

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

المعوقات الوظيفية و علاقتها بأداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العمامرة سعد بالدبيلة
- ولاية الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع: تخص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

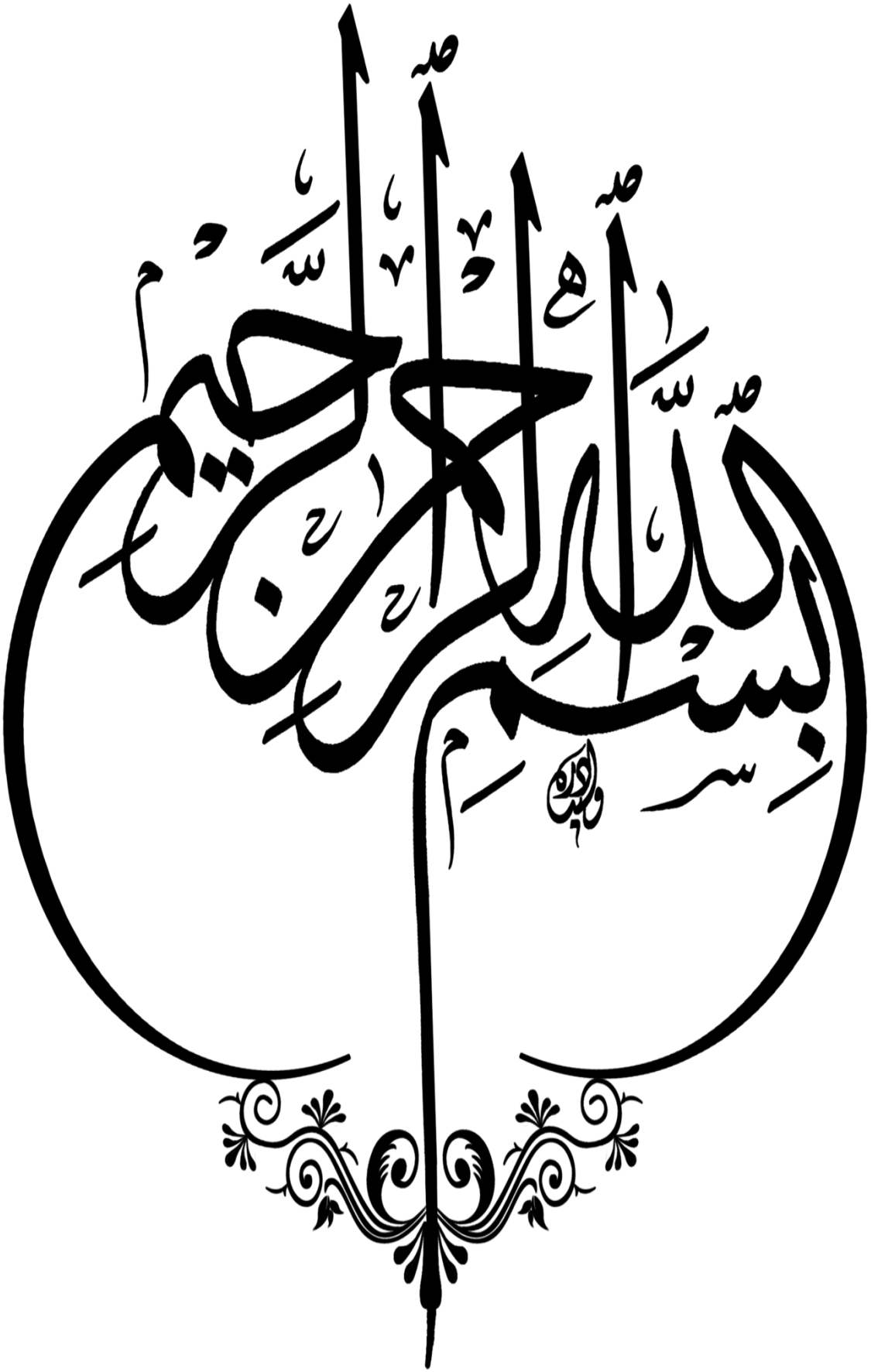
د. سالم يعقوب

إعداد الطالبان:

عباد أحمد

معامير سامي

السنة الجامعية : 2020 / 2019



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف الأنبياء والمرسلين

وعلى آله وصحبه وبعد:

لابد لنا ونحن في خطوتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام
قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير بأذلين بذلك جهود
كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...

وقبل أن نمضي من الواجب علينا شكركم ونحن نخطوا خطوتنا الأولى في غمار الحياة
ونخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف
على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا... إلى الأساتذة الكرام في معهد العلوم
الاجتماعية.

ونخص بالشكر الدكتور الفاضل - سالم يعقوب - الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل
المتواضع وأنار لنا الطريق ولم يبخل علينا بوقته ولا بتوجيهاته ونصائحه.
فجزاه الله كل خير وله منا فائق التقدير و الاحترام لما بذله من مجهودات .

الإهداء

الحمد لله حمدا كبيرا يليق بجلاله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

إلى من قال فيه ربي " وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقِي عَظِيمٌ " سورة القلم:4 إلى منارة العلم و إمام

المصطفين إلى الأُمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم

سيدنا محمد صلى الله عليه وآله وسلم

إلى من قال فيهما ربي " وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا " سورة الإسراء: 24

إلى مصدر الحب والعطاء إلى من فتحت عيني على بسمتها إلى من عودتني على الكلمة

الطيبة إلى نور حياتي " أُمي العزيزة " حفظها الله وبارك في عمرها

إلى من سعى وشقا لأنعم بالراحة و الهناء إلى الذي لم يبخل بشي من أجل دفعي في

طريق النجاح وأن ارتقي سلم الحياة بكل فلاح

إلى ذات الرجولة المكتملة الذي أحمل اسمه بكل فخر و إعتزاز إلى الدفاء الأبوي

" أبي العزيز " حفظه الله و بارك في عمره

إلى عائلتي المتواضعة و إلى يقين قلبي و رفيقة حياتي خطيبتي

إلى كل الأصدقاء و جميع من ساعدوني لإتمام هذا العمل

و إلى كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

معامير سامي

الإهداء

الحمد لله حمدا كبيرا يليق بجلاله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل
إلى من قال فيه ربي " وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ " "سورة القلم:4" إلى منارة العلم و إمام

المصطفين إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم

سيدنا محمد صلى الله عليه وآله وسلم

إلى من قال فيهما ربي " وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَيَالِ الْوَالِدِينَ إِحْسَانًا إِنَّمَا يَبْتَلِعَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ

أَخَذَهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا " سورة الاسراء : 24

إلى والدي و والدي أطل الله في عمريهما

إلى عائلتي المتواضعة و إلى ابنتي جولان

إلى كل الأصدقاء وإلى جميع من ساعدوني لإتمام هذا العمل المتواضع

و إلى كل من سقط من قلبي سهوا

عباد أحمد

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع المعوقات الوظيفية و علاقتها بأداء العاملين لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العمارة سعد بالدبيلة, تهدف إلى البحث في العلاقة بين المعوقات الوظيفية و أداء العاملين بالمستشفى, و لتحقيق هذا الهدف تم التعرض إلى مختلف المداخل النظرية والدراسات التي عالجتها في ضوء كل من: علاقة أبعاد المعوقات الوظيفية بأداء العاملين و المتمثلة في المعوقات الإدارية و المعوقات المادية و الظروف الفيزيائية و المعوقات الاجتماعية, أما الجانب الثاني من دراستنا كان من المفترض أن يتم عرض الجانب الميداني و الذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع إلا أنه بسبب الجائحة (كوفيد- 19) التي بسببها لمن نستطع إكمال هذا الفصل. ومن هذا الصدد طرحنا التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين المعوقات الوظيفية و أداء العاملين ؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل توجد علاقة بين المعوقات الإدارية و أداء العاملين ؟

2- هل توجد علاقة بين المعوقات المادية و أداء العاملين؟

3- هل توجد علاقة بين الظروف الفيزيائية و أداء العاملين؟

4- هل توجد علاقة بين المعوقات الاجتماعية و أداء العاملين؟

و للتحقق من ذلك استخدمنا المنهج الوصفي, واخترنا العينة بالطريقة المسحية و كانت العينة مكونة من 70 مفردة (19 طبيب, 15 ممرض, 20 إداري, السائقين 6, الحراس 5, عمال مهنيين 5), و استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات, و في هذا السياق تم صياغة استمارة بحث مكونة من 40 سؤال.

و كانت الدراسة الاستطلاعية قبل كل هذا (10 فيفري إلى 20 فيفري) و بسبب الظرف الاستثنائي الذي تمر به البلاد جراء جائحة كورونا, تم الاعتماد بشكل كبير على الملاحظة التي كانت في فترة الدراسة الاستطلاعية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين المعوقات الوظيفية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.
- وجود علاقة بين المعوقات الإدارية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.
- وجود علاقة بين الظروف الفيزيائية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.
- وجود علاقة بين المعوقات المادية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.
- علاقة بين المعوقات الاجتماعية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.

Summary

Firstly, our study was about job obstacles and its relationship to the performance of the Public Authority for neighborhood health, Saad Debla. It aims to know the relationship between job the employees performance in hospital. However, we & drawbacks drawbacks job with the employees have seen the relationship of performance such administrative obstacles, materialistic obstacles, social obstacles and physician .drawbacks

In addition, the second part of our study it supposed to be applied .by us. But, because of (Covid-19) we could not to complete it

Secondly, we put up the essential question **Is there a relationship between job obstacles and employees ?performance**

:Another sub question under it

1- Is there a relationship between administrative obstacles and employee performance?

2- Is there a relationship between the material obstacles and the performance of the employees?

3- Is there a relationship between physical conditions and employee performance?

Is there a relationship between social obstacles and employee

4-?performance

we have chosen the &Thus,we have used the descriptive method sample.The sample included(15

Doctor,19nurse,20administrators,6drivers,5guards and

.(5professional workers

Moreover, we have used the questionnaire tool to collect Data and

.we created 40 question

As a result,because of corona virus and the conditions that the :country is based, we have reached to

- The existence of a relationship between job constraints and employee performance of health sector workers.
- There is a relationship between administrative obstacles and the performance of workers in the health sector.
- The existence of a relationship between the physical conditions and the performance of workers in the health sector.
- The existence of a relationship between the material obstacles and the performance of workers in the health sector.

A relationship between social obstacles and the performance of – .workers in the health sector

فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
	الإهداء
أ_د	ملخص الدراسة
ه_ز	فهرس المحتويات
ح	فهرس الأشكال
1	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة	
5	أولا: الإشكالية
7	ثانيا: تحديد فرضيات الدراسة
8	ثالثا: أسباب إختيار الموضوع
8	رابعا: أهمية إختيار الموضوع
9	خامسا: أهداف الدراسة
9	سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة
13	سابعا: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المعوقات الوظيفية	
24	تمهيد
25	أولا: المفاهيم الأساسية للوظيفة
25	1- مفهوم الوظيفة
26	2- مفاهيم ذات صلة بالمفاهيم الاجتماعية
29	3- البناء و الوظيفة
30	ثانيا: معوقات العمليات الوظيفية
30	1- مفهوم المعوقات الوظيفية

42	2- مصادر المعوقات الوظيفية
44	ثالثا: النظريات المفسرة للمعوقات الوظيفية
44	1- البنائية الوظيفية
45	1-1- نظرية النسق الاجتماعية
46	1-2- نظرية المعوقات الوظيفية
50	1-3- نموذج سلزنيك
51	2- نظرية قبول السلطة
54	3- نظرية اتخاذ القرار
55	خلاصة
الفصل الثالث: أداء العاملين	
57	تمهيد
58	أولا: الأداء الوظيفي
58	1- نظريات مفسرة للأداء
58	1-1- نظرية الإدارة العلمية
58	1-2- نظرية التقسيم الإداري
59	1-3- نظرية البيروقراطية
61	1-4- نظرية العلاقات الإنسانية
62	1-5- نظرية التنظيمات البيروقراطية والأوليغارشية
64	2- أهمية الأداء
64	3- محددات الأداء
66	4- أنواع الأداء
67	5- عناصر و أبعاد الأداء
69	6- العوامل المؤثرة في الأداء
71	7- شروط الأداء الجيد
73	ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي

73	1- مفهوم تقييم أداء العاملين
74	2- أهمية تقييم الأداء
75	3- أغراض وأهداف تقييم الأداء
75	4- محاور تقييم الأداء
76	5- طرق تقييم الأداء
78	6- مشكلات ومعوقات تقييم الأداء
79	7- إجراءات تحسين مستوى الأداء
82	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
84	تمهيد
85	أولاً: مجالات الدراسة
87	ثانياً: عينة الدراسة
88	ثالثاً: منهج الدراسة
88	رابعاً: أدوات جمع البيانات
90	خامساً: الأساليب الإحصائية
91	خلاصة
92	الفصل الخامس: تصور حول الدراسة الميدانية
94	خاتمة
97	قائمة المراجع
105	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
49	نموزج البيروقراطية المعدل " ميرتون "	01
53	نموزج البيروقراطية المعدل " سلزنيك "	02

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
86	توزيع أفراد مجتمع البحث	01

مقدمة

تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، و المنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته، لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره و يشكل انتماؤه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة، و تعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية و غير الرسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية.

فالمعوقات الوظيفية من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية و تمثل تلك المعوقات عقبات توضع على الطريق و قد تحدث نتيجة لهذا الصدام نتائج سلبية تمنع تحقيق الأهداف لذا يحتاج التنظيم دائما إلى أسلوب رشيد و معاون في التعرف على تلك المعوقات الوظيفية و تبين مصادرها و توقع آثارها الضارة، و محاولة التخفيف من آثارها عن طريق البحث العلمي وتوخي الموضوعية في علاجها، ففاعلية أي تنظيم ترتبط بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته في ذلك لأنه العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة لاسيما في القطاع الصحي.

و من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على العلاقة بين المعوقات الوظيفية وأداء العاملين لدى عمال القطاع الصحي، و من أجل بلوغ هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية شملت جميع عمال القطاع الصحي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العمارة سعد بالدبيبة ولاية الوادي.

و قد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول انطلاقا من الجانب النظري والمتمثل في الفصل الأول و هو الإطار التمهيدي للدراسة متكونا من طرح الإشكالية من خلال مجموعة من التساؤلات و من ثم تحديد فرضيات الدراسة إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع و أهميته و أهداف هذه الدراسة، و من ثم تطرقنا إلى متغيرات البحث (المعوقات الوظيفية و أداء العاملين) و كل المفاهيم المرتبطة بالبحث، و في الأخير قمنا بذكر بعض الدراسات التي تناولت نفس الموضوع.

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان المعوقات الوظيفية وعرضنا فيه بعض المفاهيم المتداخلة مع المعوقات الوظيفية ثم معوقات العمليات الوظيفية ثم تطرقنا إلى النظريات المفسرة للمعوقات الوظيفية كنظرية النسق الاجتماعي " تالكوت بارسونز "، ونظرية المعوقات الوظيفية " روبرت ميرتون "، ونموذج سلزنيك و نظرية قبول السلطة " رانيسيس ليكارت "، و نظرية اتخاذ القرار "سيمون ".

ثم الفصل الثالث كان خاصا بأداء العاملين و تطرقنا فيه إلى أهمية الأداء و محدداته و أنواعه و عناصره و أبعاده و العوامل المؤثرة فيه و شروط الأداء الجيد ثم نظريات مفسرة للأداء و بعد ذلك تطرقنا إلى أهمية و أهداف و محاور و طرق تقييم الأداء، مشكلات و معوقات تقييم الأداء، و إجراءات تحسين مستوى الأداء.

أما الجانب التطبيقي في دراستنا فتناولناه في الفصل الرابع و المتمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي قام بها الباحث و التعريف بمكان البحث، و ذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة ثم مجالاتها وتحديد عينتها و خصائصها مع ذكر الأدوات المستخدمة متمثلة في الاستمارة و الملاحظة، إضافة إلى ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

أما في الفصل الخامس فقد حاول الباحث تقديم تصور حول هذه الدراسة الميدانية من حيث إبراز نتائج الفرضيات و الاستنتاج العام لهذه الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: تحديد فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية اختيار الموضوع

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

يعتبر المجتمع نسفا مترابطا ترابطا داخليا و خارجيا, و يتسم بنظم متداخلة في ما بينها بوظائف محددة و محركة للنسق الاجتماعي العام, و لفهم أي نظام من نظم المجتمع يجب النظر إليه في علاقته بباقي النظم الفرعية الأخرى المكونة له وفحصه في ضوء الوظيفة التي يقوم بها, فهي التأثير الذي يحدثه الجزء في الأجزاء الأخرى المكونة له و في الكل, إن التكامل لا يتم دائما على نحو مثالي وبالتالي يمكن أن تحدث في النسق بعض التوترات و الضغوط و المشاكل التي تمثل معوقات وظيفية تحول دون أداء التنظيم وظيفته على النحو المطلوب منه.

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها, وتلك الأهداف لا تتحقق بالجهد الفردي وحده, بل لابد من جهود جماعية منظمة قصد إشباع حاجيات أفراد المجتمع, فالمؤسسة الصحية تعتبر احد هذه المنظمات التي تسعى إلى تقديم خدمات للأفراد والمجتمع.

تعتبر المؤسسات الإستشفائية هي الأساس في تقديم مختلف الخدمات الصحية, وينال القطاع الصحي اهتمام الكثير من الباحثين سواء في مجال الطب أو الإدارة, و بما أن تخصصنا هو علم اجتماع تنظيم و عمل ستكون دراستنا لهذا القطاع تهتم بالتنظيم (المؤسسة الإستشفائية) بحد ذاتها وما يكون هذا التنظيم كموارد بشرية وكغيرها, و أضحت الخدمات الصحية تكتسي أهمية كبيرة لكونها منفتحة على كل شرائح المجتمع فالخدمات الصحية الجيدة يجب أن تتوفر لكل الأفراد بغض النظر على العوامل و الظروف.

و من أجل أن يقوم هذا التنظيم بأهم وظائفه لابد أن يكون أهم مكوناته (موارد بشرية) و المتمثلة في (عمال الصحة, الإداريين, العمال المهنيين) بعيدا عن كل المعوقات

التي تؤثر سلبا على أدائهم مما ينعكس عليه خدمة سيئة للزبائن (المرضى), و لهذا كانت دراستنا على المعوقات الوظيفية.

إن المعوقات الوظيفية تحول دون أداء التنظيم على النحو المطلوب منه, و على هذا فقد درس " روبرت ميرتون " التنظيمات و قد نموذج للمعوقات الوظيفية و التي تعنى بتقصير بعض النظم الاجتماعية على أداء وظيفتها من أجل إشباع الحاجات الفردية والاجتماعية, بالتالي اهتم ميرتون بدراسة البنية التنظيمية, و قدمها على أنها تحمل في داخلها خلل وظيفي, ومن أجل دراسة المعوقات الوظيفية قمنا بالتعرف على أبعاد هذا المفهوم فوجدنا أهم المعوقات (معوقات إدارية متمثلة في تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار), و بعد آخر أيضا (ظروف فيزيقية متمثلة في الضوضاء, النظافة, المخلفات الطبية), و البعد الثالث (معوقات مادية متمثلة في الرقمنة و توفر الأجهزة و الأجر), أما البعد الرابع (معوقات اجتماعية متمثلة في خدمات اجتماعية و تأمين اجتماعي للموارد البشرية).

عندما يقوم التنظيم بتوفير بيئة العمل الجيدة للموارد البشرية وهذا كله لتحقيق أهداف التنظيم (المؤسسة الإستشفائية) فيكون الأداء الجيد لعمال القطاع الصحي. إن الأداء الجيد للعمال يؤدي لتحقيق المنظمة أهدافها و ينعكس إيجابا على عموم وخواص مستخدمي المؤسسة الإستشفائية, وهو يعتبر إحدى المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين, كما أن الأداء ينبأنا بمدى معرفة انسجام الفرد في منظمته, فالأفراد ذوو الأداء العالي لديهم استعداد لبذل الجهد من اجل تحقيق أهداف التنظيم.

إن المعوقات الإدارية و الظروف الفيزيقية و المعوقات المادية و الاجتماعية و علاقتها كلها بأداء العاملين لدى عمال القطاع الصحي (بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العمامرة سعد ببلدية الدبيلة ولاية الوادي), فكل تلك المعوقات التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة تنعكس بالسلب على أدائه مما يؤثر على فاعليته.

و نظرا لأهمية الدراسة بحكم أنها تمس أحد أهم التنظيمات بالنسبة للمجتمع (المؤسسة الإستشفائية) فإنها جاءت لتبحث في العلاقة بين المعوقات الوظيفية و أداء العاملين لدى عمال القطاع الصحي (بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العمامرة سعد ببلدية الدبيلة ولاية الوادي) و من هنا تم حصر الإشكالية بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين المعوقات الوظيفية و أداء العاملين لدى عمال القطاع الصحي ؟

وانضوى تحت هذا التساؤل الرئيسي أربع أسئلة فرعية وهي على النحو الآتي:

- هل توجد علاقة بين المعوقات الإدارية و أداء العاملين لدى عمال القطاع الصحي ؟
- هل توجد علاقة بين المعوقات المادية و أداء العاملين لدى عمال القطاع الصحي ؟
- هل توجد علاقة بين الظروف الفيزيائية و أداء العاملين لدى عمال القطاع الصحي ؟
- هل توجد علاقة بين المعوقات الاجتماعية و أداء العاملين لدى عمال القطاع

الصحي ؟

ثانيا - تحديد فرضيات الدراسة:

تعتبر الفروض إجابات محتملة مبدئية لتساؤلات البحث وانطلاقا من التساؤل

الرئيسي لإشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية العامة على الشكل التالي:

- توجد علاقة بين المعوقات الوظيفية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.
- ومن خلال الفرضية العامة يمكن صياغة الفرضيات الفرعية و هي:
- توجد علاقة بين المعوقات الإدارية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.
- توجد علاقة بين المعوقات المادية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.
- توجد علاقة بين الظروف الفيزيائية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.
- توجد علاقة بين المعوقات الاجتماعية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.

