

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية



قسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية

تخصص : علم إجتماع - التنظيم والعمل

فعالية التنظيم وعلاقته بآداء العمال - دراسة
ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية د. تيريشين إبراهيم
بغرداية

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:

د-حاج عمر براهيم

إعداد الطالب:

خرخاش محمد

لجنة المناقشة

رئيسا.	د. عبد النور محمد
مناقشا	د.عكوشي عبد القادر
مشرفا ومقررا.	د. حاج عمر براهيم

السنة الجامعية: 1441-1442 هـ / 2019-2020م.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

إهداء

الحمد لله المبتدأ بالنعيمارى النسب ومنشر الدمم ورازق الأمم الذي علمنا مالم يعلم

الى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه المتوفي وأنا في فترة تحضير المذكرة

الى من رعاني وبدل كل ما ملك من جهد وفكر وكان ينتظر بفارغ الصبر احتفال تخرجي

الى روح أمي الطاهرة، الى ذكراهما العاطرة، الى تراهما الناذرة

الى زوجتي التي ساندتني وشجنتني لمواصلة الدراسة

الى أبنائي سعيدة، اسراء، صفية، خليل و أحمد

الى الإخوة أحمد، فاطنة، خديجة

والى زملاء الراسة دفعة 2020/2019 م

الى كل هؤلاء أهدي بكورة بحثي العلمي أهدي دراستي

شكر و عرفان

أول مشكور هو الله عز وجل، ثم والداي على كل مجهوداتهم
منذ ولادتي إلى هذه اللحظات، أنتم كل شيء أحبكم في الله
أشد الحب.

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو
ساهم معي في إعداد هذا البحث بإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة
في أي مرحلة من مراحلها.

وأشكر على وجه الخصوص استاذي الدكتور (حاج عمر براهيم) على
مساندتي وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع، كما أن
شكري موجه لإدارة جامعة جامعة وبالأخص أساتذة علم الاجتماع بكلية العلوم
الاجتماعية والإنسانية

فهرس المحتويات

-	الإهداء
-	كلمة شكر
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
-ب	مقدمة
ج	
الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أسباب إختيار الموضوع وأهميته
03	01- أسباب إختيار الموضوع
03	أولا: الأسباب الذاتية
03	ثانيا: الأسباب الموضوعية
03	02- أهمية الدراسة وأهدافها
03	أهمية الدراسة
04	أهداف الدراسة
04	03- صعوبات الدراسة
05	المبحث الثاني: بناء إشكالية الدراسة
05	01- تحديد الإشكالية
08	02- صياغة الفرضيات

08	03- تحديد المفاهيم
08	أولا: تعريف الفعالية
09	ثانيا: مفهوم التنظيم
10	ثالثا: تعريف فعالية التنظيمية
11	رابعا: أداء العمال
13	المبحث الثالث: المقاربة السوسولوجية والدراسات السابقة
13	01- المقاربة السوسولوجية
16	02- الدراسات السابقة
17	أولا- دراسات خاصة بفعالية التنظيم
21	ثانيا- دراسات خاصة بالأداء الوظيفي
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل نظري حول الفعالية التنظيمية	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية
28	01- المقصود بالتنظيم
30	02- مفهوم الفعالية التنظيمية
31	03- الفرق بين الكفاءة و الفعالية
34	المبحث الثاني: سوسولوجيا الفعالية التنظيمية
34	01- سوسولوجيا الفعالية التنظيمية
34	أولا: النظريات الإدارية:
37	ثانيا: النظريات النفسية

40	ثالثا: النظريات الاجتماعية
41	02- أهم العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
41	أولا: النظام الاقتصادي
41	ثانيا: النظام السياسي
42	ثالثا: النظام الرقابي
42	رابعا: النظام البيئي
42	03- قياس الفعالية التنظيمية
43	أولا: مداخل الاهداف: thegolas approach
43	ثانيا: المدخل المعتمد على الموارد ressource based approach
44	ثالثا: مدخل العمليات الداخلية:
45	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
47	تمهيد
48	المبحث الأول. ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته
48	01- تعريف الأداء لغة وإصطلاحا
49	02- محددات الأداء
50	03- خصائص الأداء ومعدلاته
50	أولا : خصائص معدلات الأداء
50	ثانيا: خطوات تحديد معدلات الأداء
51	ثالثا: العوامل البيئية كعوائق الأداء
53	المبحث الثاني. تقييم الأداء

