري - تنموي- تكنولوجي عولمي)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
89. مصطفى يوسف كافي: المفاهيم الادارية الحديثة ( مبادئ الادارة)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
90. معن خليل العمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
91. منال هلال المزاهرة: نظريات الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2012.
92. مهدي حسن زويلف: الإدارة نظريات ومبادئ، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
93. مهدي حسن زويلف وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
94. مي العبد الله: نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006.
95. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
96. ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
97. نوري منير: تسيير الموارد البشرية ن ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
98. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، ج1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
99. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، 2004.

ثالثا: قائمة المجلات العلمية

1. إبراهيم بلقايد، بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017.
2. سالم بن سعيد القحطاني: المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، م14، العلوم الإدارية (2)، 2002.
3. عبد العزيز بن سويلم عبد الله الشمري، عارف بن محمد بن سند الحربي: المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، عدد 11، يوليو، 2019.
4. فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد: بيئة العمل المادية وآثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة الثلاثون، عدد91، 2012.

رابعا: قائمة المذكرات:

1. أمال بوسفط: الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
2. بلال مشعلي: دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
3. جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي و علاقته بأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسنطينة، الجزائر، 2009.
4. حمدي علي عبد الله عيسى: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
5. رباب أقطي: التكوين الجامعي و علاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، الجزائر، 2009.

6. ريم بنت عمر بن منصور الشريف: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013.
7. ساكري الصالح: المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
8. عادل بومجان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
9. عبد الكريم بوبرطخ: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
10. عبير فوزي الخطيب: إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

#### خامسا: المراجع باللغة الأجنبية :

1. Ahmad,H, AlAssaf&Abas Salem Rawashdeh, Administrative and organizational obstacles of development in the Jordanian ministries and their impact on administering and developing human resources: analytical study for the opinions of supervisors, Review of Applied Socio- Economic Research, Volume 16, Al-Zaytoonah University, 2018.
2. Brodard: le petit larousse illustré, paris, France, 2008.
3. Jakob Otkjaer Bak & others, Obstacles to usability evaluation in practice: a survey of software development organizations, Proceedings of the 5th Nordic conference on Human-computer interaction: sweden October 2008 .
4. Maury Malesherbes : le petit larousse illustré, paris, France, 2013.
5. Oxford University Press, Oxford word power Dictionary, Fourth Edition, 2011, <https://elt.oup.com/student/wordpower/?cc=global&sellLanguage=en&mode=hub>.