ثالثا - أسباب اختيار الموضوع:

- من الأسباب التي دفعتنا للخوض في هذا الموضوع نجد:
- يعتبر موضوع الدراسة مرتبط بالتخصص الأكاديمي.
- وقوف الباحث على المشاكل التي يعاني منها قطاع الصحة ما نتج عنه من إضرابات لعمال هذا القطاع.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة التي لها علاقة بالأداء.
- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة و إثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

رابعا - أهمية اختيار الموضوع:

- تكمّن أهمية دراسة المعوقات الوظيفية و علاقتها بأداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة بالدبيلة فيما يلي:
- الحصول على معلومات و معطيات حول المعوقات الوظيفية التي يتعرض لها عمال قطاع الصحة بالدبيلة.
- كون موضوع المعوقات الوظيفية من ضمن المشاكل التنظيمية الراهنة التي تعترض العمال أثناء أداء مهامهم.
- الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة لهذه الدراسة.
- تحسيس المؤسسات الصحية الجزائرية بأهمية العمال و بالتالي الاعتناء بهم بتقليص المعوقات الوظيفية التي تمنعهم من الأداء الجيد لمهامهم.

خامسا - أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين المعوقات الوظيفية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.

- التعرف على العلاقة بين المعوقات الإدارية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.

- التعرف على العلاقة بين المعوقات المادية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.

- التعرف على العلاقة بين الظروف الفيزيكية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.

- التعرف على العلاقة بين المعوقات الاجتماعية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.

سادسا - تحديد المفاهيم:

يعد تحديد المفاهيم الخلفية النظرية والمنهجية لتوجيه مسار البحث, كما أنه يطرح بالضرورة القضايا البحثية التي تثيرها الدراسة عن المضامين نريد تفصيلها وحدود هذه المفاهيم وانسجامها ضمن السياق النظري و الميداني للدراسة الراهنة, و تتضمن دراستنا المفاهيم التالية:

1 - تعريف المعوقات الوظيفية:

جاء في القاموس الجديد للطالب (عاق, يعوق, عوقا, أي صرفه وثبطه و أخره عنه)¹. و جاء في لسان العرب لابن منظور (...وعاقه عن الشيء يعوقه عوقا صرفه و حبسه, و منه التعريف و الإعتياق, و ذلك إذا أراد أمرا فصرفه عنه

¹ - علي بن هادية وآخرون, القاموس الجديد للطالب, ط7, الشركة الوطنية للتوزيع والنشر, الجزائر, 1991, ص 1277.

صارف...تقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائق و عاقنتني العوائق, الواحد عائقة و التعويق تثبيط الناس عن الخير و التعوق التثبط و التعويق التثبيط (1).

و عرفها " أحمد مصطفى خاطر " بأنها (العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم المحلي)² كما أنها تعني (اتجاهها سلوكيا سلبيا, فالمخطط الذي يرسم خطط التغيير قد يصطدم بأفراد المجتمع و سلوكهم الذي قد يعوقه عن تحقيق أي أنماط السلوك التي يريد المخطط أن يسير وفقا لها)³.

أما " روبرت ميرتون " فيرى بأنها (نتائج غير متوقعة, كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية في التنظيم)⁴.

كما عرفها " طلعت إبراهيم لظفي " : (هي عدم التزام الأفراد بواجبات الدور يؤدي إلى فشل النظام في التكيف و حدوث ما يطلق عليه أضرار أو المعوقات التنظيمية أو الخلل الوظيفي الذي يتمثل في التعارض بينما ينبغي أن يكون وبينما هو واقع فعلا, وقد ينتهي الأمر إلى تفكك النظام وانهاره)⁵.

و عرفها " أحمد زكي بدوي " بأنها كل النتائج أو العمليات التي تحد من تكيف النسق الاجتماعي أو توافقه كما يتضمن ضغطا و توترا على المستوى البنائي فالتفرغة العنصرية تعتبر خلاا وظيفيا في مجتمع يرفع شعار الحرية و المساواة⁶.

1- يوسف خياط, لسان العرب المحيط للعلامة ابن منظور, معجم لغوي علمي, المجلد الثالث, ط 2, الجزء الأول, دار لسان العرب, بيروت, بدون سنة, ص 930.

2- خاطر أحمد مصطفى, تنمية المجتمعات المحلية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2005, ص 167.

3- نفس المرجع, ص 167.

4- الحسيني السيد, النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم, ط 4, دار المعارف, مصر, 1983, ص 53.

5- طلعت إبراهيم لظفي, النظرية المعاصرة في علم الاجتماع, دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة, 2009, ص 58.

6- أحمد زكي بدوي, معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية, مكتبة لبنان, بيروت, 1993, ص 120.

- التعريف الإجرائي:

هي تلك العراقيل التي تواجه العاملين في القطاع الصحي مما ينتج عليه ضعف في الأداء، حيث تتضمن المعوقات الإدارية، المعوقات الفيزيائية و المادية، المعوقات الاجتماعية.

2 - تعريف الأداء:

من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى و يقال أدى الشيء أي أوصله، و الاسم الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.¹

و يعرف الأداء على أنه (أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.²

و يعرف أيضا على أنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد نصف المصنعة و اللآلات إلى مخرجات تتكون من سلع و خدمات بمواصفات فنية، و معدلات محددة.³

التعريف الإجرائي:

هي تلك الجهود المبذولة من طرف عمال القطاع الصحي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال معرفته بقدراته و إدراكه لمهامه.

3- تعريف المعوقات الإدارية:

هي بعض من الصعوبات المختلفة التي بدورها تمنع الوصول إلى بعض الأهداف المحددة، و تأتي معظم المعوقات الإدارية من خلال سوء التنظيم و سوء التخطيط، حيث تتناسب ذلك بشكل طردي مع المعوقات الخاصة بالمنظمة و بين كل من عملية التوجيه والرقابة، بينما تتناسب عكسيا مع كل من التخطيط والتنظيم، فإذا ما أصبح التخطيط و التنظيم بشكل أوضح و أكثر شمولاً كلما قلت المشاكل و المعوقات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة بكل يسر و سهولة، و العكس صحيح أي أنه

1- ابن منظور، لسان العرب، المجلد الأول، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، 1956، ص 26 .
2- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1992، ص 214 .
3- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 120.

كلما كان التنظيم و التخطيط غير واضح ومبهم كلما كانت عواقبه و خيمة على المنظمة بشكل أكبر.¹

التعريف الإجرائي:

هي تلك الصعوبات المختلفة التي تعرقل العاملين في القطاع الصحي مما ينتج عنه ضعف في الأداء من خلال الاستخدام السيئ ل (تفويض السلطة, الرقابة, اتخاذ القرار, تسيير الموارد البشرية).

4 - تعريف الظروف الفيزيائية:

هي العوامل الخارجية المؤثرة في إنتاجية العامل وكفايته المهنية و نستطيع أن نؤكد أن هذه الظروف الفيزيائية ليست و حدها العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل و لكن يتفاعل معها و يتضافر العوامل الداخلية و التي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل.²

التعريف الإجرائي:

هي تلك الظروف المتواجدة داخل المؤسسة و تكون لها علاقة مباشرة مع العاملين داخل القطاع الصحي, المتمثلة في (الضوضاء, الحرارة, النظافة, الإضاءة...).

5- المعوقات المادية:

تعبر عن عدم القدرة على توفير الموارد المالية و الإمكانيات المادية, و يرتبط تأثير هذه العوامل سلبا و إيجابا بعوامل أخرى منها الدوافع و القدرات والظروف المواتية والمستوى التعليمي أو التدريبي و غيرها, من الأنشطة الحياتية المختلفة التي يمكن أن تساهم في تحسين واقعهم و في الجوانب الحياتية المختلفة, فقد يؤدي إلى الشعور بعدم توفير العوامل المادية إلى زيادة مستوى الطموح و ارتفاع الدافع إلى الإنجاز و التحصيل

1- درويش كمال الدين وحسنين, موسوعة منجهاة الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد الجودة والعلومة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة, دار الفكر العربي, القاهرة, 2004.

2- مجدي أحمد عبد الله, علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2004, ص187

من أجل مستوى مادي واقتصادي مناسب, كما قد يؤدي من جهة أخرى إلى الشعور بالعجز و الفشل و الإحباط.¹

التعريف الإجرائي:

هي تلك النقائص الغير متوفرة داخل المؤسسة و التي حد من فاعلية أداء عاملي قطاع الصحة, و هاته النقائص متمثلة في (الأجهزة, نظام الرقمنة, الحوافز, ...).

6 - تعريف المعوقات الاجتماعية:

هي افتراض عدم الاستقرار و الثبات كما يتضمن معناه الحاجة الملحة إلى إعادة التوافق في النسق الاجتماعي أو في شخصية الإنسان من أجل الوصول إلى حالة التوازن باعتبارها الهدف من وراء ذلك.²

التعريف الإجرائي:

هي تلك العراقيل التي تنشأ عن جماعة العمل مما ينتج عنه ضعف الأداء لدى عمال قطاع الصحة و تشمل (ضعف العلاقة مع الزملاء و المرؤوسين و المديرين و الصراع بين أفراد الجماعة و نقص الدعم الاجتماعي و ضعف الاتصال).

سابعاً: الدراسات السابقة:

❖ دراسات خاصة بالمعوقات الوظيفية

الدراسة الأولى: " الصالح ساكري " (2008).³

بعنوان: " المعوقات التنظيمية و أثرها على فعالية الجماعات المحلية " .

و هي دراسة ميدانية بولاية باتنة في ثلاث بلديات (باتنة. فسديس -عين توتة) نموذجاً.

هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل, سنة 2007-

2008.

1- محمد إبراهيم كمال عودة, الصحة النفسية في ضوء علم النفس والإسلام, الكويت, دار العلم, 1984, ص 175.

2- غيث محمد عاطف, قاموس علم الاجتماع, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2005, ص 142.

3- الصالح ساكري, المعوقات التنظيمية وأثرها على فاعلية الجماعات المحلية, رسالة شهادة ماجستير منشورة, قسم علم الاجتماع والديموغرافيا, جامعة الحاج لخضر باتنة, الجزائر, 2007-2008.

استهدفت، التعرف على المعوقات التنظيمية و تأثيرها على فعالية الجماعة المحلية ومنه تأثيرها على العمليات التنظيمية موضوع الدراسة، و انطلقت الدراسة من تساؤل الرئيسي، هل تؤثر المعوقات التنظيمية على فعالية العمليات التنظيمية (الامركزية الإدارية - التخطيط - تسيير الموارد البشرية - اتخاذ القرارات) بالجماعة المحلية؟ وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدة من أسئلة الدراسة و هي:

- هل كلما تدخلت أو ظهرت المعوقات التنظيمية في الأداء الوظيفي لعملية اللامركزية الإدارية أدت إلى الحد من فعاليتها، مما ينعكس سلبا على أهداف الجماعة المحلية ؟
 - هل كل خلل وظيفي مصدره المعوقات التنظيمية في عملية التخطيط بالجماعة المحلية بعد معوقا تنظيميا و يحد من فعاليتها و ينعكس سلبا على برامج التخطيط التنموي ؟
 - هل تؤدي سيطرة و اعتماد المعوقات التنظيمية في سير عملية تسيير الموارد البشرية بالجماعة المحلية إلى انخفاض فعالية أداء العنصر البشري في إحداث تنمية محلية ؟
 - هل تؤثر المعوقات التنظيمية على فعالية عملية اتخاذ القرارات بالجماعة المحلية مما يؤدي إلى إهدار و تبذير للإمكانات المادية والمعنوية للجماعة المحلية ؟
- كما اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و التي تهدف إلى معرفة أثر المعوقات التنظيمية على فعالية الجماعات المحلية (البلدية)

أما عن أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، الملاحظة، المقابلة، الاستمارة واستخدم بعض الأساليب الإحصائية المعتمدة التكرارات والنسب المئوية، و طبقت الاستمارة على العينة العشوائية البسيطة من خلال كتابة اسم ككل بلديات الولاية في قصاصات ثم خلطها وسحب عينة تقرب 50% من مجموع البلديات والذي يقدر ب 61 بلدية وتتمثل هذه النسبة في ثلاث 03 بلديات، و هي (بلدية باتنة، فسديس، و عين التوتة) و اعتبرها كنموذج لإجراء الدراسة الميدانية بها، و عليه يكون مجموع مفردات عينة البحث التي أجري عليها المسح الشامل بالبلديات الثلاث هو 71 واحد وسبعون مفردة

كشفت الدراسة على النتائج التالية:

- وجود تشبث بالإجراءات والتعقيدات الإدارية في أعمال الجماعة المحلية.
- أن عدم وجود كوادر متخصصة و انخفاض في المستوى التعليمي والخبرات لرؤساء المصالح وأعضاء الهيئة التنفيذية أدى في أغلب الأحيان إلى عدم قدرتهم على تحديد احتياجات الجماعة المحلية من الموارد المتاحة لها.
- 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 مشاركة مسؤولي المصالح بالجماعة المحلية في عملية اتخاذ القرارات و وجود انفراد بالقرار مما أدى في الكثير من الأحيان إلى اختيار البديل الأسوأ والغير نافع و انتشار بين هؤلاء المسؤولين اللامبالاة و الإهمال و انعدام المبادأة.
- فعلا إلى أن التنظيم البيروقراطي بالجماعات المحلية وظائف عكسية (المعوقات التنظيمية) تعمل على الحد من فعالية هذا التنظيم مما تنعكس سلبا على الأهداف التي أنشئ لأجلها والمتمثلة في أحداث تنمية محلية لتلك الأطر الجغرافية المشكلة للجماعات المحلية.

الدراسة الثانية: " عبد الله بن سعد بن جليغم " (2009)¹.

بعنوان: " المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض "

و هي دراسة ميدانية في إدارة جوازات مدينة الرياض

¹- عبد الله بن سعد بن جليغم, المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض, رسالة ماجستير منشورة, قسم العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2009.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الاجتماعية في جامعة نايف العربية للعلوم
الأمنية بالرياض السعودية 2009.

استهدفت التعرف على أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة
جوازات مدينة الرياض.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة المعوقات التنظيمية بفاعلية إدارة
الوقت من جهة نظر الأفراد العاملين في إدارة جوازات مدينة الرياض؟ و جاءت تساؤلات
الدراسة كما يلي:

- ما المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة
الرياض؟

- ما مستوى فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض؟

- ما السبل الممكنة للحد من هذه المعوقات و تقليص أثارها السلبية؟

- ما العلاقة بين المعوقات التنظيمية و فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة
الرياض كما تعكسها وجهات نظر المبحوثين؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين لعلاقة المعوقات التنظيمية
بفاعلية أداة الوقت باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي بمدخله، المدخل المسحي لاستقصاء آراء
أفراد الدراسة والمدخل الوثائقي في تحليل أدبيات الدراسة من مراجع أساسية.

أما أداة الدراسة فقط استخدم الاستمارة وطبقها على جميع الأفراد العاملين في إدارة جوازات
مدينة الرياض، بحيث اتبع أسلوب الحصر الشامل، و بعد التطبيق حصل الباحث على
243 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي ويعتبرها الباحث أنها عينة عشوائية الحجم.

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة و المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسط
الحسابي، كما استخدم معامل ارتباط بيرسون، و استخدم اختبار للعينات المستقلة، استخدم
تحليل التباين الأحادي، استخدم اختبار LSD لتحديد صالح الفروق.

كشفت الدراسة ما يلي:

- غياب الحوافز المشجعة على استثمار الوقت بكفاءة.
 - العلاقات الجيدة بين العاملين التي تساهم في إنسانية العمل.
 - تحديث اللوائح و الأنظمة لتواكب التقنية الحديثة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض باختلاف متغير العمر.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم 40 سنة فأعلى.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض باختلاف متغير المستوى التعليمي.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الجنود و أفراد الدراسة برتبة عريف السبل الممكنة للحد من المعوقات التنظيمية والعمل على تقليص أثارها السلبية لصالح أفراد الدراسة برتبة عريف.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض السبل الممكنة للحد من المعوقات التنظيمية و العمل على تقليص أثارها السلبية باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الوقت.
- الدراسة الثالثة: دراسة أجراها " فيليب سلزنيك " ¹ قصد تطوير نظريته و أفكاره النظرية، النظرية، حيث أجرى دراسة إمبريقية على منظمة "التنس فالي" Tennessee Valey Authority، و هي إحدى المنظمات الأمريكية، التي تهدف إلى رفع مستوى المعيشة في بعض المناطق القروية، و ذلك من خلال تقديم عدد من الخدمات مثل تنظيم الري،

1- طلعت إبراهيم لطفى، علم إجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993.

وتدعيم القوة الكهربائية، و توزيع المخصبات، و تطوير الممارسات الزراعية عن طريق الإرشاد الزراعي، غير أن الصفوة المتعلمة من الفلاحين في تلك المناطق، قد مارست مجموعة من الضغوط على سياسة التنظيم مما أدى في نهاية الأمر إلى تعديل الأهداف الأساسية للمنظمة لكي تتوافق مع ظروف تلك المجتمعات، مما يشير إلى أن بناء المجتمع المحلي يمكن أن يمارس ضغوطاً من شأنها أن تعدل من أهداف التنظيم.

هذا و قد اهتم سلزنيك ببحث الجانب التنظيمي للمعوقات الوظيفية فأوضح النتائج المترتبة على تراكم هذه المعوقات، وكشف عن وجود ميكانيزمين استخدمتهما منظمة " التنس فالي" فلقد لجأت المنظمة إلى استقطاب البارزين من الأعضاء في المجتمع المحلي و أشركتهم في إدارة التنظيم، بحيث جعلت مسؤولية اتخاذ القرار مسؤولية مشتركة بين أعضاء التنظيم ورجال المجتمع المحلي على سياسة المنظمة ونشاطاتها، ثم لجأت المنظمة بعد ذلك إلى نشر أيديولوجية خاصة بها، بحيث تضمن تحقيق القدر الأدنى الضروري من الامتثال لقواعد التنظيم والولاء لسياسته، و يرى سلزنيك أن هناك حاجات مختلفة للأنساق ، من بينها الحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم ومعاونتهم، ثم حاول دراسة مدى إشباع التنظيم لهذه الحاجات الخاصة، كما حاول سلزنيك تفسير السلوك التنظيمي في ضوء دافعية الأفراد، أو بإرجاع هذه الدافعية إلى حاجات الأفراد، و يؤكد سلزنيك أنه يجب أن نحلل السلوك التنظيمي في ضوء استجابة التنظيم لحاجات الأفراد و التلبية لها.

و قد أوضح سلزنيك أن التنظيم قد يلجأ إلى رسم استراتيجيات ناجحة مؤقتة مثل اللجوء إلى إشراك الجماعات التي تشكل تهديداً للتنظيم في إدارته، ولكنه كشف عن أن هذه الإستراتيجية قد تخلق بطبيعتها مشكلات أخرى تتعلق بالجانب الشرعي للتنظيم، وقصده هنا قد تتعارض رغبات الجماعات مع القواعد و اللوائح القانونية مما تخلق بعض المشكلات.

❖ دراسات خاصة بأداء العاملين

الدراسة الرابعة: قبوق عيسى (2008)¹.

بعنوان " المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين "

دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل, بسكرة الجزائر.
رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس والتنظيم, سنة
2007-2008.

و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي, الاتصال, اتخاذ القرار, التكنولوجيا) في أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة - , وتحديد مدى قدرة أبعاد المناخ التنظيمي على التنبؤ بأداء العاملين ومعرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وماهية الأبعاد الأكثر تباينا و وضوحا في نظر المبحوثين.
و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة مكونة من 30 بندا, وتكونت عينة الدراسة من 492 عاملا اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفق التوزيع المتناسب, بلغت 50% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 985 عاملا, واستخدم المنهج الوصفي.

توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- هناك علاقة بين كل متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى أفراد عينة مجتمع الدراسة و النظر إلى أثر أبعاد المناخ التنظيمي و بالذات الهيكل التنظيمي و الاتصال واتخاذ القرار و الأجر و ظروف العمل و التكنولوجيا في أداء العاملين.
- أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية في ما عدى متغيرات الاتصال و الجنس و الأجر و الجنس والتكنولوجيا و الجنس و التي أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بينهما.
- هناك علاقة قوية بين المتغيرين و بالتالي نرفض الفرض الصفري القائل بعدم وجود علاقة و تقبل الفرض البديل أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

¹ - قبوق عيسى, المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين, دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل, رسالة دكتوراه علم النفس والتنظيم, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2008.

- كلما زادت الخبرة لدى الفرد أدى ذلك سعة إدراكه وفهمه طبيعة العمل وظروفه وتفاعلاتهم الداخلية والخارجية.

الدراسة الخامسة: عمر بن عبد الله مصطفى المغربي (1429) هـ.¹

دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير في علم النفس بعنوان " الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة ".
تمثلت الإشكالية في التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين الذكاء الانفعالي و الكفاءة المهنية للمعلمين ؟

اختيرت لهذه الدراسة عينة تتألف من 146 معلم خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1428-1429هـ, و اختيرت بالطريقة العشوائية العنقودية من مجموع مجتمع البحث, مستعينا بالمنهج الوصفي الإرتباطي, توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- أكثر أبعاد الكفاءة المهنية توفرا لدى معلمي المرحلة الثانوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة هي الكفايات الشخصية, الكفايات الاجتماعية ثم الكفايات المهنية فالكفايات المعرفية و أقلها الكفايات الإنتاجية.

الدراسة السادسة: جريفيث (GRIFFITH) (2006).²

بعنوان " تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المدارس العامة ", كمنظمات بحث هذه الدراسة عن سمات معينة ترتبط بالمناخ التنظيمي مثل الرضا الوظيفي, الأداء الوظيفي و معدل دوران العمل.

بلغت عينة الدراسة 200 معلم و 176 تلميذ من 117 مدرسة ابتدائية في أمريكا, واعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي مستخدما أداة الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.

1- عمر بن عبد الله مصطفى مغربي, الذكاء الإنفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية, متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس توجيه تربوي ومهني, كلية التربية, قسم علم النفس, جامعة أم القرى مكة المكرمة, 1428-1429هـ.

2- نقلا عن مذكرة: خالد واصل الله راضي الحارثي, المناخ التنظيمي و علاقته بمستوى الأداء الوظيفي, للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية, دراسة ماجستير في التربية البدنية, كلية التربية, جامعة أم القرى, السعودية, 2014, ص 55.

- يوجد ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- يوجد ارتباط سلي بين المناخ التنظيمي و معدل دوران العمل.
- يوجد ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي للمعلم وبين إنجاز الطلاب.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة

جاءت الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة في إثراء المعرفة في ما يتعلق بواقع المعوقات الوظيفية وعلاقتها بأداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة, و تم الاستفادة من هذا التراب الأدبي في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والمساعدة في بناء أداة الدراسة والتعرف على الأساليب الإحصائية والمنهج المطبق و تفسير النتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية.

1- دراسة الصالح ساكري (2008):

تشابهت هذه الدراسة من حيث تناولها لمتغير دراستنا الحالية (المعوقات الوظيفية), كما اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي و كانت أداة جمع البيانات هي الاستمارة.