53	01- ماهية تقييم الأداء
54	أولاً: فوائد تقييم الاداء بالنسبة للمنظمة
54	ثانياً: فوائد تقييم الأداء بالنسبة للفرد
54	02- تعريف تقييم الأداء
55	03- أهمية تقييم أداء العاملين
57	أولاً: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين
57	ثانياً: أهمية تقييم الاداء بالنسبة للرؤساء
57	ثالثاً: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة
58	04- مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي في المستشفيات
58	أولاً: مؤشرات الأداء الخاصة بالأطباء
58	ثانياً: مؤشرات الأداء الخاصة بالتمريض
58	ثالثاً: مؤشرات الأداء الخاصة بذوي المهن الصحية
60	05- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
60	أولاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة
60	ثانياً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين
61	ثالثاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين
62	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية د/ترشين غرداية
65	01- التعريف بمؤسسة الدراسة (د/ترشين إبراهيم)

65	أولاً: لمحة عن المؤسسة الإستشفائية وعن - الدكتور ترشين إبراهيم -
66	ثانياً: نبذة تاريخية عن الدكتور: ترشين إبراهيم
66	ثالثاً: الإمكانيات البشرية بالمستشفى
66	02- أهداف مستشفى د. ترشين إبراهيم
66	أولاً: العلاج
67	ثانياً: التكوين
67	ثالثاً: التسيير الإداري
70	03- الهيكل التنظيمي لمستشفى الدكتور- ترشين إبراهيم-
72	أولاً: مجلس الإدارة:
72	ثانياً: المجلس الطبي:
72	ثالثاً: الإجراءات المستعملة في التسيير الإداري:
73	المبحث الثاني : مجالات البحث ومنهج الدراسة وأدواته
73	01- المجال البشري المكاني والزمني للدراسة
73	أولاً: المجال البشري
73	ثانياً: المجال المكاني
73	ثالثاً: المجال الزمني
74	02- تحديد وإختيار عينة الدراسة
75	أولاً: كيفية إختيار العينة
76	ثانياً: متغيرات الدراسة
76	03- منهج الدراسة وأدواته
79	المبحث الثالث . خصائص العينة وعرض وتحليل جداول فرضيات الدراسة

79	01- خصائص العينة
84	02- عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى
93	03- عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية
102	04- نتائج الدراسة والإستنتاج العام
102	أولاً: الإستنتاجات المتعلقة بالبيانات الشخصية
103	ثانياً: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
104	ثالثاً- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:
106	الإستنتاج العام
111	الخاتمة
114	قائمة المراجع
-	الملاحق

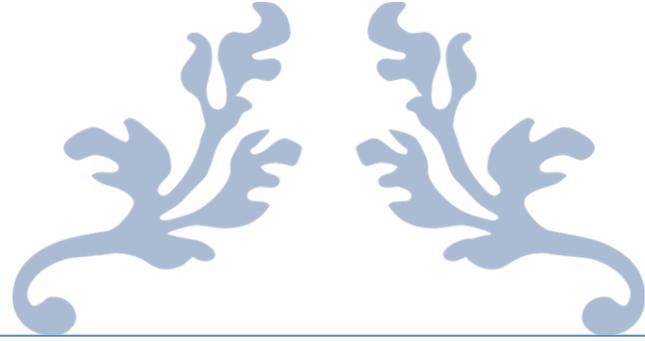
قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	أوجه الاختلاف بين كل من الكفاءة والفعالية التنظيمية	01
37	تسلسل الحاجات حسب ماسلو	02
52	العوامل المؤثرة التي تعدل وتؤثر على الأداء	03
56	أهمية تقييم الأداء	04
71	الهيكل التنظيمي لمستشفى د. تريشين إبراهيم	05

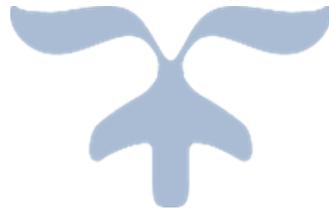
قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	مجموعة معايير الأداء ومؤشرات قياسها	01
66	الإمكانيات البشرية بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم	02
67	عدد الفحوصات التي تم إجرائها في مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم خلال سنة 2019	03
67	عدد العمليات الجراحية المبرجة التي تم إجرائها في مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم خلال سنة 2019	04
68	عدد العمليات الجراحية الإستعجالية التي تم إجرائها في مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم خلال 2019	05
69	يبين عدد المعدات الطبية لمستشفى ترشين إبراهيم سنة 2019	06
75	يوضح عدد الإستبيانات الموزعة والصالحة للدراسة	07
76	متغيرات الدراسة	08
79	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09

80	توزيع المبحوثين حسب السن	10
81	توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي	11
81	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	12
82	يوضح الوظيفة	13
83	توزيع افراد العينة حسب المصالح	14
84	علاقة قيام المستشفى بتحفيز العمال واثر ذلك على توفر المناخ المناسب للقيام بالعمل	15
86	ملائمة الوقت للعمال واثر الفعالية على الاداء المناسب	16
87	العلاقة بين مراقبة الادارة لسير العمل وكون الاداء يعكس فعلا القدرات	17
89	العلاقة بين صيانة المستشفى للاجهزة المعطلة واثر ذلك على توفير مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم.	18
91	العلاقة بين احترام لتقسيم العمل داخل المصلحة واثر ذلك على الفعالية التنظيمية وتحسين اداء العمال	19
93	العلاقة بين تلقي تكوين واثر ذلك على رفع وتحسين الاداء الوظيفي	20
95	العلاقة بين الاهتمام بتحسين المستوى المهني واثر ذلك على تهيئة مناخ مناسب للعمل .	21
97	العلاقة بين تأثير تقديم المستشفى لتدريبات لمستخدميه على زيادة فعاليتهم التنظيمية	22
99	العلاقة بين الاستفادة من التدريب واثر ذلك على ان المؤسسة توفر للعاملين مناخ يشجعهم على مضاعفة جهودهم	23
101	تأثير قيام المؤسسة بوضع برامج تكوينية واثر ذلك على الرفع من الاداء الوظيفي للعمال	24



مقدمة



لقد تطورت عبر التاريخ بالمجتمعات الانسانية هياكل يقصدها الإنسان المريض للحصول على العلاج بعد أن كان هذا الأخير عملية تبادل شخصية محدودة (طبيب-مريض)، وهكذا أصبح تقديم الخدمة الصحية في إطار منظم، وهذا للتذليل الصعوبات بعد ان ادرك الإنسان حاجته في التعاون مع أخيه الإنسان لإنجاز هذه المهمة التي لا يستطيع ان يقوم بها لوحده، ولكن ظهور هذا الإطار المنظم لم ينف بقاء بعض المشاكل بل بالعكس فقد طرح مشكلات أخرى مازالت دراستها تشغل جميع المهتمين بصفة عامة من سياسيين وإداريين وإقتصاديين وأطباء ومصلحين إجتماعيين وغيرهم، ومحاولة كل واحد منهم إيجاد حلول لهذه المشكلات .