2- دراسة عبد الله بن سعد بن جليغم (2009):

تشابهت هذه الدراسة من حيث تناولها لمتغير دراستنا الحالية (المعوقات الوظيفية), كما اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي و كانت أداة جمع البيانات هي الاستمارة, و كانت العينة عن طريق المسح الشامل.

3- دراسة فيليب سلزنيك:

تشابهت هذه الدراسة من حيث تناولها لمتغير دراستنا الحالية (المعوقات الوظيفية).

4- دراسة قبوقب عيسى (2008) :

تشابهت هذه الدراسة من حيث تناولها لمتغير دراستنا الحالية (الأداء), كما اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي و كانت أداة جمع البيانات هي الاستمارة.

5- دراسة عمر بن عبد الله مصطفى المغربي (1429 هـ):

استخدم الباحث أحد أبعاد الأداء و هي- الكفاءة المهنية - فهنا تشابه الباحث باستخدام متغير الأداء وهناك اختلاف في طريقة اختيار العينة بحيث اختار عينة بالطريقة العشوائية العنقودية كما اختلف في المنهج بحيث اختار المنهج الوصفي الارتباطي.

6- دراسة جريفيث (GRIFFITH) (2006):

تشابهت هذه الدراسة من حيث تناولها لمتغير الأداء وتجسدت هذه الدراسة على عدد من المدارس الابتدائية في أمريكا, كما تشابهت في المنهج الوصفي و أداة جمع البيانات (الاستبانة).

الفصل الثاني: المعوقات الوظيفية

تمهيد

أولاً: المفاهيم الأساسية للوظيفة

ثانياً: معوقات العمليات الوظيفية

ثالثاً: النظريات المفسرة للمعوقات الوظيفية

خلاصة

تمهيد

تعتبر المعوقات الوظيفية أحد أهم الجوانب التي تواجه العاملين لدى القطاع الصحي، فالعامل يعتبر طرف مشارك في الجانب الوظيفي في المؤسسة والمجتمع، ففي هذا الفصل الثاني من الدراسة سنتحدث عن المفاهيم الأساسية للوظيفة كمفهوم الوظيفة ومفاهيم ذات صلة بالمفاهيم الاجتماعية والبناء و الوظيفة، ثم ثانيا نتحدث عن معوقات العمليات الوظيفية مبرزين مفهومها ومصادرها، وأخيرا نتناول النظريات المفسرة للمعوقات الوظيفية (نظرية النسق الاجتماعي، نظرية المعوقات الوظيفية، نموذج سلزنيك، نظرية قبول السلطة، نظرية اتخاذ القرار).

أولاً: المفاهيم الأساسية للوظيفة:

قبل دراستنا للمعوقات الوظيفية لابد أن نتعرف على الوظيفة إجمالاً وعلى ما ترتكز عليه، ففي المبحث الأول نتحدث عن المفاهيم الأساسية للوظيفة الذي قسم إلى ثلاث مطالب المطالب الأول عن مفهوم الوظيفة و استخدامه في فهم المجتمع والذي أعتمد في المرحلة الأولى على فكرة المماثلة التي استعان بها علماء الاجتماع التحديد موضوعه ووظيفته، وفي المطالب الثاني و الذي تطرقنا فيه إلى المفاهيم ذات الصلة بالوظيفة الاجتماعية كالبدايل الوظيفية و الوظائف الظاهرة والكامنة و كذا المعوقات الوظيفية، أما المطالب الثالث فتحدثنا فيه عن البناء و الوظيفة لأن الدارس للنظم الاجتماعية لابد له أن يهتم بها.

1- مفهوم الوظيفة:

إن المسلم به اليوم أن هناك علاقة عمل من نوع ما بين أجزاء النسق المختلفة بحيث أننا نجد أن كل جزء يرتبط على نحو ما بكل جزء آخر، ولا يمكن أن يتغير شيء في النسق الاجتماعي دون أن يؤدي إلى إحداث سلسلة من التغيرات في بقية أجزاء النسق، وقد أكد المشتغلون بعلم الاجتماع هذه النقطة مراراً بحيث لم تعد في حاجة إلى مزيد من التأكيد ولكن الأمر لم يكن كذلك في البدايات الأولى لعلم الاجتماع حيث كان السلوك الاجتماعي يدرس عادة دون اهتمام يذكر بالنظر إليه في إطار النسق الذي يحدث فيه.¹ و يطلق اسم وظيفي على عالم الاجتماع الذي يؤكد علاقات التداخل القائمة أجزاء النسق الاجتماعي، و إذا كان متطرفاً في آرائه فإنه يجتهد كي يثبت أن كل جزء من أجزاء النسق يساهم في الحفاظ على النسق ويعمل على بقائه، و من ثم يصبح ضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه بحال من الأحوال أما اليوم فإننا نجد الشواهد المستقاة من الدراسات الإمبريقية لا تؤيد هذا الموقف المتطرف، حقيقة أن كل أجزاء النسق تكاد تؤثر على

1- محمد محمود الجوهري، مدخل إلى علم الاجتماع، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، الأردن، ص 36.

النسق الاجتماعي برمته إلا أن تلك الآثار ليست كلها إيجابية بالضرورة أو ليست بالضرورة في صالح استمرار النسق و بقاءه و كثيرا ما يمكننا القول بعد حدوث تغير معين.¹ في النسق أن عادة معينة أو معتقدا ما لم يكن جوهريا و لا حيويا على الإطلاق و أنه قد يمكن الاستغناء عنه بالفعل، إن الباحث الذي يقوم بتحليل الوظيفي للمجتمع قد يقع في إضراب وتختلط عليه الأمور إذ لم يتعرف على ميكانيزمات أداء النسق لوظائفه، وما لم يعين الحدود التي تؤدي فيها داخل النسق و كذلك ما لم يتعرف على البدائل الوظيفية التي يمكن أن تحقق نفس الأهداف بطرق أخرى.²

2- مفاهيم ذات صلة بالوظيفة الاجتماعية:

2-1- البدائل الوظيفية:

تزعم الوظيفية بأنها تطرح قضايا محددة حول كيفية عمل المجتمعات، أكثر من كونها تقدم اقتراحات عامة مبسطة حول كيفية تحليل و تفسير الأشياء و هذا الزعم يقوم معظمه على التأكيد بأنه على المجتمعات أن تمتلك خصائص معينة إذا أرادت أن تستمر و كذلك فإن التأكيد على تلك الخصائص ظهر في أعمال دوركايم و في الكثير من أعمال ميرتون، تساعد الوظيفية في التوجه نحو الموضوعات كطريقة أكثر من كونها منظومة من القضايا حول بناء المجتمعات، لكن ميرتون يشارك و جهة النظر المركزية هذه، و يستخدم مفهوم المستلزمات أو الضرورات الوظيفية أو الظروف المسبقة الضرورية وظيفيا بالنسبة للمجتمع.³

إن مفهوم البدائل الوظيفية لدى ميرتون يكشف كذلك عن تحليل وظيفي، لأنه يرفض بصراحة فكرة أن المؤسسات القائمة ضرورية و إنها جيدة بمضمونها، و لذلك علماء الاجتماع إلى استخدام المنهج الوظيفي للتساؤل عن ضرورة البناء الاجتماعي القائم،

1- محمد محمود الجوهري، مرجع سابق، ص 36.

2- نفس المرجع، ص 36.

3- عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 106.

على سبيل المثال يعتقد معظم المنظرين الوظيفيين بأن الدين يعمل على صيانة و غرس قيم و معايير معينة تكون مركزية بالنسبة للجماعة.¹

و بهذا يقاوم الأنومي (التحليل المعياري) الذي يؤدي إلى حالة عدم وجود تكامل اجتماعي أو سعادة شخصية و رغم ذلك، فإن هذه الوظيفة يمكن أن تقوم بها بناءات أخرى غير الدين المنظم، و الحركات الاجتماعية التي يمكن أن تفسر على أنها بدائل وظيفية للدين تأتي غالها على نحو يومي في أجزاء معينة من أمريكا و بشكل خاص في كاليفورنيا التي تمثل مكان و لادة العديد من المنجمين و الجماعات العلاجية الخبيرة بفنون المداواة (دون استخدام العقاقير والجراحة).²

2-2- الوظائف الظاهرة والكامنة:

إن تمييز ميرتون بين الوظائف الظاهرة Manifest والكامنة Latent يمثل أيضا تحليلا وظيفيا فالظواهر الظاهرة هي تلك النتائج التي يلاحظها الناس ويتوقعونها أما الوظائف الكامنة فهي تلك الوظائف التي لا تكون مدركة و لا مقصودة، لقد ركز بارسونز على الوظائف الظاهرة للسلوك الاجتماعي.³ بينما أعطى ميرتون اهتماما معيناً للوظائف الكامنة للأشياء، و الفهم المتزايد الذي يمكن أن يحققه التحليل الوظيفي للمجتمع من خلال إمطة اللثام عنها.⁴

إن فكرة الوظائف الكامنة ليست جديدة بشكل تام لقد كانت مناقشة دوركايم للتماسك الاجتماعي كنتيجة للعقوبة بمثابة تحليل للوظيفة الكامنة للعقوبة (الوظيفة الظاهرة الثواب والعقاب) و بصورة مماثلة، فإن التحليل الوظيفي للدين بوصفه باعثا على تحقيق التكامل الاجتماعي، و الذي أشرنا إليه سابقا، يهتم بالوظيفة الكامنة تتدين إن ما فعله ميرتون هو

1- المرجع نفسه، ص 106.

2- عبد الكريم الحوراني، مرجع سابق، ص 106.

3- المرجع نفسه، ص 107.

4- المرجع نفسه، ص 107.

التركيز على كل من التمييز بين الوظيفة الظاهرة والكامنة و الطريقة التي يمنع بها تحليل الوظائف الكامنة استبدال الأحكام الأخلاقية الساذجة للتحليل السوسيولوجي.¹ إنها تساعد في إضفاء صبغة إنسانية على أعمال الإنعاش و تقديم الخدمات الاجتماعية من خلال التزويد بمعلومات حول المستشفيات، والإرشاد حول المعونة القانونية، و أعمال و تجهيز الأثاث و هكذا، أبقت العائلات مع بعضها، و أسقطت جزءا من العزلة للجماعات المهاجرة.²

2-3 - المعوقات الوظيفية:

يتضمن مفهوم ميرتون للمعوقات الوظيفية فكرتين متكاملتين ولكنهما منفصلتين عن بعضهما، الفكر الأولى: قد يمتلك شيء ما نتائج تعد بوجه عام معوقا وظيفيا، وبتعبير ميرتون فإن العنصر قد يمتلك " نتائج تقلل من تكيف أو توافق النسق " الفكرة الثانية: إن هذه النتائج ربما تختلف حسب من يتحدث عنها ولذلك على علماء الاجتماع أن يسألوا هذا التساؤل الحاسم - وظيفي ومعوق وظيفي بالنسبة لمن؟³

إن المثال الجيد لما يعنيه ميرتون بالنتائج المعوقة وظيفيا بوجه عام، يمكن أم نعثر عليه في مناقشته للبيروقراطية وبوجه عام فإن البيروقراطية تظهر كمؤسسة و وظيفية بالنسبة للمجتمع الصناعي، الذي يعني التخصص البيروقراطي فيه، استفادة أفضل من المواهب والقدرات، استجابة أكثر فاعلية لمتطلبات البيئة.⁴

النقطة الثانية عند ميرتون تتمثل في أن المؤسسة ليس بالضرورة أن تكون وظيفية أو غير وظيفية بصورة عامة، و لكن بدلا من ذلك قد تكون وظيفية بالنسبة لبعض الناس والجماعات و غير وظيفية بالنسبة للآخرين، و هذا يمثل خروجا صريحا عن مسار الوظيفية التي تؤكد قبول الوضع القائم.⁵

1- المرجع نفسه، ص 108.

2- المرجع نفسه، ص 108.

3- عبد الكريم حوراني، مرجع سابق، ص 108.

4- المرجع نفسه، ص 99.

5- المرجع نفسه، ص 100.

كما يقترب ميرتون في بعض المسارات من نظرية الصراع, فقد تحدث ميرتون بخصوص ما إذا كانت المؤسسات والممارسات وظيفية أو غير وظيفية بالنسبة للناس.¹ بينما أشار منظرو الصراع بوجه عام إلى مصالح الناس و درجة إشباعها, نستطيع أن ندرك ماذا يعني ميرتون بالمعوقات الوظيفية ؟ و لماذا هي هامة ليعتني بها علماء الاجتماع من خلال النظر إلى بعض المؤسسات التي من المفترض أنه لا يمكن الاستغناء عنها مثل الزواج و العيش في عائلة, فالناس بوجه عام يعتقدون أن هذه المؤسسات ضرورية وحاسمة لصحة المجتمع, ومع ذلك فإن الزواج والعيش في عائلة قد لا تكونان وظيفتان بالنسبة لبعض الأنماط من الأشخاص, فربما يكونون أسعد من خلال بعض البدائل الوظيفية و الانضمام إلى جماعات أو استئجار غرفة مفردة في مبنى سكني, أو عيش الشريكين معا دون زواج, أو العيش في مجتمعات دينية.²

3- البناء والوظيفة:

فكرة البناء والوظيفة أثارت جدلا كبيرا بين الباحثين, ذلك أن الفكرة ذاتها مستعارة من العلوم الأخرى وعلى الأخص العلوم البيولوجية, فالجسم (كل) مكون من (البناء) من (أجزاء) كل جزء يؤدي (وظيفة) لا يمكن فهمها إلا إذا أدركنا وظيفة الكل, و بالمثل يكون النظام الاجتماعي (كلا) مكونا من أجزاء, كل جزء يؤدي وظيفة معينة يسهم بها في الوظيفة الكلية للنظام و لكن الأمر يختلف بغض النظر عن هذه المماثلة في الحياة الاجتماعية مع أنه من المفيد في أغلب الأحيان أن نفصل بين البناء و الوظيفة, إلا أنه يلزم أن نشير هنا إلى أنهما يمثلان وحدة من الأفكار المكتملة لبعضها الآخر.³ لنعطي صورة واضحة للاختلاف المشار إليه بصدد فكرة البناء و الوظيفية, نجد " جونسون " يرى أن البناء يتكون من العلاقات الثابتة نسبيا بين أجزائه, لأن كلمة (جزء) تتضمن درجة معينة من الثبات, (النسق الاجتماعي) يتكون من الأفعال المترابطة

1- المرجع نفسه, ص 102.

2- عبد الكريم الحوراني, مرجع سابق, ص 102.

3- محمد عاطف غيث, علم الاجتماع, دار المعرفة الجامعية, كلية الآداب, جامعة الإسكندرية, 2009, ص 186.

للناس وبناء النسق أو النظام عبارة عن الانتظام والتكرار في هذه الأفعال, إلا أن " أجبرن و نيم كوف " يريان أن مجموعة من الأشخاص (البناء) و أفعال هؤولاء الأشخاص (تكون الوظيفة) و لما كانت الوحدة الأساسية للبناء الاجتماعي عند تأدية وظيفته هي (الفعل) فإننا نهتم بتكرار هذا الفعل الذي أصبح قاعدة النظام في السلوك الاجتماعي.¹

و واضح هنا أن الاختلاف يرجع في صميمه إلى جونسون, يهتم بالعلاقات الثابتة بين الأجزاء بينما اهتم أجبرن و نيم كوف بالأجزاء نفسها, و لكنهم يفتقون على أن الفعل المتكرر هو أساس البناء, و قد حظيت فكرة البناء والوظيفة باهتمام الباحثين في الأنثروبولوجيا الاجتماعية, " راد كليف " يقبل تعريف " دوركايم " لوظيفة النظام الاجتماعي ولكنه يستبدل كلمة حاجات (بالظروف الضرورية للمعيشة), و يرى أن تطبيق هذا التعريف مع تعديله على العلوم الاجتماعية يتضمن القول بأن هناك مثلها للوجود الحيواني, و يستخدم في تأييد هذه الفكرة المقارنة بين الحياة الاجتماعية والحياة العضوية, فالكائن الحيواني عبارة عن مجموع منظم من الخلايا و السوائل ليس كمجرد تجمع ولكن كمتكامل.²

ثانيا: معوقات العمليات الوظيفية:

1- مفهوم المعوقات الوظيفية:

إذا كان التنظيم نسقا اجتماعيا موجه نحو تحقيق أهداف محددة, فإنه يستعين لتحقيق هذه الأهداف بوسائل عديدة وتدابير مختلفة ترسم في النهاية أبعاده البنائية التي تعبر عنها الخصائص التنظيمية المتعارف عليها مثل التسلسل الرئاسي, تقسيم العمل, قنوات الاتصال, تخطيط, تفويض السلطة (اللامركزية), اتخاذ القرارات, بيد أن دور هذه الخصائص لا يقتصر على ارتباطها بتحقيق أهداف التنظيم, فهي ترتبط بعد ذلك

1- المرجع نفسه, ص 186.

2- محمد عاطف غيث, مرجع سابق, ص 190.

بمتغيرات أو عمليات اجتماعية ارتباطا خاص يعبر في نهاية الأمر عن قدرة التنظيم و كفاءته و فعاليتها.

و لا نستطيع تصور دراسة الأبعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية في التنظيم دون دراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية ذلك « لأن هذه المعوقات صادرة في المحل الأول عن عدم الاتساق الذي قد ينشأ بين الأبعاد البنائية و المتغيرات الاجتماعية، كما أنها تعود بنفس الدرجة إلى عدم ملائمة الظروف البنائية لأهداف الجماعات ومصالحها»¹.

و لعل ذلك كله يفرض على دراسة التنظيمات ضرورة فهم ما يجري في التنظيم « في ضوء القيم التي يؤمن بها أعضائه و التوقعات التي يحملونها إزائه، و المطامح التي يتطلعون إلى تحقيقها فيه، و هي أمور يطورها الأعضاء من خلال احتكاكهم بمصادر مختلفة، و ما تلبث أن تمارس عليهم تأثيرا قويا خلال أدائهم لوظائفهم و مهامهم ونشاطاتهم»². فإذا كان «النموذج الذي صاغه فيبر للبيروقراطية يركز على خاصية الرشد المطلق، فإن ذلك قد أثار بدوره مناقشات و تساؤلات حول النتائج غير المتوقعة (المعوقات الوظيفية) التي تصاحب البيروقراطية التي تفرض إعادة النظر في خصائص التنظيم الرشيد على نحو الذي حدده فيبر»³. و قد احتلت هذه القضية جانبا كبيرا من تراث علم الإجماع التنظيم في الآونة الأخيرة، فالتحول الواضح الذي حققه تنظيم المنظمة نحو البيروقراطية كان مرتبطا بكثير من المعوقات و القيود المفروضة على كفاءة و فعالية هذا التنظيم من ناحية، و بمظاهر تخالف التنبؤات أو التوقعات التي تضمنها النموذج المثالي للبيروقراطية من ناحية أخرى»⁴.

فلقد اتفق " هربرت سيمون مع روبرت ميرتون " في رفض النمط التقليدي في وضع القواعد المنظمة للسلوك الإداري وفي كل التنظيم. فلقد أهمل حسب رأيهم " فيبر " محتوياته

1- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 31 .

2- نفس المرجع، ص 32.

3- علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1989، ص 298.

4- علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 299.

الاجتماعية. وليس التنظيم شيئاً جامداً، أو نسقاً ثابتاً على ما توهم في تصوراته العسكرية، التي تأثر بها بحكم عمله و ممارسته لوظيفته في تنظيم الجيش الألماني، ذي التقاليد البروسية الصارمة.¹ بمعنى أنه اكتشف ما فيه من قصور أو ضمور، ونظراً لصرامته، و خاصة حين تهبط القواعد الرسمية، التي تتصف دائماً عند عصر فيبر وما بعده، بأنها قواعد ضاغطة تتصف بالجمود، مما يعوق وظيفة التنظيم البيروقراطي، وهذا هو السبب الذي من أجله يتصف البناء البيروقراطي حسبه، بالقصور و الضمور، نظراً لسكونه المستمر، وانعدام الحركة فيه.

فإذا كان " بارسونز " قد استبعد أو أغفل أبعاد التغيير والصراع والمعوقات في التنظيمات، وأكد فقط على الثبات والتكامل والتساند، حيث رأى بأن « القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعاً شرعياً...، وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم و قيم المجتمع الذي يوجد فيه... فالنسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم - كما قدم بارسونز - تفسير التكامل الأفراد والجماعات في التنظيم، ذاهباً على أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع و من خلال أهداف التنظيم ذاتها... هذا من جهة و من جهة أخرى في محاولته لدراسة التغيير من منظور التوازن رأى، بأن هناك مصدرين للتغيير في التنظيم، الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة ضغوطاً على التنظيم والثاني يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته و حينما ينشأ هذان الضربان يتعين على التنظيم أن يواجههما ويتكيف معها إذا ما أراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية»² وعلى هذا الأساس إذا كان " بارسونز " يرى بأن المعوقات التنظيمية شيء غير مألوف وحالة عرضية، فإن " ميرتون " « قد أكد على وجود التغيير الذي يفرض نفسه و ينبثق من داخل التنظيم، كما أكد على وجود الضغوط التي تفرض على التنظيم

1- إسماعيل قيارى محمد، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة التنموية الاقتصادية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1980، ص 300.
2- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 80-83.

من الخارج عن طريق تدخل الدولة والحكومة»¹ ، بمعنى إذا كان " فيبير " قد اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم « إلا أنه لم ينجح في الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تنطوي عليها هذه العناصر، و إذن فالنموذج المثالي، كما ذهب " ميرتون " يفقد الموازنة الضرورية بين الوظيفة و الخلل الوظيفي، تلك الموازنة التي عاقت " فيبير " عن دراسة التضارب الذي يمكن أن يحدث بين عناصر النموذج، وقد يرد المدافعون عن " فيبير " على ذلك، بأنه لم يلحظ بالفعل التضارب بين هذه العناصر «². و لكن الشيء الواضح مع ذلك، هو أن فيبير لم يخضع المعوقات الوظيفية لنفس النوع من التحليل المنظم الذي قدمه للجوانب الوظيفية للتنظيم و ما يمكن أن تسهم به في تحقيق أقصى درجات الكفاية، و لقد أيد " الفن جولدنر " ما ذهب إليه " ميرتون " « ولكن بعد إجراء دراسة واقعية على أحد المصانع فكشف عن أن ثمة تناقضا كامنا في النموذج المثالي، يتمثل على وجه الخصوص بين خاصيتين أساسيتين هما: التسلسل الرئاسي والمعرفة الفنية أي بين الإدارة القائمة على الخبرة الفنية، و تلك المستندة إلى النظام و الانضباط، حيث أوضح أنه حينما تتوافر هاتان الخاصيتين في تنظيم واحد، فإنه يصعب على هذا التنظيم أن يؤدي نشاطاته في انسجام و استقرار، ذلك لأن فرص حدوث الصراع سوف تكون كبيرة «³.

و معنى ذلك أن بعض خصائص النموذج قد لا تؤدي بالضرورة إلى الكفاية و الفعالية عندما تهبط إلى مستوى الواقع أو تقترب منه، و لكننا نعتقد مع ذلك أن كفاية هذه الخصائص أو عدم كفايتها تتوقف على الموقف التنظيمي ذاته بما يتضمنه من تكنولوجيا موارد و ظروف بيئية عامة، و هي جميعا عوامل تجعل من العسير إقامة نموذج يستطيع أن يحدد بدقة كل الميكانيزمات إلى أقصى درجات الكفاية و الفعالية .

1- إسماعيل قيارى، مدخل إلى علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1988، ص 290.

2- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 58.

3- نفس المرجع، ص 58.

فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما ذهب فيبر إلى ثبات السلوك التنظيمي و القدرة على التنبؤ به، إلا أن " ميرتون " « يرى بأن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة، و ما يرتبط بذلك، تحول الوسائل إلى غايات، و يترتب على ذلك حقيقة هامة، هي أن تأكيد التنظيم لضرورة الامتثال و الإلتباع الدقيق و التوحد معها، وهكذا تصبح القواعد الإجرائية هدفا في حد ذاتها و ليست مجرد أساليب بسيطة لتحقيق الأهداف»¹. بتعبير آخر تصبح الجوانب الآلية الرسمية للوظيفة البيروقراطية أكثر أهمية من جوانب أخرى كنتقديم أفضل خدمة للعميل مثلا، و بالتالي تصبح فعالية النسق ككل في حالة خطرة ويزداد هذا الموقف خطورة حينما تزداد هذه الجوانب المعوقة رسوخا. بأن يدافع الموظف عن نفسه من خلال التنفيذ الحرفي للقواعد الرسمية الجامدة والتقييد بها، كما أوضح " ميرتون " « أن العناصر البنائية في التنظيم التي أشار إليها " فيبر " مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ، في نفس الوقت الذي تنطوي على نتائج غير وظيفية، مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم للأهداف التي يسعى إليها»².

أما دي " توكفيل " في تحليله للنظام الديمقراطي في الولايات المتحدة فيرى «المعوقات الوظيفية والخطر الذي يهدد الإدارة التي تتمتع بقدر كبير جدا من الديمقراطية، و لقد استشهد " توكفيل " في تحليله هذا بعدد من الأمثلة الواقعية، فذكر أنه حينما يكون وضع الموظف و وضع مؤقت غير مستقر، فإنه يكون حينئذ تحت رحمة رؤسائه السياسيين المحليين، و تحت رحمة الفساد والرشوة اللذين يتخذان شكل ممارسات نظامية، بيد أن "توكفيل" كان مدركا في نفس الوقت للأخطار العامة الناجمة عن زيادة المركزية في الحكومة الفيدرالية، حيث أوضح مدى تهديد هذه المركزية للاستقلال المحلي»³.

1- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 81.

2- نفس المرجع، ص 82.

3- نفس المرجع، ص 53.

أما "سلزنيك" فقد اهتم ببحث الجانب التنظيمي للمعوقات الوظيفية حيث حاول «دراسة إشباع التنظيم لحاجاته، و منه كشف عن أن أجزاءه ووحداته الفرعية تقاوم و تعارض كل الأمور التي لا تخدم أغراضها الخاصة، فأطلق على هذا الموقف مشكلة المقاومة»¹، كما يرى " سلزنيك " أن « البيروقراطية تواجه دائما حاجة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم نظرا لتعدد مهام الإدارة، وتعدد مسؤوليتها، غير أن ذلك التفويض يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم، لأن وحداته الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاص، واعتبارها غايات في حد ذاتها، ويتطلب بالضرورة استيعاب مركزية الضبط والإدارة، ثم تبدأ الدائرة من جديد»².

أي أنه يؤكد هنا المماثلة العضوية للتنظيم في إعادة توازنه من خلال خلق ميكانيزم داخلي لتقادي المعوقات التنظيمية، هذا و قد اعتمد "سلزنيك" في تطوير نظريته وأفكاره النظرية السالفة الذكر، على دراسة إمبيريقية أجراها على منظمة "التنس فالي".

أما " روبرت مشيلز " فيرى بأن «التنظيمات الكبرى لا تتيح فرصة تحقيق الديمقراطية الداخلية، طالما أنها تخلق معوقات أمام المشاركة الفعلية من جانب الأعضاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات وذلك لسببين...الأول: أن الديمقراطية الحقيقية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق باتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها، و هذا الأمر يصعب تحقيقه في الواقع، بسبب كبر حجم التنظيم والثاني: تعقد المشكلات التنظيمية، و حاجتها إلى خبرة فنية متخصصة و مستوى مرتفع من التدريب على نظام الإدارة و كيفية اتخاذ القرارات، و هذا الأمر أيضا لا يتوفر إلا لدى عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين يشغلون مراكز إدارية و فنية عالية، و هذا ما يجعل قادة التنظيمات يتحكمون في قنوات الاتصال و ما يرتبط بها من سلطة و قوة، وبالتالي يدعم في نهاية أوضاعهم ويزيدها قوة وثباتا، و بمجرد اكتسابهم خبرات و معرفة متخصصة

1- نفس المرجع، ص 88.
2- طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 114.

ومهارات تبعدهم بالتدرج عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم، و تشجعهم على السعي لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة»¹.

أما " بلاو " فيرى أنه « إذا كان التعقل لا يتحقق إلا إذا فرض فرضا من قيمة التسلسل التنظيمي، و معنى ذلك أن الطريقة الوحيدة لترشيد سلوك الفرد أن نحدد له ما ينبغي أن يفعله فيلتزم بخطة واضحة منذ البداية. فإن بلاو يرى من خلال - بحوثه العديدة قد أوضحت فشل هذا الأسلوب في تحقيق الكفاءة الإدارية فضلا عن كونه يضعف الروح المعنوية الأعضاء التنظيمات »²، وذلك ما جعله يتحدث عن ميكانيزمات أخرى للضبط غير تسلطية و لا مركزية تحقق توجيهها واعيا للبيروقراطية و تسمح بظهور «المبادأة بين الأفراد، و من أمثلة هذه الميكانيزمات: الاعتماد في التعيين لشغل الوظائف على أسس سليمة تلاءم طبيعة التنظيم، و توفر برامج مناسبة للتدريب، تحفز الفرد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات في المواقف التي يستشعرها فيها ضرورة ذلك ويلمس قدرته على اتخاذ القرار الملائم دون حاجة إلى توجيه ملزم، ... كما أن التخطيط التنظيمي القائم على الجهود الواعية من جانب الإدارة العليا لإزالة كافة العقبات التي قد تظهر أمام قدرة الفرد على المبادأة وتحمل المسؤولية »³ بمعنى أن سياسة الترشيح التي تعوق المبادأة والحرية تؤدي في أغلب الأحوال إلى هبوط إنتاج العاملين و انخفاض روحهم المعنوية بالإضافة إلى أن هناك حسب " بلاو " أنماطا من الضبط تسم عموما بطابع لا مركزي غير متسلط يسمح بتوجيه نشاطات الأفراد توجيهها واعيا ، يمكنهم بعد ذلك من ممارسة قدر ملحوظ من المبادأة الفردية، و هذا و فق الميكانيزمات السالفة الذكر.

أما " علي عبد الرزاق جلبي " فيرى بأن « المعوقات الصادرة من إستراتيجية قائمة على الضبط المطلق، تساعد على تحول الأهداف التنظيمية العامة إلى الأهداف الخاصة

1- نفس المرجع، ص 115.

2- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط 3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة، ص 104.

3- محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 105.

أمراً حتمياً... و بهذا تسجل شواهد الكمية و الكيفية تفشي الأمراض البيروقراطية مثل التنفيذ الحرفي للقوانين و اللوائح، وتضخم إجراءات العمل و تعقد العمليات المكتبية»¹.
فالتطبيق الحرفي للقواعد، و التنفيذ الشديد لحرية التصرف في التنفيذ، و الضخامة في حجم الإجراءات الضرورية لأداء الأعمال، و تعقداً واضحاً في العمليات المكتبية تؤدي إلى عرقلة مسار الأداء الوظيفي، كما يرى «أن وعي الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة وربط الأهداف الخاصة بها يضمن أفضل ترشيد ممكن لأهدافها- هذا في حالة إشباع الأفراد لحاجاتهم-، و بالتالي تأخذ طابعاً نظامياً منظماً»².

و في دراسة قام بها الإدارة الإقليمية بمصر توصل إلى أن الإدارة الإقليمية لتحقيق الأهداف العامة نهجت سياسة مرنة إلى حد بعيد، مكنتها من تقادي معوقات عديدة كان من الممكن أن تصيب التنظيم بالشلل أو تقضي عليه كلية، و لقد كان أحد مظاهر هذه المرونة مواجهة الظروف التنظيمية المعرفة و تحويلها إلى ظروف تنظيمية فعالة، فعلى مستوى القواعد البيروقراطية نجدها تحرص أشد الحرص على تطبيقها تطبيقاً موضوعياً حيادياً بعيداً عن الذاتية و الاعتبار الشخصية، لأن في ذلك خير معين لها على تأكيد إيديولوجيا القائمة، كما تجدها تحرص بنفس الدرجة على ضمان وجود قواعد بيروقراطية تنظم نشاطات التنظيم التي هي بطبيعتها في تغير دائم ولقد أفادت الإدارة الإقليمية من هذا الظرف، بيد أن ذلك لم يمنعها من السعي إلى إجراء تعديلات على القواعد التي كانت تعرفها عن تحقيق الأهداف التنظيمية العامة ساعية إلى تكوين انطباع لدى الأفراد، مداه أن القواعد منفصلة تماماً عن واضعها، و أنها قد صيغت لتخدم أهدافاً تنظيمية لا شخصية، و المحقق أن الإدارة الإقليمية قد بذلت جهوداً جبارة حتى يظل التنظيم محتفظاً بحيويته قادراً على مواجهة مهامه بمرونة فائقة من ذلك مثلاً مقاومتها للجهاز الإداري الذي كان ظاهرة مألوفة في التنظيم القديم، و التقليل من حجم الإجراءات الضرورية لأداء

1- علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 378.

2- نفس المرجع، ص 372.

الأعمال من أجل تحطيم الروتين ومقاومة ثبات السلوك التنظيمي وجموده والحد من التعقيدات المكتبية، وعدم الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين تطبيقا حرفيا بعيدا عن روحها، « و لقد كانت لهذه الجهود تطبيقا واقعيا لأيديولوجية الإدارية السائدة في هذا التنظيم والداعية إلى تدوير الفوارق بين مختلف فئات العاملين و إحلال السلام بينها، و اكتساب التنظيم أكبر قدر من المرونة حتى يتمكن من مواجهة الظروف التكنولوجية المتغيرة والضغوط الاقتصادية والسياسية الخارجية التي كانت بالفعل المصدر الحقيقي لهذه الأيديولوجيا»¹، و في تحليله لعلاقة التنظيم بالبيئة و المجتمع و الثقافة، من خلال التحليل التنظيمي الواسع النطاق و ذلك بتبني "النسق المفتوح " «قد أتاح له الفرصة لدراسة التأثيرات الخارجية الوافدة على التنظيم، تلك التأثيرات التي تعكس كثيرا مظاهر البنائية الوظيفية، - إذ يرى- أن التنظيم لا يوجد في فراغ ، فهو يخضع لمجتمع ويتبنى أيديولوجيته عامة تتعكس بالضرورة على أيديولوجية خاصة يتبناها التنظيم خلال أدائه لنشاطاته و وظائفه وهو يخضع لبيئة هي مصدر موارده البشرية و التكنولوجية و المالية، و هو أخيرا يخضع للثقافة تلعب دورا خطيرا في تشكيل قيم و معتقدات و توقعات أفرادها «²، فضلا عن سلوكهم التنظيمي الذي يؤثر من غير شك ، على كثير مما يدور في التنظيم ولقد مكنه الانطلاق من مفهوم "النسق المفتوح" من دراسة الضغوط التي خضع لها هذا التنظيم، « تلك الضغوط التي هي بطبيعتها خارجة عن نطاق حدوده الجغرافية الإدارية، و بدون الانطلاق من هذا المفهوم كان من العسير علينا تحليل المشكلات الداخلية لهذا التنظيم من منظور واسع، مكننا من ربط أيديولوجية المجتمع بأيديولوجية التنظيم، و تحليل مشكلات التنظيم في ضوء مشكلات البيئة، و تفسير الظواهر الثقافية السائدة في التنظيم في ضوء الظواهر الثقافية السائدة في المجتمع»³.

1- علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 369-370.

2- نفس المرجع، ص 380.

3- علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 380.

أما " أحمد مصطفى خاطر " في دراسته لدور الجماعات المحلية في التنمية المحلية ومدى استجابة أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في تنمية المجتمع توصل إلى وجود ضغوطات خارجية تحول دون تلك المشاركة حيث يشير إلى أنه «لا نتوقع من جماعات المجتمع الاستجابة الإيجابية المباشرة للعمل معاً لإحداث التغير المرغوب من خلال المساعدة الذاتية في برامج تنمية المجتمع، وذلك للعديد من الأسباب التي يمكن أن يكون من أهمها عدم الإحساس بالمشكلات...، أو تعارض منجزات التغيير مع المصالح الشخصية لبعض جماعات المجتمع، وذلك يفضل البعض أن يعتبر برامج تنمية المجتمع على أنها مجرد تسهيلات تقوم بعض الهيئات على توفيرها لتحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي لكافة المجتمع، ولا يغيب عنا أهمية التعامل مع معوقات المساعدة الذاتية في برامج تنمية المجتمع. وذلك يفضل البعض أن تبدأ هذه البرامج عن طريق استشارة عدم الرضا عند جماعات المجتمع وقياداته الطبيعية و ذوي النفوذ ويلي ذلك التخطيط المتكامل بين منظمات المجتمع»¹، ثم البدء بالعمل نحو تغيير الاتجاهات بما يتماشى و تهيئة المناخ الملائم لمواكبة منجزات التغيير، و بشرط أن يكون هناك اتفاقاً بين الأهداف الخاصة بتنمية المجتمع المحلي ومؤشرات التنمية على المستوى القومي، كما يشير في موضع آخر على أنه من بين إفرزات المعوقات التنظيمية هو أن « الصراع على السلطة وتمسك الرؤساء التقليديين بالسلطة و النفوذ يؤدي لظهور النزاع و الصراع الذي يمتص اهتمام و جهد أفراد المجتمع جميعاً و يبعدهم عن الهدف الرئيسي و هو الاهتمام بتنمية مجتمعهم»².

بمعنى أن السعي لاستغلال النفوذ والسلطة من طرف القادة المنتخبين لخدمة مصالحهم على حساب المصلحة العامة سيؤدي لا محالة لتنمية التخلف في مجتمعهم.

1- خاطر أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص 109.
2- نفس المرجع، ص 173.

أما " محمد علي محمد " فقد أشار إلى أن من بين أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون تحقيق التنظيم البيروقراطي لأهدافه هي سعي أعضاء التنظيم إلى تحقيق أهدافهم الخاصة مستغلين الأهداف العامة وسيلة لذلك، حيث يرى بأن « الفارق بين البيروقراطية و الأنساق الاجتماعية الأخرى، أن الأولى تنشأ تلبية الأهداف محددة ، و مطالب اجتماعية معروفة وبذلك يكون وعي الأفراد و إدراكهم هو الذي يدفعهم إلى تنسيق أنشطتهم لتحقيق غايات مقصودة، و يتطلب هذا التنسيق توافر درجة معينة من الضبط تحققها القواعد الرسمية المقررة بيد أنه طالما أن هذا البناء يتعلق بالأفراد في المحل الأول الذين يمارسون ضروبا للسلوك وأنماط للتفكير والعمل فإن لنا أن نتوقع إلا تحقق هذه القواعد نجاحا مطلقا في ضبط المواقف الواقعية، و توجيه الأنشطة التنظيمية، في إطار الخطة العقلية المحددة سلفا أن للأفراد أهدافا خاصة، قد لا تتسق دائما مع الأهداف العامة للتنظيم، بل أنهم قد يعتبرون الأخيرة وسيلة يحققون من خلالها أهدافهم»¹.

أما أخيل " حسن محمد الشماع " و " خضير كاظم حمود " فقد درسوا مفهوم المعوقات التنظيمية في ضوء الدور الذي تلعبه القيم الثقافية و العادات والتقاليد في المجتمع وما ينجم عنه من التأثير في سلوك المنظمات إذ يرون «أن البناء الاجتماعي و العلاقات السائدة فيه والقيم و الأعراف والتقاليد يؤثر بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء، كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموما بالمتغيرات والآثار الاجتماعية، فالمجتمعات النامية تتسم عموما بسيادة العلاقات الشخصية نظرا إلى أن الطابع المميز للعلاقات الاجتماعية القائمة يرتبط بالعائلة و العشيرة و القبيلة ،،، و كذلك تلعب المتغيرات الثقافية في المجتمع دورا مهما في التأثير في سلوك المنظمات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها واتخاذ القرارات فيها، فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة في المجتمع، كما أن الأفراد العاملين فيها أنفسهم هم نتاج واقع التكوين التالي للمجتمع»².

1- محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 99.

2- خليل حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 192.

و يؤثر ذلك التكوين إذن في قراراتهم وسلوكهم، و كيفية معالجتهم للمشكلات والظواهر السائدة، هذا ما يدعو العديد من المدراء في المنظمات إلى انتهاج سبل متباينة في معالجة المشكلة الواحدة، حيث أن «القيم الثقافية التي يؤمن بها الفرد أو يدين لها الولاء تشكل حصيلة حضارية و تراثية استمدها و آمن بها خلال الحقبة التاريخية التي عاشها في كنف الأسرة أو القبيلة أو المجتمع عموماً»¹، كما أنها تشكل الإطار الفكري والسلوكي الذي يمارس الفرد فيه أثره الدائم في حقل الحياة الإنسانية، « فالمنظمة كجزء من (النظام الأكبر)، تستجيب لمتغيرات الحضارة و التراث في المجتمع، وغالباً ما تعالج الظواهر والمشكلات الإدارية في إطار القيم و الأعراف والتقاليد الثقافية و التربوية السائدة. فالمعالجة بمعزل عن هذه المتغيرات تتجاوز الاستجابة و التكيف المطلوب منها و من ثم لا تستطيع المنظمة تحقيق النجاح (الفاعلية)، والكفاءة المطلوبة، و من هنا يتضح بجلاء أن المنظمة لا تستطيع تحقيق النجاح إذا كانت اتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الآثار الثقافية و التربوية و الحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه.

و من خلال ما تم عرضه لمختلف الخلفيات النظرية حول مفهوم المعوقات الوظيفية يمكن أن نقدم محاولة في تحديد هذا المفهوم: على أنه ذلك الكل المركب من القيم والعادات والتقاليد السالبة، وانخفاض مستويات التعليمية وانخفاض الوعي التنظيمي، والإجراءات الروتينية والتعقيدات الإدارية وتحيز في تطبيقها، وضغوط الداخلية والخارجية (الوصاية، أصحاب النفوذ والمصالح)، وطفغان المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة، وقلة الاعتماد على المعايير العلمية في الأداء، وتضخيم حجم المصالح، و انعدام المشاركة الداخلية والخارجية في تفاعلها داخل النسق التنظيمي مما تحول إلى حد ما دون أداء العمليات التنظيمية (اللامركزية الإدارية، التخطيط،

1- خليل حسن الشماخ و خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 1993.

تسيير الموارد البشرية، اتخاذ القرارات) لوظيفتها مما ينعكس سلبا على أهداف وفعالية المنظمة (جماعة محلية، إدارات محلية) ...الخ.¹

و من خلال هذا المفهوم يمكن تحديد مصادر المعوقات الوظيفية فيما يلي:

2- مصادر المعوقات الوظيفية.

إذا تأملنا فكرة الإدارة كنظام مفتوح يمكننا التعرف بسهولة على المصادر التي تأتي منها المعوقات التنظيمية للإدارة المحلية، ذلك أن نظام الجماعات المحلية يضم أجزاء ثلاثة هي المدخلات والأنشطة والمخرجات التي تتفاعل وتتعامل بالمنظمة و إدارتها ويمثل بذلك الجزء الرابع في النظام الإداري المفتوح، و من ثم تستطيع حصر مصادر المعوقات الوظيفية للعمليات التنظيمية في الجماعة المحلية في مصدرين (مصادر خارجية ومصادر داخلية).

1-المصادر الخارجية (البيئة الخارجية):

البيئة هي أول مصدر للمعوقات التي تواجه المنظمات في أي مجتمع في العالم ففي البيئة المحيطة بالإدارة المحلية توجد قوي اجتماعية و عادات و تقاليد حضارية، كما توجد منظمات ومؤسسات حكومية (الوصاية) و سلطات تشريعية و وسائل الإعلام تعليمية و ثقافية فالبيئة» تشمل كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على المنظمة ككل أو على جزء منها، والمنظمة لها بيئة خاصة تتفاعل معها بشكل مباشر و تأثر مباشرة على القدرة على تحقيق أهدافها، و بيئة عامة تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة كما تؤثر على غيرها من المنظمات الأخرى.²، كما توجد قوى سياسية في شكل أحزاب و جمعيات أهلية تهتم بكثير من شؤون المجتمع المحلي و تحاول التأثير في مسيرته، بالإضافة إلى ذوي المصالح و النفوذ و ما لهم من تأثير على إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يتواجد في البيئة المحيطة بالمنظمة المحلية عناصر

1- صالح ساكري، المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص 137.
2- عبد الهادي مسلم علي، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 38.

و مؤثرات خارجية تعكس تأثير مجتمعات أجنبية في مجالات الحياة المختلفة تعمل لجذب أو دفع الدولة ومنه الإدارة المحلية في اتجاهات تتناسب ومصالحها التي تسعى إلى تحقيقها بوسائل شتى، و المعوقات التنظيمية الناجمة عن هذا الجانب ليست موضوع دراستنا هذه، حيث ستركز فقط في هذه الدراسة بالنسبة للمصادر الخارجية المتواجدة في المجتمع المحلي فقط (الوصاية الإدارية، أصحاب المصالح، القيم... الخ).¹

2-المصادر الداخلية (البيئة الداخلية):

يعتبر كل نوع من أنواع المدخلات التي تتعامل معها الإدارة المحلية مصدرا للمعوقات الوظيفية من نوع خاص، و لكن يأتي في مقدمتها العنصر البشري الذي عادة ما يسبب للإدارة المحلية اخطر وأهم المعوقات.