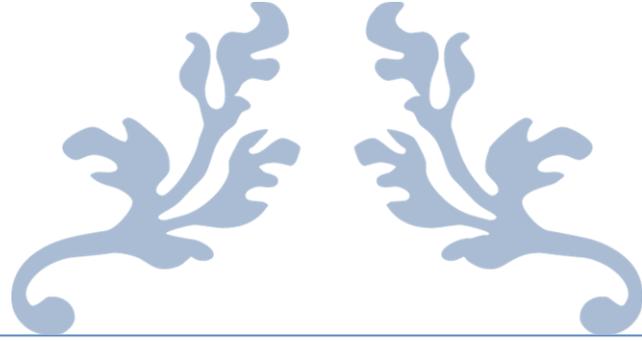
إن الجزائر على غرار بلدان العالم تعاني هذه المشاكل ،لذلك فهي تسعى لتحسين الأوضاع الصحية للمواطن من خلال وضع سياسة صحية تتكفل بذلك ،فهذه السياسة لا يكتب لها النجاح إذا لم تشمل إصلاح الجانب التنظيمي للمستشفى والهيكل الصحية لهذه المؤسسة منذ ظهورها في الجزائر عرفت تطورات كثيرة في ميادين شتى ،إذا أصبح المستشفى بالإضافة إلى تقديم العلاج مكانا للتكوين و للبحث العلمي وغير ذلك من العمليات التي زادت من تعقيد التنظيم الداخلي للمستشفى والذي يؤثر بدوره على إتجاه اداء العمال ونوعية الخدمة الصحية المقدمة .

كما يعتبر جهاز الصحة في الجزائر وخصوصا منذ إنشاء الطب المجاني وتطوره على أساس مبدأ رئيسي يضمن إمكانية العلاج لكل المواطنين مهما كان مقامهم ومستواهم الاجتماعي .

وهذا الإنجاز والواجب الحفاظ عليه قد كلف الدولة مجهودا كبيرا،وهذا ما يبرهن عليه نمو المصاريف الوطنية للصحة كذلك المجهودات المبذولة في مجال توفير البناءات والمنشآت التكوينية .

ونحن كدارسين في علم الإجتماع إرتقيت دراسة الظاهرة بطريقة علمية منهجية عن الأسباب والدوافع التي تحول دون وصول فعالية التنظيم وعلاقته بالأداء العمال في المؤسسة الإستشفائية دكتور ترشين إبراهيم ،والتي سوف نتطرق في تناوله من أربعة فصول موزعة على الشكل التالي .

الفصل الأول الذي يتناول البناء المنهجي للدراسة المبحث الأول للدوافع وأسباب إختيار الموضوع وأهميته والمبحث الثاني فكان لصياغة الإشكالية والفرضيات المطروحة مع تحديد المفاهيم والمبحث الثالث المقاربة السوسولوجية والدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني فتناول المدخل النظري حول فعالية التنظيم مقسم على المباحث التالية ، المبحث الأول ماهية الفعالية التنظيمية وما المقصود بها وفي المبحث الثاني تناولت سوسولوجيا التنظيم وأهم العوامل المؤثرة فيها ، وتطرق في الفصل الثالث حول أداء العمال بمبحث مخصص لتعريف الأداء ومحدداته وأهم خصائصه وفي المبحث الثاني فيتطرق لتقييم الأداء ومؤشراته وتقييم الأداء في المستشفى، أما في الفصل الرابع فكان مخصص للدراسة الميدانية للمؤسسة الإستشفائية دكتور ترشين إبراهيم غرداية ، مقسم إلى المبحث الأول الذي يتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية مع تعريف مؤسسة الدراسة ومفاهيم عامة حول الصحة، والمبحث الثاني فكان مخصص لعرض وتحليل الجداول المتعلقة بفرضيات الدراسة، والمبحث الثالث تناولنا فيه نتائج الدراسة والإستنتاج العام ن وأخيرا الخاتمة والتوصيات وأفاق الدراسة .



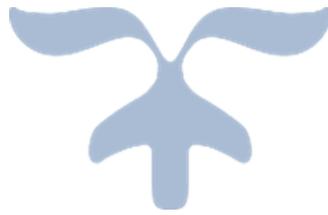
الفصل الأول

البناء المنهجي للدراسة

المبحث الأول : أسباب إختيار الموضوع وأهميته

المبحث الثاني : بناء إشكالية الدراسة

المبحث الثالث : المقاربة السوسيولوجية والدراسات السابقة



تمهيد:

في كل بحث علمي إطار منهجي يمر به الباحث، خاصة وإذا تحدثنا عن البحوث السوسيولوجية، فإن الإطار المنهجي يعتبر من أهم العناصر التي لا يمكن للباحث أن يتخلى عنها، بل تعتبر القاعدة التي ينطلق منها للولوج إلى دراسة علمية معينة. بحيث يضم كل من إشكالية دراسته وفرضياته كما يوضح أهم المفاهيم التي تم الإعتماد عليها وكذا الإحاطة ببعض الدراسات التي تقدم صورة معينة حول الموضوع، إضافة إلى المقاربة السوسيولوجية التي إستندت عليها دراسته.