و تتبلور المعوقات التي يثيرها المورد البشري في كونه يتمتع بإرادة مستقلة عن إرادة المنظمة بما تتمتع به هذه الإرادة من ثقافة تنظيمية تلك التي تعبر عن «القيم والمعتقدات والمفاهيم والأعراف السائدة بين العاملين في المنظمة، و هي غالبا ما تكون غير مكتوبة ولكن يمكن التعرف عليها من خلال ملاحظة لغة و تقاليد التعامل السائدة بين العاملين في المنظمة و أيضا من خلال مدى التزام أعضاء المنظمة بقيم أخلاقية و أنماط معينة للسلوك»² ، و التفاعل في إنجاز المهام الموكلة لهم، و ما ينعكس ذلك على مختلف مجالات التنمية المحلية، بالإضافة إلى إمكانياته التعليمية و الخبراتية و مدى إمكانية موازنته بين الأهداف الخاصة و الأهداف العامة للجماعة المحلية، و كذلك على مدى وعيه بالاعتماد على المعايير العلمية في إعداد الخطط التنموية، و أيضا بمدى قدرته على التشبث أو المرونة في تنفيذ الإجراءات الإدارية و المكتبية و منه المهام المنوطة به بصفة عامة.

1- صالح ساكري، مرجع سابق، ص 138.
2- عبد الهادي مسلم علي، مرجع سابق، ص 38.

و كل هذا ما يجعله إما قادرا على الاستجابة للتعليمات الإدارية والالتزام بها إن شاء، أو الانحراف عنها و إتباع أساليب في العمل لا يتماشى و أهداف الإدارة المحلية، مما تحول دون إشباع حاجات ورغبات المجتمع المحلي.

ثالثا: النظريات المفسرة للمعوقات الوظيفية:

إن البنائية الوظيفية تمثل أكثر النظريات السوسولوجية المعاصرة رواجاً في علم الاجتماع، و النظرية الوظيفية استفادت من تحليلات النظريات التي سبقتها، النظريات التنظيمية والكلاسيكية فكانت تلك الدراسات بمثابة البداية التي أفسح المجال أمام رواد التحليل الوظيفي، مثل " الفن جولدنر" و" فيليب سلزنيك " و " تالكوت بارسونز" و " روبرت ميرتون"،... الخ، الذين ينتمون إلى الاتجاه البنائي الوظيفي في نظرية علم اجتماع التنظيم، و أن أصحاب هذه النظريات الوظيفية يستندون في دراسة التنظيم والسلوك الإنساني التنظيمي، و دراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم و البيئة، و تفسير الظواهر التنظيمية في المنظمة، و من خلال ذلك طرحت مجموعة من النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية، كما يلي:

1- البنائية الوظيفية:

لقد عرفت هذه النظرية باسم البنائية الوظيفية حيث ظهر هذا الاتجاه نتيجة التطور المشهود الذي عرفته البحوث و الدراسات الإمبريقية، مما ساهم في تقدم هذا الاتجاه وزاد من قدرته على تقاسم تفسيرات شاملة تخص الأنساق الاجتماعية، و لكن الشيء المهم هنا هو توضيح كيف تناول هذا الاتحاد البنائي الوظيفي مفهوم تفويض السلطة، و بناءا عليه سنحاول فيما يلي أن نستعرض أبرز التجارب و النتائج التي توصل إليها الباحثون والدارسون من أمثال بارسونز و روبرت ميرتون و غيرهم الذين ساهموا في تطوير و إثراء هذا الاتجاه النظري.

1-1- تالكوت بارسونز و نظرية النسق الاجتماعي:

قدم " بارسونز " نموذجا حول مسألة التوازن في المجتمعات و تنظر إليها باعتبارها أنساقا اجتماعية ، و هو نموذج يخالف النموذج المثالي عشان ماكس فيبر ونموذج سيمون الذي يهتم بالفرد، حيث " نظر بارسونز إلى التنظيمات على أنها وحدات فرعية داخل النسق والمنظمة عنده هي نسق اجتماعي يتألف من مجموعة أنساق فرعية مختلفة كالجماعات و الأقسام والإدارات و هو يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، و هو يسعى إلى تحقيق نمط معين من الأهداف".¹ لقد تحول بارسونز في بحثه حول مسألة النسق الاجتماعي من التركيز على الفعل الاجتماعي والفاعل إلى تسليط الضوء على الدور والمكانة و اعتبارهما محورا أساسيا في تحليل النسق الاجتماعي"، و نظر إلى المجتمعات على أنها أنساق إلا أنه لا يذهب إلى حد المطابقة بينهم، فالتنظيمات تتمتع بأهداف واضحة نسبيا و لتحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف".²

اتضحت أفكار بارسونز في دراسة التنظيمات من خلال المساهمة التي قدمها في مقالة بعنوان: " مقترحات الأجل منظور سوسيولوجي لنظرية التنظيمات "، قد أعتبر بارسونز في مقالته هذه أن التنظيم نسق مفتوح، و بذلك عالج التنظيم والبيئة الخارجية على أنهما مسلمتان، وبعد ذلك درس الأساليب التي و فقها يتكون التنظيم مع البيئة الخارجية "، حيث يرى أن البناء الاجتماعي هو الذي يسهل فهم التنظيم و أن أساس التحديد والتوجيه لتحقيق الأهداف يعبر عن خاصية محددة للتنظيم تميزه عن غيره من الأنساق الاجتماعية.³

و يذهب " بارسونز " إلى أن هناك أربع متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء اثنان منهما ذو طابع إلي و هما: الموائمة، و تحقيق

1- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 151.

2- إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط 1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2008، ص 53.

3- راجع كعباش، علم الاجتماع التنظيم، ب ط، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 158.

الأهداف و يتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما التكامل والكمون و يعبران عن الظروف الداخلية للنسق و على التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات و أن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه.¹

" المواءمة في التنظيم تعبر عنها مشكلة تدبير كل الموارد المادية و البشرية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، أما مطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الأنساق الفرعية،² و يشير مطلب الكمون " إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر"

و قد صنف " بارسونز " الإنسان الفرعية داخل النسق التنظيمي الكلي إلى ثلاثة أنساق أساسية الأول: النسق الفني الذي يختص بالنشاطات التي تساهم في إنجاز أهداف التنظيم، والثاني: النسق الإداري الذي يختص بالشؤون الداخلية للتنظيم، و الثالث: النسق النظامي الذي يحتفي بالربط بين المستقلين الفني و الإداري بالبيئة الخارجية "³.

يتضح من خلال هذا التصنيف عند بارسونز أن لكل نسق فرعي وظائفه التي يؤديها و يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية.

2-1- نظرية المعوقات الوظيفية:

دخل " ميرتون " مهنة السوسيولوجيا في الفترة التي كان يهيمن فيها تالكوت بارسونز على السوسيولوجيا الأمريكية و المدافع عن السوسيولوجيا النظرية، حيث اهتم ميرتون بمكاملة و يتجاوز هذين الجانبين، في كتابه عناصر النظرية و المنهج السوسيولوجي "⁴. فيعتبر " مرتون " من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج فيبر حيث كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في خاصيتين:

1- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 74.
2- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ط 1، مكتبة الأنجلو مصرية، 1994، ص 158.
3- نفس المرجع، ص 158.
4- فيليب كابان وجان فرنسوا دورتيه، ترجمة إياس حسن، علم الاجتماع، ط 1، دار الفرزدق، سوريا، 2010، ص 111.

الأولى: هي الرشد أو التعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية والمعايير الموضوعية و الطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء.

الثانية: هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي و بمجرى الحوادث نتيحة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء بحيث تعلم الارتباط بين الدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء.¹

اهتم ميرتون بنظريات المدى المتوسط التي تساعد على تفسير أي مجال نظامي، و قد أدخل ثلاثة مفاهيم :

* الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة .

* الخلل الوظيفي.

* البدائل الوظيفية، تحل محل الافتراض القائل بأن المجتمع قادر على العمل بسبب صورته التنظيمية الحالية، و لا يستطيع أن يعمل بطريقة أخرى أو بطريقة أفضل، فالمدخل الذي اتبعه ميرتون يستطيع أن يقدم أفكارا واقعية فعند دراسة التنظيمات قد تكون نتائج الفعل مختلفة عن النتائج المقصودة، و ما يعتقد أنه رديء للتنظيم، بعد الدراسة المتفحصه قد يتبين أنه يؤدي وظائف حيوية.² و تقوم نظرية ميرتون على أساس الفروض الآتية:

- أن الإدارة العليا للتنظيم تريد نوع من الرقابة أني أن هناك طلبا للرقابة على الأفراد أثناء تأديتهم واجباتهم.

- أن الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد أي أن السلوك يكون معروفا و يتم بالالتزام بأنماطه المحددة مسبقا.

1- مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفى، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، ب ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص 98.
2- عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 132.

- أن هذه الرغبة من جانب الإدارة العليا للتأكد من درجة الاعتماد على سلوك الأفراد تتخذ شكل تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك و محاسبة الأفراد و مساعدتهم.¹

و يترتب على هذه الفروض النتائج الآتية:

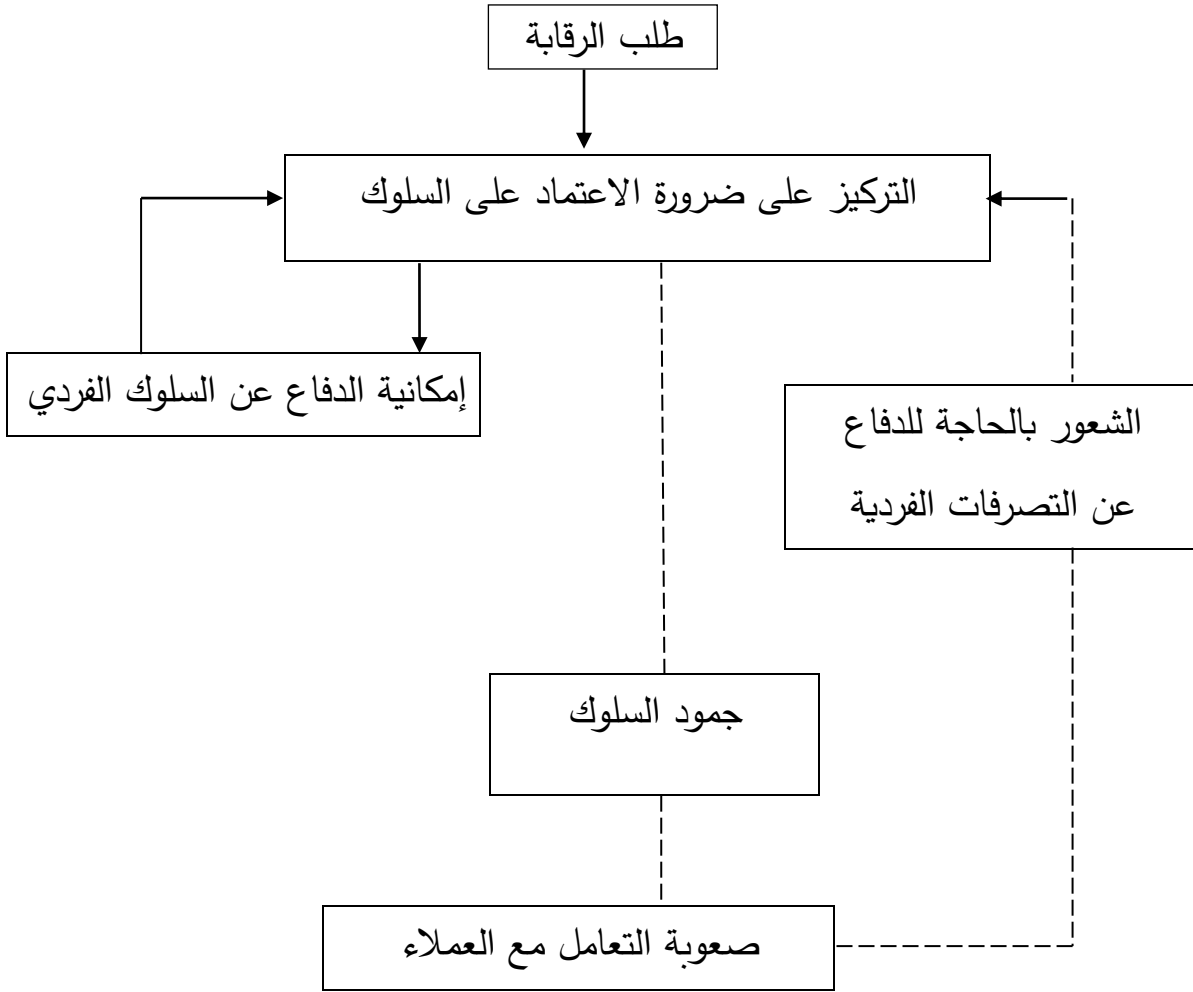
- تقليل مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم إذ تصلح تلك العلاقات أساسا بين الوظائف و ليس بين الأفراد شاغلي الوظائف.

- تصبح القواعد و الإجراءات الرسمية أمرا طبيعيا بين الأفراد أي تتم عملية الاكتساب بتلك القواعد و الإجراءات الأساس العادي لتصرف الفرد.

- يصبح أساس اتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات إلى فئات أو طبقات، تلك النتائج الثلاث يمكن تلخيصها في عبارة (جمود السلوك التنظيمي) و هذا الجمود في السلوك يحقق أهداف التنظيم البيروقراطي و يشبع رغبة الإدارة العليا في إحكام الرقابة.²

1- علي السلمي, السلوك الإنساني في الإدارة, ب ط, دار غريب للطباعة والنشر, القاهرة, بدون سنة, ص 43.
2- نفس المرجع, ص 44.

شكل رقم: 01 نموذج البيروقراطية المعدل " ميرتون " ¹



نتائج مقصودة:

نتائج غير مقصودة:

1- علي السلمي, مرجع سابق, ص 45.

3-1 - نموذج سلزنيك وتفويض السلطة:

بينما يركز روبرت ميرتون على القواعد و التعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا لتحقيق قدر أكبر من الرقابة، فإن "سلزنيك" يركز على تفويض السلطة و لكن الهدف واحد في النموذجيين، فكلاهما يسعى لتوضيح كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية صارمة تؤدي إلى ظهور النتائج غير المتوقعة بالنسبة للتنظيم، و يسير نموذج سلزنيك على النسق التالي:

* هناك طلب متزايد من قبل الإدارة العليا بإحكام الرقابة على التعليم.

* نتيجة لهذا الطلب يتم تفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة فالتفويض يجعلهم يركزون على عدد أقل من المشاكل و بالتالي يكسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محدودة.

* يساعد تفويض السلطة على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم و بين الإنجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على المزيد من التفويض للسلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة في العمل.¹

* تفويض من ناحية أخرى يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء و أقسام و بالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم.

* المزيد من التفويض يؤدي إلى زيادة التخصص و كفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة، أي زيادة اهتماماتهم بالمصالح و المشاكل للوحدة أو للجزء التنظيمي المعين، و من ناحية أخرى فإن هذه الزيادة في الاهتمامات يدعمها انخفاض في معدل النقل والتغيير في الأفراد نظراً لما اكتسبوه من خبرة في أعمالهم.²

العوامل السابقة حسب رأي سلزنيك تؤدي إلى:

1- علي السلمي, مرجع سابق, ص 46.

2- نفس المرجع, ص 46.

* التفرقة والاختلافات بين أهدافي الأجزاء التنظيمية المختلفة تؤدي إلى نشأة الصراع بين أهداف الأجزاء وبالتالي يصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمدا بصفة متزايدة على اعتبارات الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة.

* نتيجة للعوامل السابقة تبدأ الثقة في الاتساع بين أهداف التنظيم العامة و بين الإنجازات الفعلية وحين يواجه التنظيم هذا الموقف فإنه يعمد إلى زيادة تفويض السلطة كوسيلة لتفادي ما يحدث، مما يؤدي إلى زيادة التدهور في الإنجازات بالنسبة للأهداف بفعل العوامل السابقة عن عملية تفويض السلطة.¹

2- نظرية قبول السلطة:

يعتبر " رانيسيس ليكرت " من بين الكتاب الذين تأثروا بحركة العلاقات الإنسانية و قد ارتكزت نظريته على أربعة أنساق للتسيير و الإشراف و تتحرك تلك الأنساق عبر متصل يبدأ من الأتوقراطية النسق الأول و ينتهي بالديمقراطية النسق الرابع، وفيما يلي سنقدم موجزا لتلك الأنساق:

النسق الأول: و فيه لا تثق الإدارة في العاملين و تتخذ القرارات الخاصة بهم و العمل دون مشاركتهم، و تقصر المشاركة في اتخاذ القرارات على من هم في المستويات الإدارية العليا.²

النسق الثاني: تقوم الإدارة بمنح الثقة للعاملين و تتخذ القرارات في القمة مع السماح لبعض منهم في المستويات الأقل بالمشاركة في اتخاذ بعض منها و تستخدم المكافآت و بعض الأساليب العقابية لحفر بعض العاملين، و تمنح بعض القيادات الوسطى تفويضا لممارسة بعض من تلك الصلاحيات.³

1- علي السلمي، مرجع سابق، ص 47.

2- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، ب ط، دار غريب للنشر، مصر، 1992، ص 112.

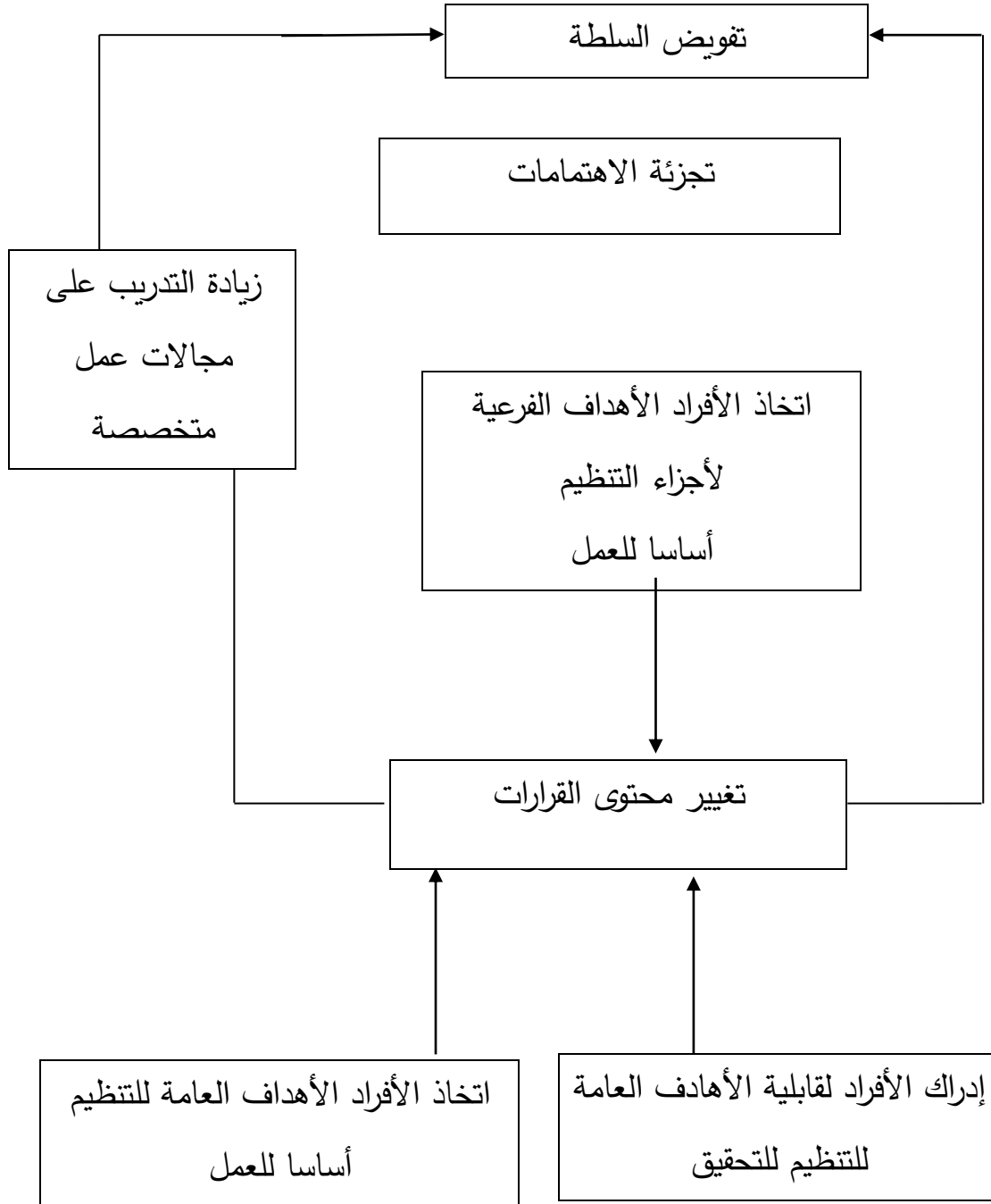
3- نفس المرجع، ص 113.

النسق الثالث: حيث تبدي الإدارة قدرا ملحوظا من الثقة في العاملين و يسمح للمستويات الدنيا في اتخاذ بعض القرارات البسيطة حيث يتم في هذا النسق تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

النسق الرابع: و فيه تمنح الإدارة الثقة الكاملة للعاملين و تسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، و تشجع العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين الطابع الودي و يغلب في ظل هذا النسق أن تتطابق أهداف التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي، مما يدفع بكل القوى للتضافر لتحقيق أهداف المنظمة.¹

1- نفس المرجع، ص 113.

شكل رقم: 02 نموذج البيروقراطية المعدل " سلزنيك " ¹



1- علي السلمي, مرجع سابق, ص 49.

3- نظرية اتخاذ القرار:

رأى "سيمون" أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لذلك فهو يرى أنه من الضروري معرفة كيفية اتخاذ القرارات و المؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التعليمي، و من خلال تعريف سيمون للتنظيم فإنه يرى أنه على المدير أن يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه أي أنه يعمل في حدود عدم التأكد من عمله في نظام مفتوح حيث أن قراراته تتصف بالرشد الحدود أي أن الإداري لا يستطيع الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة وعلية الاقتناع بما هو أقل و تتلخص عناصر نظرية سمون في النقاط التالية:

عنصر اتخاذ القرار: التنظيم يتكون من هيكل من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين.

عنصر البيئة: يستمد أعضاء التنظيم قراراتهم من البيئة المحيطة باعتبارها منبعاً لبدائل الاستبدال المتاحة لهم.¹

عنصر الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي و لا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود **عنصر التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات أما الآخرون فيتولون تنفيذها.

عنصر التأثير: حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا فالتنظيم يمارس مؤثرات معينة كالسلطة و خلق الولاء و الاتصال و التدريب و وضع معايير للأعضاء و المساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.²

1- محمد كامل المغربي, السلوك التنظيمي, ط 3, دار الفكر للنشر, الأردن, 2004, ص 61.
2- نفس المرجع, ص 62.

خلاصة

من خلال ماسبق ذكره أنه بالرغم من الصعوبات و العراقيل التي تواجه عمال القطاع الصحي إلا أن المؤسسة تسعى جاهدة توفير بيئة عمل جيدة, و إن إهمال دور المعوقات الوظيفية سيؤدي إلى خلل في قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها و تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث: أداء العاملين

تمهيد

أولاً: الأداء الوظيفي

ثانياً: تقييم الاداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد

إن نجاح التنظيمات لا يتم إلا بالاستغلال الجيد لموارده البشرية لذا فإن دراسة سلوك أداء العاملين و سلوك الأفراد في هذه المنظمات يعد من العناصر التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين بغية الوصول إلى أحسن طريقة تحقق له فعالية في أدائه. و من ثم فقد اعتبرت المنظمات أحد الأسباب التي تؤدي بها للوصول إلى أهدافها ورفع كفاءتها الإنتاجية.

لذا و من أجل هذا سنتناول في هذا الفصل التطرق إلى الأداء الوظيفي مبرزين عناصره و أهميته و أهدافه إضافة إلى كيفية تقسيمه و السبل الكفيلة إلى تحسينه.

أولاً: الأداء الوظيفي

1- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في الأداء الكلي للمؤسسة، قد وجه انتباه الدارسين و الباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء و الأفراد والتنظيم، و فيما يلي أهم النظريات التي تفسر الأداء:

1-1 نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر " فريدريك تايلور " من أبرز ممثلي هذه النظرية، و قد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد و محدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال و أنه ليس هناك علاقة واضحة بين الأجور والإنتاج.

و قد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الإنتاج، و تم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، و هذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت و الحركة.

كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين و ضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، و قد قدمت وسائل التخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من أموال و آلات و مواد خام و أكدت على ضرورة التحكم في هذا العصر من أجل رفع الإنتاجية.¹

1-2 نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، و الالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، و مراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، و من أبرز رواد هذه النظرية " هنري فايول " .

1- بدر أحمد حامد، السلوك التنظيمي، ط 1، دار القلم، الكويت، 1982، ص 18-19.

و تقوم أفكار " هنري فايول " على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات: و وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، و الوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر و الرقابة، و هي المهام الأساسية للمدير.¹

و يرى بعض الكتاب أن "فايول" استخدم كلمة Le commandement للدلالة على إحدى المهام التي تناط بالمدير، و أنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، و من الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توفرها في المدير القائد، و وضعه أربع عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته، مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير بدوره إذا التزم بها و سار عليها وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار و المبادرة، العمل بروح الفريق.²

1-3 نظرية البيروقراطية:

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، ويعتبر الألماني "ماكس فيبر" المؤسس الأول لها، إذ يصفها بأنها الأولى في نظريات التنظيم العلمية، وتحاول هذه النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والملوك داخل المنظمة. و قد قام ماكس فيبر بوضع قواعد بشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف، وعلى عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة.³

1- محمد وليد سرهود، علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2016-2017، ص 61.

2- النمر سعود محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص 98.

3- محمد وليد سرهود، مرجع سابق، ص 62.

و يتخذ التنظيم البيروقراطي حسب فيبر شكلا هرميا، أين تشرف المستويات العليا على أنشطة المستويات الدنيا، كما أكد بأن الأنشطة يجب أن توزع على أصحابها باعتبارها و اجبات رسمية و أن سلطة إصدار الأوامر محدد بشكل رسمي ثابت. و بالرغم من الاهتمام

الكبير الذي أولاه "ماكس فيبر" للتنظيم والتقسيم الإداري، غير أنه لم يهمل الفرد على اعتباره من أهم عوامل النجاح التنظيمي، إذا يتمتع الأفراد في التنظيم البيروقراطي باحترام و عناية مصدرها قواعد ترتيب العامل وبالتالي فإنهم يستمدون قيمتهم الاجتماعية من عملهم، و تزيد هذه القيمة لدى حاملي الشهادات العلمية. و فيما يخص الامتيازات المقدمة فيحتفظ العامل البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة، و يتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد.¹

و تملي طبيعة التنظيم البيروقراطي على العامل كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها، و يخضع في ذلك إلى رقابة و إشراف المستويات العليا، و من ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقى في السلم الوظيفي و فق القواعد التي يحددها التنظيم.

هذا و إن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.² بالإضافة إلى هذا، يعتبر التدريب المسبق للأفراد ضرورة و أساس ، الشغل الوظائف في هذه النظرية، حيث ينص مبدؤها على أن التعيين و التوظيف يتم على أمام الخبرة والشهادة العلمية، إذ أن توفر قدر من المعلومات والمعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادرا على أداء وظيفة ما و هذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى وعي النظرية

1- علي السلمي, تطور الفكر الإداري, وكالة المطبوعات, ط 2, الكويت, 1980, ص 32.
2- عامر سعيد ياسين وخالد يوسف الخلف, الإنتاجية القياسية, معايير الأداء, قياس الأداء الفعلي, دار المريخ, الرياض, 1983, ص 3.

البيروقراطية بالدور الذي يلعبه التدريب في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد، إضافة إلى المكانة التي يمنحها للفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية و خبراته.

إن النتيجة السلبية التي قد تنتج جراء تطبيق هذا النوع الصارم من النظام هي خلق حالة من التوتر و الروتين لدى العامل، الشيء الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه، المناخ التنظيمي يتميز بانضباط صارم، تظهر ملامحه بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية ووضع القواعد التنظيمية.¹

1-4 نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر " إلتون مايو " من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع هاوثرن بشركة وستون إلكتروك Western Electric الأمريكية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة و فعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاضا في مستوى الأداء وبالتالي الإنتاجية. الأمر الذي جعله يتقطن إلى أنه هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال فيما بينهم من جهة و بين العمال وقدرة المدير على التحفيز من جهة أخرى.²

بصفة عامة قد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد الاجتماعي و أهميته في الأداء الإنساني، حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعا و إيجابيا حين يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية و الاجتماعية للفرد مرتفعا، كما أن الحاجز المادية لا تشكل الأساس الوحيد الذي يحث الأفراد على أداء العمل، إذ أن الرضا في العمل لا يرتبط بالعوامل المادية فقط، فالفوائد يمكن أن تأخذ شكل ثناء، كما قد تكون تشجيعا لفظيا أو محيطا

¹ - سعيد عيسى مرسي بدر، عملية العمل: مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 222.
² - محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ط 1، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص 125.

اجتماعيا جيدا، و قد تشمل الحاجات الاجتماعية للأفراد كحاجات تحقيق الذات و حاجات التقدير و الحاجة إلى الانتماء.¹

1-5 التنظيمات البيروقراطية والأوليغارشية:

تعتبر تحليلات " ميشلز " من أهم الإسهامات التي أثرت النظرية التنظيمية و مهدت لدراسات حديثة في علم الاجتماع التنظيمي والسياسي و لقد اكتسبت هذه النظرية شهرة من خلال مقولته المشهورة "القانون الحديدي للأوليغارشية و التي تعني تركيز السلطة في أيدي القلة، فحسب ميشلز فإن كل تنظيم مقسم إلى قلة حاكمة وأغلبية خاضعة، و أن تركيز السلطة في أيدي فئة قليلة من القادة الإداريين أو الصفوة من الأشياء التي لا يمكن تجنبها.

و لكي يثبت ميشلز صحة قانون الأوليغارشية قام بدراسة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي يفترض أنه تنظيم قائم على أساس ديمقراطي أكثر من أي تنظيم آخر، وتوصل إلى أن الديمقراطية مجرد شعار لا أساس له من الصحة، و أن نظام الحزب يشهد نمو جهازه الإداري مما جعل استحالة تحقيق الديمقراطية داخل التنظيم، لأنها تخلق معوقات أمام المشاركة الفعلية من جانب الأعضاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها.

ومن خلال هذه الدراسات خلص ميشلز إلى النقاط التالية:²

- التخصص وتقسيم العمل يدفع نحو الأوليغارشية حيث أن زيادة حجم التنظيم يؤدي إلى تعقد الوظائف وتباين الأدوار و المكانات، كما يقلل عدد الأفراد الأجود لقيادة التنظيم، حيث يظهر نمط من القيادة يقوم على الخبرة التي لا تتوافر إلا لذي قلة من الأفراد يصبحون فيما بعد هم القلة الحاكمة الأمر الذي يحول السلطة من سلطة تقوم على التسلسل إلى سلطة تقوم على التركيز.

1 - السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص 136.

2- علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص - ص 23-25.

- يؤدي التباين في المراكز و الأدوار داخل التنظيمات إلى حدوث انفصال بين جماعة القوة من ناحية و باقي أعضاء التنظيم من ناحية أخرى، فينقطع الاتصال وتتعدم المشاركة.

- انطلاقاً من أن فكرة الأقلية الحاكمة تضع في اعتبارها مصالح الأغلبية التي مكنتها من الوصول إلى مركز القوة هي فكرة بالغة السذاجة، يرى ميشلز أن الأقلية الحاكمة تعمل على تمركز المعلومات و السيطرة على قنوات الاتصال، حتى تتمكن من المحافظة على مناصبها لتحقيق الاستقرار و البقاء في مراكز القيادة، لاعتبار أن ممارسة السلطة تغير من السمات النفسية للقادة، و يبدووا واضحاً من خلال محاولتهم إثبات ذواتهم وتأكيد عظمتهم وتفردهم.¹

- يؤدي تمركز المعلومات لدى القلة الحاكمة من ناحية، وحاجة المحكومين لهذه الخبرات والمهارات والمعلومات من ناحية أخرى، إلى أمثال المحكومين للأوامر و تعليمات القلة الحاكمة، مما يعطي الفرصة للبقاء والاستمرار في التسلط.

- يؤدي تقديم المصالح الذاتية للقلة الحاكمة على المصالح العامة للأفراد إلى استبدال الأهداف وتباين المصالح، حيث يتغير هدف التنظيم من تنمية المشاركة و تحقيق المشاركة، إلى هدف آخر هو تركيز السلطة و استمرار التسلط.²

- يبدأ صراع القوة على أساس تباين المصالح في الظهور داخل التنظيم نتيجة لتفوق أحد أطراف الصراع على الآخر، حيث يستفيد القوي و يبدأ ظهور الصفوة التنظيمية صاحبة السلطة و القوة المطلقة.³

2- أهمية الأداء:

أهمية الأداء الوظيفي حتى تخرج أية عملية إلى الوجود و تنتج مخرجات سواء كانت منتجات أو خدمات ، و تحقق الأهداف المطلوبة. لا بد أن تمر بعدة مراحل ، كما أنها

1- محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 1975، ص 77.

2- اعتماد علام، مرجع سابق، ص 204.

3- علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 25.

تحتاج لعدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض ، كان الأداء هو المكون الرئيسي للعملية و هو الجزء الرسمي فيها . و التركيز عليه يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به و كل ما يتعلق بالعامل نفسه ومنه يجزنا إلى تحسين هذا الأداء لتنميته و تطويره. و عليه تبرز أهمية الأداء الوظيفي كما يلي :

1-2- الأداء الوظيفي هو الأساس ، فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم
2-2- الأداء الوظيفي يمد الأفراد بالمثابرة و الاجتهاد للحصول على المهارة و الخبرة أو الكفاءة المهنية.

3-2- الأداء يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع .

4-2- استغلال القدرات و إمكانيات الفرد أحسن استغلال باستثمار الفرص السانحة له.¹
كما أن موضوع الأداء الوظيفي مرتبط بكفاءة و فعالية المنظمات في تحقيق أهدافها و الوصول إلى ما تصبو إليه، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الأداء للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها و كفاءتهم.²

3- محددات الأداء :

هناك من يرى أن الأداء لا يتحدد بتوافر أو عدم توافر بعض المحددات، و إنما هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين عدد من المحددات الرئيسية أهمها:

3-1- الدافعية: لا بد من توافر الدافع نحو العمل لدى الفرد .

3-2- مناخ أو بيئة العمل: تهيئة مناخ العمل المناسب و الذي يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي تعكس الدافعية.

3-3- قدرة الفرد على أداء العمل: لا بد من توافر قدرة الفرد على أداء العمل المحدد له. و عليه لا بد من توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية و مناخ العمل و القدرة على أداء العمل المطلوب، و هذا ما يساعد في تحديد مستوى الأداء و

1- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، ب ط، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 98-99.
2- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، مجلة الباحث، دورية علمية محكمة، سنوية، 10، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012، ص 322.

منه تدعيم نقاط القوة أو إجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف مع العلم أنه لا بد من مراعاة ما يلي:

- محددات أداء فئة من العاملين ليست بالضرورة هي محددات أداء فئة أخرى.
- محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.

- أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.¹
و لتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكون من مكونات الأداء و التي يمكن اعتبارها محددات الأداء و هي:

▪ الجهد المبذول من طرف الفرد: و يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد.

▪ القدرات التي يتمتع بها الفرد: و تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد.

▪ إدراك الدور أو مدى إدراك الفرد لمتطلبات الوظيفة: و يدخل فيه توجيه الفرد لجهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه.²

يذكر السلمي في فهم محددات الأداء حيث يقسم العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء إلى مجموعتين:

❖ المجموعة الأولى: عوامل تتصل بالفرد من حيث (القدرات و المهارات، التركيب النفسي، التركيب الاجتماعي).³

❖ المجموعة الثانية: عوامل تتصل بالعمل ذاته و بنية العمل: واجبات و مهام و طبيعة العمل، التنظيم الاجتماعي للعمل، الموارد و الإمكانيات المادية.⁴

1- فاروق عبده فليح و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 2، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ص 266.

2- بو عطيبة جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، 2008-2009، ص 74.

3- علي السلمي، مرجع سابق، ص 266.

4- نفس المرجع، ص 266.

و عليه يمكن أن نقول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله و ما يتمتع به من مهارات، معلومات و خبرات و على إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي يعمل بها.

4- أنواع الأداء:

الملاحظ أن هناك عدد من مستويات الأداء فمنها ما يكون على مستوى المنظمة ككل و منها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية ، و منها ما يكون على المستوى الفردي للموظف.¹

و في محاولة لتصنيف الأداء تطرح لنا إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، و لكن ومن خلال ربط مفهوم الأداء إلى حد كبير بالأهداف فإنه يمكن استعمالها كمعيار في الاعتماد عليها كمعيار للشمولية، و حسب هذا الأخير الذي يقسم الأهداف إلى كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى :

4-1-1- الأداء الكلي: و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف

أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، حيث لا يمكن نسب انجازها إلى عنصر دون اعتبار مساهمة باقي العناصر.

4-1-2- الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و

نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية. أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية اجتماعية، تقنية ، سياسية ... الخ، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني ... إلخ . و في إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن

1- العربي عطية، مرجع سابق، ص 322.

صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".¹

و على جانب آخر يمكن تقسيم الأداء أيضا حسب المصدر و حسب معيار الشمولية فنجد:

4-2- أنواع الأداء حسب معيار المصدر / وفقا لهذا المعيار نجد:

4-2-1 الأداء الداخلي / أو أداء الوحدة وهو ينتج من ما يلي: الأداء البشري (أداء الأفراد)، الأداء التقني (استعمال الاستثمار بشكل فعال)، الأداء المالي (تهيئة و استخدام الوسائل المادية المتاحة).

4-2-2 الأداء الخارجي و هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي و لا تتسبب المؤسسة فيه و هو يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة.

4-3- أنواع الأداء حسب معيار الشمولية: و حسب هذا المعيار تجد نوعين من الأداء هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي.²

5- أبعاد وعناصر الأداء:

5-1 أبعاد الأداء:

5-1-1 البعد التنظيمي للأداء: و يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، و من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية و أثرها على الأداء.

5-1-2 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. لأن الأداء الكلي للمؤسسة يتأثر سلبا إذا ما اقتصرت المؤسسة

1- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 86.
2- بوعطيط جمال الدين، مرجع سابق، ص 76.

على تحقيق الجانب الاقتصادي و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، في أدبيات التسيير: إن جودة التسيير في المؤسسة يرتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.¹

و حين لخص الشيخ مفهوم الأداء قال: " إنه عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الفعالية و الكفاءة في التسيير و الإنتاج و أنه لا يتضمن البعد الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي و التنظيمي". و على صعيد آخر يشير محمد السعيد أنور سلطان إلى أنه يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء و هي:

✓ الجهد المبذول: وتعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال، بحيث يكون الاهتمام بنوعية وجوده الجهد المبذول.

✓ كمية الجهد المبذول: و هو تعبير عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية.

✓ نمط الأداء: و يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل.²

5-2- عناصر الأداء:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة. و يقصد بالفعالية عمل الأشياء الصحيحة، فهو يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، و هي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف. بمعنى أن كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح. أما الكفاءة و رغم عدم الاتفاق على تعريف واحد إلا أن جملة التعاريف تصب في أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج و قلة التكاليف.³

وتتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، حيث يشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:

1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث جامعة الجزائر، 2010، ص 217.

2- بو عطيطة جلال الدين، مرجع سابق، ص 78.

3- الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 221.

5-2-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

5-2-2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

5-2-3- نوعية العمل: و تتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات و قدرة على تنظيم و تنفيذ الأعمال دون الوقوع في الخطأ.¹

5-2-4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية و التقاني في العمل، و القدرة على تحمل مسؤولية العمل و انجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

5-2-5- الموظف: و ما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم واتجاهات و دوافع .

5-2-6- الموقف: و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و وفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.²

6- العوامل المؤثرة في الأداء و أهمها ما يلي :

6-1- غياب الأهداف المحددة: المؤسسة التي لا تمتلك الخطط التفصيلية لعملها، لا تستطيع قياس ما تحقق من الإنجازات أو محاسبة العاملين فيها لأنها لا تملك المؤشرات و لا معايير للإنتاج و الأداء الجيد.

6-2- عدم المشاركة في الإدارة: و يقصد به عدم المشاركة في المستويات الإدارية المختلفة من تخطيط و صنع القرار حيث تتكون الفجوة بين الإدارة و الموظفين و منه ضعف في الشعور بالمسؤولية و هو ما قد يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

1- عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 39.
2- عبد الله عبد الرحمن النميان، مرجع سابق، ص 38.

6-3- اختلاف مستويات الأداء: كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز كلما كانت غير مؤثرة فيه ، و هو ما يتطلب نظاما متميزا لتقييم الأداء.

6-4- **مشكلات الرضا الوظيفي:** مع أن الرضا يتأثر بكثير من العوامل الاجتماعية كالمؤهل التعليمي أو العوامل التنظيمية مثل المسؤوليات و الواجبات ، إلا أن علم رضا الموظف أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل.

6-5- **التغيب الإداري:** و الذي قد ينتج عن نوع الأسلوب القيادي أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة المنظمة. ومنه ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة على أداء الموظفين.

و حيث أن معدل أداء الفرد يمكن أن ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياسي، أي هناك تناقض بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي و هذا ناجم عن عدة مشكلات تجتمع في قسمين:

6-6- القسم الأول: مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية: ومنها إثارة المتاعب (العراك)، علم التوازن مع الزملاء، الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية، زيادة في وقت الراحة، الغياب و التأخر و المغادرة المبكرة للعمل....

6-7- القسم الثاني : مشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفي: و تتمثل في: عدم الكفاءة، التمرد و رفض تنفيذ العمل، عدم إتباع التعليمات ...¹
و هذه المشكلات مردها إلى نوعين من الأسباب:

6-7-1- أسباب داخلية: تعود إلى خصائص ذاتية للفرد و نوجزها في ما يلي:
عدم كفاية القدرات العقلية، الحالات الانفعالية، انخفاض دافع الأداء، عدم كفاية طاقة الفرد ، تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل.

2-6-7- أسباب خارجية: و نعود إلى خصائص البيئة المحيطة: و تتمثل في:

1- فاروق عبد فليبه والسيد محمد عبد المجيد, مرجع سابق, ص 277-278.

عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، التأثيرات السلبية لجماعة العمل، عدم ملاءمة محيط العمل المادي، عدم ملاءمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل، الأزمات العائلية و الاهتمام بمطالب الأسرة على حساب متطلبات العمل.¹

7- شروط الأداء الجيد: قبل الحديث عن الأداء الجيد ، يمكن استعراض العوامل الداخلية أو الخارجية المؤثرة على الأداء و من أهمها:

1-7- العوامل المؤثرة في الأداء:

1-1-7- عوامل فنية: و تتمثل في التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي و طرق و أساليب.

2-1-7- عوامل إنسانية: و تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل و التي تتضمن المعرفة و التعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب و المهارة و القدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل كما أن هناك عوامل أخرى نجملها فيما يلي: خصائص العمل، الرقابة الفعالة ، نظام الأجور و الحوافز، الخصائص الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، المركز الوظيفي..) طريقة التوظيف.²

و حتى تكون رسالة الأداء واضحة تماما، ويكون أداء فعالا لا بد من شروط يجب مراعاتها و أخذها بعين الاعتبار قبل تنفيذ العامل للمهام الموكلة إليه بالصورة المتوقعة. وبذلك تتجنب الوقوع في الانحراف عن مسار الأهداف المحددة. فبالإضافة إلى كون العامل يتمتع بمستوى من المعرفة و المهارات و موقفه اتجاه المؤسسة والعمل و كيف ينظر إليه. هناك عدة شروط أخرى نذكر منها:

7-2- شروط الأداء الجيد:

7-2-1 وضوح وشفافية المهمة: حيث يمكن تحديد (الواجبات، المسؤول عن التنفيذ، حدود الصلاحية الممنوحة له . ومنه يتم التأكد من فهمه لمهمته).

1- نفس المرجع، ص 278-279.
2- العربي عطية، مرجع سابق، ص 323.

- 7-2-2- الأهلية: وهي ما يملكه الموظف من المهارة و المعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة ، و امتلاكه القدرة على ترتيب ودمج مهاراته و معرفته في أداء متكامل.
- 7-2-3- حصيلة المهمة: و المقصود هنا بالنتائج المتوصل إليها، و مهما كانت مباشرة أو غير مباشرة ، بحيث يمكن التنبؤ بها اعتمادا على الخبرة السابقة.
- 7-2-4- منافسة المهمة: حيث من الممكن أن يوكل للموظف إنجاز عدة مهام ومع الوقت المحدد للإنجاز لا يستطيع العامل أن يقوم بما هو متوقع منه.
- 7-2-5- التعاون في أداء المهمة: كل شخص توكل له مهمة فإنه يقوم بالجزء المطلوب منه، ثم يجد نفسه في حاجة للاعتماد و التعاون مع الآخرين من أجل إنجاز المهمة كاملة
- 7-2-6- ضبط المهمة: المهمة جزء من العمل و هي محددة، لدي لا بد من ضبطها، وهذا يتطلب تحديد معايير للقياس و المقارنة، من أجل اتخاذ كل الإجراءات التصحيحية كلما كان لذلك.
- 7-2-7- التزام بالمهمة: لأنه مهم جدا للإنجاز و الأداء بالصورة المطلوبة ، وهو أحد الأسباب و ليس الوحيد في عدم الانجاز.
- 7-2-8- مميزات و ظروف المهمة: لكل مهمة ظروفها الخاصة بها و تشمل كل ما يحيط بموقع العمل من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية على الأداء.¹

1- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص 11-15.

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما إنها عملية مستمرة نراها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص أنه ذكي و آخر ناقص ذكاء، و شخص اجتماعي و آخر انطوائي و غيرها من عمليات التقييم.

تتبلور عملية التقييم في المنظمات و مؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد و يقوم بها أفراد مدربون على أدائها، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي.

و لما كان الأفراد بطبيعتهم يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم، و قد ظهر عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، و لم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة و متخصصة إلا منذ عهد قريب، و أصبح يستعمل بصورة مبنية على الدراسة و التحليل.¹

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية و تعرف بأنها "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه".

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية و ترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة، كما أنها تعد عملية تقييم الأداء -"استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سوى على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق مجموعات العمل".²

1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا إلى العاملين أقل مراكز الوظيفة و خلال هذا يمكن أن نورد مجموعة من تعاريف لتقييم الأداء وهي:

1- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 297.
2- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة، بيروت، 2002، ص 362.

يمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله وعمل خطة لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه وقد يؤثر في مستوى الجهد الفردي واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة، وقد تعدد مسمياته فقد سميت حين تقييم الكفاءة وسميت التقييم الوظيفي وسميت كذلك قياس الكفاءة.

- كما يعرف بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات عن طريق وسيلة موضوعية للتحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية.
- كما يعرف بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في انجاز الأعمال المنوطة بهم وكذلك على سلوك العاملين أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

- كما يعرف بأمه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمتها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.¹

2- أهمية تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية نظرا للاختلاف الواضح بين أفراد المنظمة، و هذه الفروق تؤثر على صلاحية الفرد و حجم عمله و أدائه و استمراره في عمله، لذي تلجأ إلى قياس و تقييم أداء العمال لمعرفة:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم و مدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم
- مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.

كما تشمل عملية التقييم الأعمال التالية:

- التأكد من معلومات الموظف ومهاراته في أدائه.
- مقارنة مهارات العمال بالمهارات و المعلومات المطلوبة لهذا العمل.
- تطابق طريقة أداء الموظف مع الطريقة المرغوب فيها.¹

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 406.

2- أغراض و أهداف تقييم الأداء:

بشكل عام تهدف برامج تقييم الأداء إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية و تطوير الفرد، تحديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها، المساعدة في تخطيط القوى العاملة، المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.²
- اكتشاف نقاط الضعف لدي العاملين من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية، المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة، أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات.

• المساعدة في تحديد الأعمال و المهام أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم و إمكانياتهم و طاقاتهم . إ إيجاد مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق توكيد هذه العلاقة و العدالة في التقويم و الموضوعية في إصدار الأحكام.³ و حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين: هدف إداري: و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء.

هدف تطويري: و ذلك بتحديد نقاط الضعف و للتغلب عليها و زيادة حفز العاملين.⁴

3- محاور تقييم الأداء:

وهي مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها و نذكر منها ما يلي:

- 3-1- محور معدلات الأداء: حيث يتم تقييم العاملين على أساس مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، ولكنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين.

1- نور الدين حاروشي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011، ص 84.

2- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 339.

3- فاروق عبده فليح و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 268.

4- نوري منير، مرجع سابق، ص 339.

3-2- محور الصفات الشخصية: و يكون الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين و التي نسعى لتقييمهم، و التي يمكن أن تكون متصلة بشخصية الفرد مثل التعاون و الالتزام ، كما تكون ذات صلة بالعمل كقدرته على الإنتاج ، و ما يؤخذ عليه هو صعوبة تقديم حصر كامل للصفات، و صعوبة قياس بعض الصفات خاصة الصفات القيمة.

3-3- محور الهادفة: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، و تحدد أهداف خاصة بكل موظف بناء على مشاركته و يتم مساءلته على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف. و من سلبيات هذا المحور صعوبة قياس كل الأهداف، و عمليات الإنجاز الخاصة بها لعدم تحويل تلك الأهداف إلى معايير كمية محددة.

3-4- محور الفعالية العامة: حيث تتعدى التفاصيل الدقيقة ليطم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، و هذا يعني جمع كل العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء.

04 - طرق تقييم الأداء:

قبل الولوج في عالم طرق التقييم كان من الواجب الاطلاع على معايير قياس الأداء و التي تبرر المستوى المقبول للأداء و لعلها تعود إلى الأهداف المحددة في الخطة ويمكن تصنيفها إلى:

1. نواتج الأداء: و تشمل كمية و جودة ناتج الأداء، رغم ما فيه من صعوبة الموضوعية.

2. سلوك الأداء: و يقصد به السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج.

3. تحليل و توصيف العمل: تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة و

المهام التي يحتويها العمل، الخصائص و المواصفات المطلوبة من القائم

بالعمل¹.

كما يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة :

1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، جامعة 8 ماي 1945، 2004، ب ص.

أ- الطرق التقليدية / ومنها: طريقة الميزان و الدرجات أو قائمة التقدير، طريقة الترتيب العام ، طريقة المقارنة المزدوجة ، طريقة القوائم ، طريقة التوزيع الإجباري.

ب- الطرق الحديثة / و منها: طريقة الاختيار الإجباري ، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة التقرير المكتوب، طريقة الإدارة بالأهداف ، طريقة التقييم بمقدار 360 درجة.¹

و من خصائص طرق قياس كفاءة الأداء التقليدية :

❖ اعتماد تلك الطرق على سلطة المشرف فهي تسلطية و لا تأخذ العوامل النفسية و الاجتماعية المحيطة بالفرد و التي تؤثر على كفاءتهم.

❖ تغلب صفة العقابية فهي تمثل تهديدا مباشرا لأمن الفرد وقد يترتب عليها الإضرار بمركزه في العمل.

❖ لم تكن موضع اهتمام جاد من الإدارة نتيجة العيوب و الصعاب التي تحيط بها. فهي شكلية و لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد.

❖ التعقيد بسبب القوائم الطويلة من الصفات و الخصائص.²

و بعد كل تلك الانتقادات التي بدأت في الزوال و اتجهت نحو الاهتمام بالفرد . كان التوجه نحو الاتجاهات الحديثة في قياس كفاءة الأداء نذكر منها:

✓ استخدام عدد أقل الصفات مع توسيع و تعميق المعاني المستخدمة.

✓ استخدام وسائل بسيطة وسهلة في رصد التقديرات الجزئية لصفات الشخص المختلفة.

✓ عدم احتساب قيمة إجمالية الكفاءة العامل و الاكتفاء بالتقديرات الجزئية لصفات الشخص المختلفة.

✓ ازدياد التعاون و التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم³، أي عدم اقتصارها على المشرف مباشرة.

1- نور الدين حاروشي, مرجع سابق, ص 90-91.

2- علي السلمي, مرجع سابق, ص 281.

3- نفس المرجع, ص 282.

5- مشكلات و معوقات تقييم الأداء :

- طالما أن عملية تقييم الأداء تتم عن طريق الفرد ، فعادة ما يكون هذا الفرد عرضة للخطأ أو أوجه من الضعف و التي يمكن إبراز البعض من هذه أو تلك كما يلي:
- تأثير الهالة: و نقصد به اتجاه القائمين على التقييم و تعظيم إحدى خصائص التقييم و تأثيرها على البقية و منه التقدير الكلي، وهكذا يتم الحكم على كفاءة شخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة.
 - الميل للتساهل أو التشدد: و هي إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة للمرؤوسين، الأمر الذي يقلل من قيمة و أهمية التقييم.
 - الاتجاه الوسط في التقدير: قد يميل بعض المشرقيين إلى ناحية الوسط في التقدير وقد يكون السبب نقص المعرفة بسلوك الفرد، أو علم إدراكه لأداء بعض العاملين، أو عدم توفر الوقت للتقييم بموضوعية أو عدم الاهتمام.
 - العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز) و ينتج هذا عندما يشعر المشرف بالولاء أو الكره نحو أحد مرؤوسيه مما يكون له تأثير كبير على تقديراته لأدائه بالإضافة إلى مجموعة من الأسباب أهمها:

- ✓ نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع.
- ✓ عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ✓ ضعف الاهتمام و عدم الجدية من قبل المشرفين.
- ✓ عدم الاستعداد لمراجعة الأداء العاملين.
- ✓ التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- ✓ نقص المهارات و الخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- ✓ عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة (تغذية راجعة) مستمرة حول أدائهم.
- ✓ عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- ✓ محدودية المناقشات و الحوار حول الأداء العاملين.

✓ استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.¹

و تذكر في هذا الشأن نوعين من المعوقات:

النوع الأول: معوقات مرتبطة بمنظومة التقييم:

01- معوقات مرتبطة بالفرد: قد يكون الفرد الذي تم تقييمه خصما وحكما في نفس

الوقت، الاتجاه إلى الاعتبارات الشخصية و الابتعاد عن الموضوعية.

02- معوقات مرتبطة بطبيعة العمل: عدم فهم طبيعة العمل، صعوبة تحديد معايير

الأداء الخاصة به ، الاتجاه نحو تقييم الصفات الشخصية بدل الأداء الفعلي المتحقق.

03- معوقات مرتبطة بالمسؤولين: قيم الأفراد الشخصية، تأثير حالة الرضا الوظيفي.

04- معوقات مرتبطة بأسلوب القياس: معايير التقييم المرضي، عدم فاعلية النماذج

و الإجراءات المصممة.

النوع الثاني: معوقات مرتبطة بتغيرات بيئة العمل:

01- معوقات مرتبطة بسياسات الأفراد: سياسة تخطيط الأفراد، التدريب، الترقية، التحفي.

02- معوقات إدارية و تنظيمية: نمط الإدارة المتبع، الاعتبارات التنظيمية و مدى سيادة

مبادئها.

03- معوقات فنية: نمطية الوظائف، صعوبة التفرقة بين جوانب الأداء الفني و الإداري

المرتبط بالعمل الواحد.²

6- إجراءات تحسين مستوى الأداء:

عملية تحسين الأداء عملية مستمرة متكاملة و مترابطة و هي نظام فرعي من النظام

الأكبر وهو نظام إدارة الموارد البشرية.³ و الهدف من تحسين الأداء لا يتأتى إلا من خلال

الدراسة الشاملة لعناصره و مستوياته و تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، و البحث عن

الأساليب الفعالة لتحسين و تطوير تلك العوامل، و " فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة

1- محمد عبد المحسن وضبيب العتيبي، المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين في مراحل التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 101-103.

2- أحمد الكردي، مرجع سابق، ص 35-36.

3- علي السلمي، مرجع سابق، ص 293.

تنتهجها المنظمات الحديثة، حيث يسود الإقناع بضرورة التحسين و التطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة و التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدء بالقيادات العليا و انتهاء بالمستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط" و بداية التحسين هو التغلب على المعوقات التي تعرقل أداء العمل بطريقة فعالة،و الذي يتم بعدة طرق أهمها: التدريب (يجب تدريب العاملين لتنمية مهاراتهم و معارفهم من خلال عقد دورات تخصصية في مجال عملهم، التوجيه و الإرشاد)

كما يقدم العلمي في عرضه للنموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المؤسسة عدة عناصر أهمها:

• المستوى المستهدف للأداء: هناك مستوى مطلوب أي مستهدف أو مخطط للأداء يمثل الحقائق التي تسعى الإدارة في الوصول إليها، و هو المستوى التي تعمل الإدارة على تحقيقه.

• الأداء الفعلي: و هو الأداء الذي تم تحقيقه فعلا.

• فجوة الأداء: وتنتج في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأبناء المستهدف لتظهر تلك الفجوة و تمثل قصورا في العوامل التنظيمية.

• إنشاء برنامج عمل: والعنصر الأخير هذا يأتي لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق¹.

و المفهوم الجديد لتحسين الأداء يتبنى جملة من المبادئ تدور كلها حول المورد البشري فهو:

- أهم عناصر الإنتاج في المنظمة الحديثة، و هو في الأساس طاقة ذهنية ، قادر على الابتكار و الإبداع، شريك في المسؤولية، و المورد البشري لا يتمثل في أفراد منعزلين، بل في جماعات و فرق.

1- محمد عبد المحسن وضبيب العتيبي، مرجع سابق، ص 83-84.

- و بصفة عامة للإنسان طاقات (قدرة محتملة تحتاج إلى اكتشاف و صقل و إعداد) و قدرات (مهارات قابلة للتوظيف و تحتاج إلى التدريب)، و أنماط سلوكية (سلوك فعلي أو ما يسمى بالأداء).

- و للعمل متطلبات متمثلة في بعض المواصفات و المعدلات و التي تحتاج من العامل إلى قدرات متناسبة لكي يتحقق الأداء الفعال (سلوك العمل المحقق الأهداف).¹

1- علي السلمي, مرجع سابق, 292.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي و الذي يعني مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافه الخاصة و أهداف خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف جوانبه من المحددات والعناصر. كما ألقينا الضوء على عملية تقييم الأداء و التي يوصي القيام بها من طرف المختصين من ذوي خبرة في المجال لما لها أثر على الفرد العامل و انعكاساتها على مستوى أدائه، و بهذا تكون عملية التقييم ضرورة لقياس كفاءة الأداء و محاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

و من خلال ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى إبراز أهمية العنصر البشري في العملية التنظيمية و الإنتاجية لأي منظمة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء أفرادها العالي مما يفرض على الصحية و غيرها الاهتمام بالموارد البشري بصفته المحرك الأساسي والهام في سبيل الرقي بالمنظمة.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة الميدانية.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات الميدانية.

خامساً: الأساليب الإحصائية.

خلاصة

تمهيد

تكمن أهمية الجانب التطبيقي في الدراسات الميدانية في الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح و الوقوف على مدى تحقق الفرضيات المصاغة, و تعد عمليات الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة في الدراسة من أهم خطوات الدراسة الميدانية, لأن قيمة الدراسة تكمن في دقة نتائجها و مدى قدرة ومهارة الباحث على الاختيار السليم للمنهج المناسب والاستعمال الأنسب لأدوات جمع البيانات.

و سنتناول في هذا الفصل منهجية الدراسة, من خلال توضيح نوعها والمنهج المستعمل, و أدوات جمع البيانات و تحديد العينة, ثم التعريف بميدانها من خلال تحديد المجال المكاني و البشري و الزماني.

أولاً: مجالات الدراسة

1 - المجال المكاني:

تم اختيار مكان هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العمامرة سعد بالديبيلة. و تتكون هذه المؤسسة من مجموعة من العيادات المتعددة الخدمات و قاعات العلاج, و تغطي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديبيلة 03 دوائر و 06 بلديات (الديبيلة, المقرن, حاسي خليفة, سيدي عون, الطرفوي, حساني عبد الكريم). و ستقتصر دراستنا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العمامرة سعد المركزية بالديبيلة.

- المرسوم التنفيذي رقم 07-140.
- بتاريخ 2 جمادى الأولى 1428هـ الموافق ل 19 ماي 2007.
- مساحة المؤسسة: 12385 متر مربع
- القاعات: عيادة متعددة الخدمات, دار الولادة, مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي, مركز الفحوصات المتخصصة.
- عدد العمال: 70

2 - المجال الزمني:

و يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية, بدءا من الدراسة الاستطلاعية إلى أماكن الدراسة المستهدفة في هذا البحث حيث كانت هذه الأخيرة قد جاءت في الفترة ما بين (10 فيفري إلى 20 فيفري 2020), حيث تم الاتصال بأمانة المدير بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العمامرة سعد بالديبيلة, حتى يتسنى لنا جمع المعلومات المتعلقة بمجال الدراسة و أخذ المعلومات الأولية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية, و من خلال هذه الزيارات قمنا ببناء و إعداد الاستمارة و في هذه المرحلة تم جمع كل البيانات الميدانية.

و كان من المفترض أن تكون هناك مرحلة ثانية في المجال الزمني متعلقة بتوزيع الاستثمارات على العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمامرة سعد بالدبيبة إلا أن الظروف التي يمر بها العالم بصفة عامة وبلادنا بصفة خاصة جراء جائحة كورونا (كوفيد 19) حالت دون ذلك, وكان من المفروض توزيع الاستثمارات على 70 عاملا (19 طبيب, 15 ممرض, 20 إداري, 16 عامل مهني).

3 - المجال البشري:

تتطلب الدراسة تحديد المجال البشري, والذي يتمثل في كل المفردات داخل المؤسسة, والتي تجمعها صفات وخصائص عامة ومشاركة يمكن قياسها, وعلى هذا فإن العدد الإجمالي للعمال داخل المؤسسة محل الدراسة هو 70 عاملا ممثلين لأربع فئات: (19 طبيب, 15 ممرض, 20 إداري, 16 عامل مهني)
الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
طبيب	19	26.76%
ممرض	15	21.13%
إداري	20	28.17%
عامل مهني	16	23.94%
المجموع	70	100%

من خلال هذا الجدول يتضح أن عدد العاملين في هذا المستشفى يبلغ 70 عاملا بمختلف مناصبهم , يشكل الإداريين منه مانسبته 28.17% ثم يليهم الاطباء بنسبة 26.76% و الممرضين ب 21.13% و أخيرا العمال المهنيين مانسبته 23.94%.

ثانياً: منهج الدراسة

إن صدق النتائج و مدى مطابقتها للواقع المدروس يرتبط بالمنهج الذي يختاره الباحث حسب طبيعة المشكلة ونوعية الدراسة, إن أي دراسة عملية تخضع لمجموعة من المعايير والتقنيات.¹

و نظراً لأن المنهج الوصفي هو الأكثر استعمالاً من طرف الباحثين والطلاب في الكثير من الأبحاث والدراسات, إذ يعتبر هذا المنهج أنسب من غيره من المناهج, وأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الاجتماعية المختلفة, و اختيارنا للمنهج الوصفي يندرج ضمن أهميته بالنسبة لدراسة العلوم الاجتماعية, فهو أكثر المناهج ملاءمة و قدرة على تفسير الظواهر خاصة في هذه المرحلة من تطور العلوم الاجتماعية.

و يعرف بأنه "الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف معين أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة و العلاقة التي تتصل بها وتفسيرها".²

و ذلك من خلال تسجيل الملاحظات وجمع البيانات و وصف ما تمت رؤيته و معاشته مع العمال, ثم تحليل كل هذه الخطوات و بالتالي الوصول إلى استنتاجات عامة في نهاية البحث.

1-عمار بوحوش ومحمد محمود الدنبيات, مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1999, ص 140.

2- إحصان محمد حسن, الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي, دار الطليعة, بيروت, 1986, ص 43 .

ثالثا: عينة الدراسة

هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث و يجري عليها الاختبار أو التحقق. على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع¹, وعليه يمكن القول أن العينة هي (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين)². و نظرا لكون عدد مجتمع البحث غير كبير و الذي يقدر ب 70 عاملا, فكان من الضروري الاعتماد على طريقة الحصر الشامل (المسح الشامل)³.

طريقة الحصر الشامل (المسح الشامل)

يعتبر المسح واحدا من المناهج الأساسية بل أكثرها شيوعا في البحوث الوصفية. والدراسات المسحية هي دراسات شاملة مستعرضة, و محاولة منظمة لجمع البيانات و تحليل و تفسير و تقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة و وقت معين³.

رابعا: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة التي يعتمد عليها أي بحث علمي لجمع المعطيات و الحقائق حول الظاهرة المراد دراستها, و تتوقف دقة و صدق النتائج المتحصل عليها على مدى دقة الأدوات المستخدمة للاقتراب من الظاهرة و درجة مصداقيتها و من بين الأدوات المنهجية التي استخدمناها في دراستنا ما يلي:

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات و هي "عملية أولية يتصل فيها الباحث الاجتماعي بالواقع الذي يريد دراسته"⁴.

1- سعيد سبعون, الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع, دار القصة للنشر, ط 2, الجزائر, 2012, ص 135.

2- موريس أنجرس, ترجمة سعيد سبعون وآخرون, منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية, دار القصة للنشر, الجزائر, ص 301.

3- فاطمة عوض صابر و ميرفت علي خفاجة, أسس ومبادئ البحث العلمي, مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية, ط 1, الإسكندرية, 2002, ص 89.

4- الخالدي الهادي, المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث, دار الطباعة والنشر, الجزائر, 1996, ص 132.

أما الملاحظة التي اعتمدنا عليها طيلة تواجدنا بالميدان فهي الملاحظة المباشرة التي مكنتنا من معرفة حقيقة واقع المؤسسة الإستشفائية و ذلك بملاحظة ملامح و إفرازات المعوقات الوظيفية من خلال الممارسات و السلوكات التي يقوم بها عمال القطاع الصحي والمعنيون بهذه الدراسة, بالإضافة إلى ملاحظة كل ما يخص جوانب موضوع الدراسة من مواقف ونشاطات, و لهذا فإن الملاحظة ليست أداة مرحلية في البحث وإنما استخدمناها في كل مراحل البحث.

2 - الإستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها: " نموذج يظم مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة, و للاستمارة دور كبير في إنجاح أي بحث علمي, فهي تفرض على المبحوث التقيد بموضوع البحث و عدم الخروج عن أطره العريضة و مضامينه التفصيلية و مساراته النظرية و التطبيقية ".¹

بعد الانتهاء من صياغة الاستمارة التي اعتمدنا في إعدادها على الجانب النظري للدراسة و بعد ذلك تم عرضها على الأستاذ المشرف و بعض الأساتذة الذين أفادونا بتصويباتهم ونصائحهم مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات و الاقتراحات التي قدمها الأستاذ المشرف, ثم صيغت الاستمارة في صورتها النهائية, و قد احتوت على 40 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة (من العبارة 01 إلى 05)
- المحور الثاني: المعوقات الوظيفية و هي موزعة على أربعة أبعاد:
 - البعد الأول: المعوقات الإدارية (من العبارة 06 إلى 10)
 - البعد الثاني: الظروف الفيزيائية (من العبارة 11 إلى 17)
 - البعد الثالث: المعوقات المادية (من العبارة 18 إلى 21)
 - البعد الرابع: المعوقات الاجتماعية (من العبارة 22 إلى 27)

1-عمار بخوش, مناهج الحث العلمي وطرق إعداد البحوث, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995, ص 75.

- المحور الثالث: أداء العاملين (من العبارة 28 إلى 40)

خامسا: الأساليب الإحصائية

اعتمدنا على التحليل الكيفي الذي يعد إعادة قراءة الأرقام و تفسيرها بطريقة سوسيولوجية باعتمادنا على الجانب النظري و الواقع معا, كما اعتمدنا في تحليل المعلومات التي تم جمعها بالاعتماد على الأسلوب الكمي أي بتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية مما ساعدنا على الحصول على بيانات دقيقة مكنتنا من الإجابة على تساؤلات البحث.

و بعد تجميع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية, تأتي الخطوة التالية و هي إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ليتم الوصول إلى النتائج الإحصائية, اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة و هو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها, ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية. و هو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات, المتوسطات, ...الخ, وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط, التباين, ..الخ.

خلاصة

حاول الباحث إتباع الإجراءات المنهجية العلمية التي يقتضيها البحث, فهذه الدراسة التي تتدرج ضمن البحوث الوصفية جعلت الباحث يحاول قدر الإمكان اختيار أنسب الطرق و التقنيات المنهجية التي تساعد على تناول موضوع البحث و الحصول على المعطيات النظرية و البيانات الميدانية للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

و قد تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى مجالات الدراسة ثم معرفة المنهج المتبع و هو المنهج الوصفي, ثم معرفة و وصف مجتمع البحث بحيث تم اختيار عينة بطريقة المسح الشامل و التي طبق عليها الأدوات الأساسية لهذه الدراسة من خلال الملاحظة و الاستمارة, و من ثم إدراج الأساليب الإحصائية كأداة لتفريغ و تبويب المعلومات و البيانات و التي يتم بموجبها تفسير النتائج و مناقشتها.

الفصل الخامس: تصور حول الدراسة الميدانية

لم يكن يندرج هذا الفصل سابقا في المذكرات المكملة لنيل شهادة الماستر, و نظرا للظروف الاستثنائية التي تمر بها كل المؤسسات فارتأت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بسبب عدم مقدرة الباحث إكمال الجانب التطبيقي في بحثه تعويض هذا الجانب بتصور حول هذه الدراسة.

جاءت الدراسة بعنوان (المعوقات الوظيفية و علاقتها بأداء العاملين لدى عمال القطاع الصحي) حيث قمنا بصياغة إشكالية هذه الدراسة و التي طرحنا فيها تساؤلا عاما وهو: هل توجد علاقة بين المعوقات الوظيفية و أداء العاملين لدى عمال القطاع الصحي ؟

فكان المعوقات الوظيفية هو المتغير المستقل و أداء العاملين هو المتغير التابع, وندرج تحت المعوقات الوظيفية الأبعاد التالية: (المعوقات الإدارية, الظروف الفيزيائية, المعوقات المادية, المعوقات الاجتماعية) ومنه تم صياغة التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- هل توجد علاقة بين المعوقات الإدارية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة ؟
- توجد علاقة بين الظروف الفيزيائية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة ؟
- توجد علاقة بين المعوقات المادية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة ؟
- توجد علاقة بين المعوقات الاجتماعية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة ؟

ومن خلال هذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات كالتالي:

كانت الفرضية العامة للدراسة: **توجد علاقة بين المعوقات الوظيفية و أداء العاملين لدى**

عمال قطاع الصحة.

و من خلال الفرضية العامة تمت صياغة الفرضيات الفرعية وكانت على النحو الآتي:

- توجد علاقة بين المعوقات الإدارية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.
- توجد علاقة بين الظروف الفيزيائية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.

- توجد علاقة بين المعوقات المادية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.

- توجد علاقة بين المعوقات الاجتماعية و أداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.

واندرج تحت هذه الأبعاد مؤشرات لكل بعد من أجل بناء الاستمارة و جعلها كأداة من أدوات البحث والتي احتوت (40 سؤالاً) و تم تقسيمها إلى ثلاث محاور (البيانات الأولية، المعوقات الوظيفية، أداء العاملين) ثم اختيار مكان إجراء هذه الدراسة الميدانية و هي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العمارة سعد بالدبيلة ولاية الوادي.

و في الفترة الممتدة مابين (10 إلى 20 فيفري 2020) قمنا بالتوجه للمؤسسة قصد أخذ الموافقة من مديرها لقيامنا بالدراسة، و بعدها تم إجراء دراسات استطلاعية لهذه المؤسسة بغية جمع معلومات تفيد البحث، و من ثم اختيار عينة الدراسة البالغ عددهم (71) عاملا و تم اختيارهم على طريقة المسح الشامل من أجل توزيع الاستمارات عليهم.

وكان يفترض توزيع الاستمارة على (71) عاملا في شهر أفريل، إلا أن جائحة كورونا (كوفيد 19) حالت دون ذلك، و هذا ما عرقل إجراء هذه المرحلة من توزيع الاستمارات على المبحوثين.

و كنا سنعتمد على التحليل الكمي لتحويل المعطيات إلى أرقام و نسب مئوية وهذا استعانة ببرنامح الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**.

و من خلال رجوعنا للمعلومات والمعطيات التي جمعناها في دراستنا الاستطلاعية و مراجعتنا للعديد من البحوث التي تطرقت إلى المؤسسات الإستشفائية (المعوقات والمشاكل التي تواجه عمال قطاع الصحة والتي تحول دون القيام الجيد بمهامهم) و تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة بين المعوقات الإدارية وأداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.
- وجود علاقة بين الظروف الفيزيائية وأداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.
- وجود علاقة بين المعوقات المادية وأداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.
- وجود علاقة بين المعوقات الاجتماعية وأداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تدخل ضمن الدراسات التي تهدف إلى الوقوف على أحد أهم التنظيمات الرسمية، التي تقوم بالخدمات الصحية للفرد و المجتمع على حد سواء، وباعتبار هذا التنظيم هو نسق مفتوح موجه نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ارتباطه بمدى قدرة العمليات التنظيمية في تفعيلها لتحقيق الأهداف.

إلا أن هذه العمليات التنظيمية لا تخلو من الوظائف الكامنة والتي تتمثل في الوظائف العكسية (المعوقات الوظيفية) كما يراها " روبرت ميرتون " مما تؤدي إلى الحد من فعالية أداء العاملين.

و هدفت دراستنا إلى التعرف على العلاقة بين المعوقات الوظيفية و أداء العاملين والعمل على تهيئة بيئة عمل مناسبة من أجل تصحيح الخلل داخل التنظيم وهذا بتناولنا الأبعاد المتمثلة في (المعوقات الإدارية، الظروف الفيزيائية، المعوقات المادية، المعوقات الاجتماعية) وعلاقتها كلها بأداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة.

لقد حاول الباحث جاهداً و على مدار فصول البحث أن يصل إلى إجابة عن التساؤل الذي طرحه في الإشكالية و استعان بالالتزام بالأسس المنهجية وبالمستويات النظرية للتخصص و جعله موجهاً لمسار البحث.

و من خلال هذه الدراسة نستخلص هذه النتائج التي يمكن حصرها في تحقق الفرضية العامة بوجود علاقة بين المعوقات الوظيفية و أداء العاملين لدى عمال القطاع الصحي، و على المؤسسات الإستشفائية دراسة مصادر المعوقات (الإدارية، الفيزيائية، المادية، الاجتماعية) و التي يؤدي تطبيقها تصحيح الخلل داخل التنظيم والمتمثل في الوظائف الكامنة من أجل تحسين مستوى الأداء.

كانت هذه الدراسة في ظروف استثنائية يمر بها العالم قاطبة و الوطن خاصة بسبب
جائحة كورونا (كوفيد 19) التي منعتنا الإلمام بكل ما يتعلق بهذا الموضوع, و بما أن
العلم تراكمي سيثري الباحثون و الدارسون أكثر في هذا الموضوع لم نتعرض له.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

القواميس و المعاجم:

- 1- ابن منظور, لسان العرب, المجلد الأول, دار بيروت للطباعة والنشر, بيروت, 1956.
- 2- أحمد زكي بدوي, معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية, مكتبة لبنان, بيروت, 1993.
- 3- درويش كمال الدين وحسنين, موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد الجودة والعلومة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة, دار الفكر العربي, القاهرة, 2004.
- 4- يوسف خياط, لسان العرب المحيط للعلامة ابن منظور, معجم لغوي علمي, المجلد الثالث, ط 2, الجزء الأول, دار لسان العرب, بيروت, بدون سنة.

الكتب:

- 5- إبراهيم عيسى عثمان, النظرية المعاصرة في علم الاجتماع, ط 1, دار الشروق للنشر, الأردن, 2008.
- 6- إحسان محمد حسن, الأسس العلمية لمنهاج البحث الاجتماعي, دار الطليعة, بيروت, 1986.
- 7- أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, مصر, 2007.
- 8- إسماعيل قيارى محمد, علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة التنموية الاقتصادية, منشأة المعارف الإسكندرية, 1980.
- 9- إسماعيل قيارى, مدخل إلى علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية, منشأة المعارف الإسكندرية, 1988.
- 12- اعتماد محمد علام, دراسات في علم الاجتماع التنظيمي, ط 1, مكتبة الأنجلو مصرية, 1994.
- 11- بدر أحمد حامد, السلوك التنظيمي, ط 1, دار القلم, الكويت, 1982.

- 12- حسن إبراهيم بلوط, إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي, دار النهضة, بيروت, 2002.
- 13- حسين عبد الحميد أحمد رشوان, الإدارة والمجتمع, ب ط, مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, 2006.
- 14- الحسيني السيد, النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم, ط 4, دار المعارف, مصر, 1983.
- 15- حمداوي وسيلة, إدارة الموارد البشرية, مديرية النشر لجامعة قالمة, جامعة 8 ماي 1945, 2004.
- 16- خاطر أحمد مصطفى, تنمية المجتمعات المحلية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2005.
- 17- الخالدي الهادي, المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث, دار الطباعة والنشر, الجزائر, 1996.
- 18- خليل حسن الشماع و خضير كاظم حمود, نظرية المنظمة, ط 1, دار المسيرة, الأردن, 2000.
- 19- رابح كعباش, علم الاجتماع التنظيم, ب ط, مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة, قسنطينة, الجزائر, 2006.
- 20- سعيد سبعون, الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع, دار القصة للنشر, ط 2, الجزائر, 2012.
- 21- سعيد عيسى مرسي بدر, عملية العمل: مدخل لعلم الاجتماع الصناعي, دار المعارف الجامعية, الإسكندرية, 1992.
- 23- السيد الحسيني, النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم, دار المعارف, القاهرة, 1985.
- 24- السيد الحسيني, علم اجتماع التنظيم, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 1994.

- 25- طريف شوقي, السلوك القيادي وفعالية الإدارة, ب ط, دار غريب للنشر, مصر, 1992.
- 26- طلعت إبراهيم لطفي, النظرية المعاصرة في علم الاجتماع, دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة, 2009.
- 27- طلعت إبراهيم لطفي, علم اجتماع التنظيم, دار غريب, القاهرة, 1993.
- 28- عامر سعيد ياسين وخالد يوسف الخلف, الإنتاجية القياسية, معايير الأداء, قياس الأداء الفعلي, دار المريخ, الرياض, 1983.
- 29- عبد الكريم الحوراني, النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية, ط 1, دار مجدلأوي للنشر والتوزيع, الأردن, 2012.
- 30- عبد الهادي الجوهري, علم الاجتماع الإدارة, ب ط, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 1998.
- 30- عبد الهادي مسلم علي, تحليل وتصميم المنظمات, الدار الجامعية, مصر, 2002.
- 31- علي السلمي, السلوك الإنساني في الإدارة, ب ط, دار غريب للطباعة والنشر, القاهرة, بدون سنة.
- 32- علي السلمي, تطور الفكر الإداري, وكالة المطبوعات, ط 2, الكويت, 1980.
- 33- علي بن هادية وآخرون, القاموس الجديد للطالب, ط 7, الشركة الوطنية للتوزيع والنشر, الجزائر, 1991.
- 34- علي عبد الرزاق جليبي, علم اجتماع التنظيم النظرية والتطبيق, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 1989.
- 35- علي عبد الرزاق جليبي, علم اجتماع التنظيم, -مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج-, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية 1998.

- 36- عمار بخوش, **مناهج الحث العلمي وطرق إعداد البحوث**, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995.
- 37- عمار بوحوش ومحمد محمود الدنبيات, **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1999.
- 39- غيث محمد عاطف, **قاموس علم الاجتماع**, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2005.
- 39- فاروق عبده فليح و السيد محمد عبد المجيد, **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**, ط 2, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, الأردن.
- 40- فاطمة عوض صابر و ميرفت علي خفاجة, **أسس ومبادئ البحث العلمي**, مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية, ط 1, الإسكندرية, 2002.
- 41- فيصل عبد الرؤوف الدحلة, **تكنولوجيا الأداء البشري**, ب ط, دائرة المكتبة الوطنية, عمان, 2001.
- 42- فيليب كابان و جان فرنسوا دورتيه, **ترجمة إياس حسن, علم الاجتماع**, ط 1, دار الفرزدق, سوريا, 2010.
- 43- مجدي أحمد بيومي و محمد السيد لطفى, **الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي**, ب ط, دار المعرفة الجامعية, مصر, 2009.
- 44- مجدي أحمد عبد الله, **علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق**, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2004.
- 45- محمد إبراهيم كمال عودة, **الصحة النفسية في ضوء علم النفس والإسلام**, الكويت, دار العلم, 1984.
- 46- محمد سعيد أنور سلطان, **إدارة الموارد البشرية**, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, 2003.

- 47- محمد عاطف غيث, علم الاجتماع, دار المعرفة الجامعية, كلية الآداب, جامعة الإسكندرية, 2009.
- 48- محمد عبد الوهاب, إدارة الأفراد, ط 1, مكتبة عين الشمس, القاهرة, 1975.
- 49- محمد علي محمد, البيروقراطية الحديثة, دار الكتب الجامعية للطبع والنشر, الإسكندرية, 1975.
- 50- محمد علي محمد, علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج, ط 3, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, بدون سنة.
- 51- محمد كامل المغربي, السلوك التنظيمي, ط 3, دار الفكر للنشر, الأردن, 2004.
- 52- محمد محمود الجوهري, مدخل إلى علم الاجتماع, ط 1, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, 2010, الأردن.
- 53- مصطفى عشوي, أسس علم النفس الصناعي التنظيمي, المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري, 1992.
- 54- موريس أنجرس, ترجمة سعيد سبعون وآخرون, منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية, دار القصبه للنشر, الجزائر.
- 55- النمر سعود محمد, السلوك الإداري, مطابع جامعة الملك سعود, الرياض, 1990.
- 56- نور الدين حاروشي, إدارة الموارد البشرية, ط 1, دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع, الجزائر, 2011.
- 57- نوري منير, تسيير الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2010.

المذكرات:

- 1- بوعطيط جلال الدين, الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي, رسالة ماجستير, جامعة منتوري محمد, قسنطينة, 2008-2009.

- 2- خالد واصل الله راضي الحارثي, المناخ التنظيمي و علاقته بمستوى الأداء الوظيفي, للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية, دراسة ماجستير في التربية البدنية, كلية التربية, جامعة أم القرى, السعودية, 2014.
- 3- الصالح ساكري, المعوقات التنظيمية وأثرها على فاعلية الجماعات المحلية, رسالة شهادة ماجستير منشورة, قسم علم الاجتماع والديموغرافيا, جامعة الحاج لخضر باتنة, الجزائر, 2007-2008.
- 4- عبد الله بن سعد بن جليغم, المعوقات التنظيمية وعلاقتها فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض, رسالة ماجستير منشورة, قسم العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2009.
- 5- عبد الله عبد الرحمن النميان, الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية, رسالة ماجستير, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, 2003.
- 6- عمر بن عبد الله مصطفى مغربي, الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية, متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس توجيه تربوي ومهني, كلية التربية, قسم علم النفس, جامعة أم القرى مكة المكرمة, 1428-1429هـ.
- 7- قبوق عيسى, المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين, دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل, رسالة دكتوراه علم النفس والتنظيم, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2008.
- 8- محمد عبد المحسن وضبيب العتيبي, المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين في مراحل التعليم العام, رسالة ماجستير, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض 2008.
- 9- محمد وليد سرهود, علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع, تخصص تنظيم وعمل, قسم العلوم

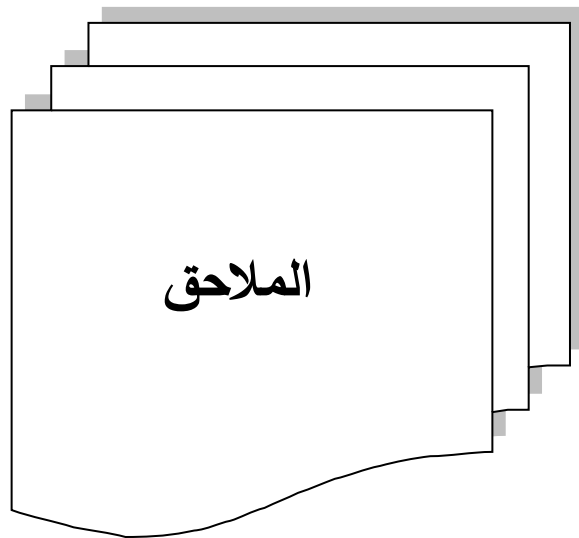
الاجتماعية, كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية, جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي, الجزائر,
2016-2017.

المحلات:

1- العربي عطية, أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في
الأجهزة الحكومية, مجلة الباحث, دورية علمية محكمة, سنوية, 10, جامعة قاصدي مرباح
بورقلة, 2012.

2- الشيخ الداوي, تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء, مجلة الباحث جامعة الجزائر,
2010.

3- عبد المليك مزهودة, الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم, مجلة العلوم الإنسانية,
جامعة محمد خيضر بسكرة, 2001.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استبيان البحث الميداني حول موضوع:

المعوقات الوظيفية وعلاقتها بأداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العمامرة سعد بالدبيلة
- ولاية الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع: تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

*د. سالم يعقوب

إعداد الطالبان:

*عباد أحمد

*معامير سامي

في إطار إنجاز مذكرة التخرج من أجل نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص - تنظيم وعمل - حول موضوع: المعوقات الوظيفية وعلاقتها بأداء العاملين، نرجو من سيادتكم الفاضلة ملئ هذا الاستبيان بكل دقة، ونحيطكم علما أن هذه المعلومات لغرض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية: 2019 \ 2020

• البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2 - الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب مطلق أرمل
- 3- الوظيفة: طبيب شبه طبي إداري عامل مهني
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5- فئة العمل: طبيب ممرض إداري عامل مهني

• المحور الأول: المعوقات الوظيفية

المعوقات الإدارية				
الرقم	الأسئلة	الأجوبة		
		نعم	لا	أحيانا
6	مسؤولك المباشر يشاورك في اتخاذ قرارات تخص عملك؟			
7	يمارس مسؤولك المباشر عليك ضغوط؟			
8	توفر لك الإدارة دورات تكوينية؟			
9	يقوم المسؤول بتفويض سلطته من أجل استمرارية وسهولك عملك؟			
10	هناك صراع بين الهيئة الطبية والإدارة؟			
الظروف الفيزيائية				
11	يفتقد مكان عملك للخدمات الأساسية (تدفئة، تبريد، تهوية،...)؟			
12	ترزعجك الضوضاء داخل مكان عملك؟			

			يفتقد مكان عملك للنظافة ؟	13
			الإضاءة كافية لك لتقوم بعملك ؟	14
			تعيقك المخلفات الطبية داخل مكان عملك ؟	15
			صوت إنذار سيارة الإسعاف يشعرك بالقلق ؟	16
			توفر لك المؤسسة نظام الأمن وسلامة العاملين ؟	17
المعوقات المادية				
			تتوفر الأجهزة التي تساعدك في القيام بعملك ؟	18
			تتوفر في مؤسستك نظم رقمنة المعلومات ؟	19
			تتناسب أجرتك مع مجهودك في العمل ؟	20
			لمنحة المجازفة (حوافز) علاقة برفع أدائك ؟	21
المعوقات الاجتماعية				
			يتم إبلاغك بالتعليمات عن طريق الإعلانات ؟	22
			تكلف بمهامك الموكلة إليك عن طريق أوامر ؟	23
			تلجأ إلى زملائك في العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة ؟	24
			تشعر بوجود تمييز بين الأفراد من طرف زملائك ؟	25
			أنت راض على التأمين الاجتماعي الذي تقدمه لك مؤسستك ؟	26
			توفر لك مؤسستك خدمات اجتماعية في مناسبات ما ؟	27

• المحور الثاني: أداء العاملين

28	أنت راض على أدائك في مؤسستك ؟
29	تدفعك المكافأة لبذل مجهود أكبر في العمل ؟
30	يتطلب عملك درجة عالية من التركيز والانتباه ؟
31	حجم العمل الذي تقوم به أكبر من طاقتك ؟
32	لديك القدرة في حل المشاكل المتعلقة بمهامك ؟
33	تطبق مؤسستك نظام تقييم الأداء ؟
34	تقوم بعملك بأمانة ومسؤولية ؟
35	توظف خبرتك لأداء مهامك ؟
36	تستطيع التكيف مع كل التغييرات في العمل ؟
37	تحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل ؟
38	تحظى بالتقدير من قبل مشرفك (مسؤولك) عندما تبذل مجهود أكبر ؟
39	تحرص على تطوير مهاراتك باستمرار أثناء عملك ؟
40	تواصلك مع إدارتك يزيد من رفع مستوى أدائك ؟

" شكرا لتعاونكم "