المبحث الأول: أسباب إختيار الموضوع وأهميته

01- أسباب اختيار الموضوع:

إن سبب إختياري لهذا الموضوع والذي يصب في الدراسة الميدانية لمستشفى د. تريشين ابراهيم بغرداية كون أنني أمارس مهنة الشبه طبي (منسق النشاطات الشبه طبية) وبحكم الإحتكاك مع الفئات السوسيو مهنية ومن خلال الملاحظات العديدة والمتكررة للواقع المعاش داخل مختلف المصالح توصلت إلى حالة جديرة بالإهتمام (الحالة التنظيمية داخل المؤسسة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال) الخصوصية والأهمية البالغة للتنظيم داخل المستشفى والتي تتطلب تجنيد كبير من الموارد المادية والبشرية كما تتطلب التسيير العقلاني لهذه الموارد بالإضافة إلى ذلك الطابع الخاص والحساس لما يقدمه هذا النوع من المؤسسات من خدمات للمواطنين (خدمات صحية).

أولاً- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في تحديد الفعالية التنظيمية وعلاقتها بأداء العمال .

ثانياً- الأسباب الموضوعية:

- محاولة توسيع المعارف العلمية المتعلقة بموضوعي
- محاولة التعرف عن تأثير الفعالية التنظيمية وانعكاسها على الأداء العام للعمال .
- محاولة التعرف على العوامل التي تحد من فعالية أداء العامل في ظل العوامل البيئية المحيطة.
- محاولة إثراء الرصيد المعرفي للمكتبة.

02- أهمية الدراسة واهدافها:**أولاً- أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية البحث في إبراز ضرورة وأهمية المؤسسة الإستشفائية في حرفة الخدمات الصحية والقطاع الصحي عموماً ومحاولة معرفة التنظيم داخل هذه المؤسسة الإستشفائية د. تشرين إبراهيم وأثرها على أداء العمال وتسيير الضوء على نوعية الخدمات الصحية ومحاولة تنقيح ومعالجة النقائص المتعلقة بهذا المجال.

ثانياً- أهداف الدراسة:

إن الهدف من هذا البحث المتواضع : إدخال المؤسسة الصحية حيز البحوث السيولوجية وبالضبط تخصص تنظيم وعمل ، وذلك بإثراء الجانب المعرفي ببحوث علمية تخص واقع التنظيمي في هذا النوع من المؤسسات كذلك محاولة معرفة الجو التنظيمي السائد داخل المؤسسة الإستشفائية دكتور ترشين ابراهيم بغارداية (ميدان البحث) من خلال الجمع بيانات مباشرة حول وضعية كل من أساليب الدعم والمساندة للمسير من توفير الإمكانيات المادية والبشرية التكوين المستمر) ومعرفة نوعية الخدمة الصحية المقدمة من خلال رفع آرائهم المهني في ظل هذا الجو التنظيمي.

-03 صعوبات الدراسة:

أي بحث علمي فهو بحث يعتره النقص مهما كان ، لأنه جهد بشري ، وعليه فأتناء تحضيره لهاته الرسالة العلمية المتواضعة لقيت فيها صعوبات نذكر منها :

- جائحة كورونا ، فكما يعلم الجميع فإن هذا الفيروس أثر على سير الحياة الطبيعية للأفراد وبدوره فقد ألقى بتأثيره على تحضيره للمذكرة تمثلت في توزيع الإستبيانات لإعداد الدراسة الميدانية (الفتحة الكبيرة من تسلمت الإستبيان كانت ممرضين تأطروا في مواجهة الجائحة).
- الإغلاق والحجر الصحي الذي كان مفروضاً على المجتمع تسبب في عرقلة -حصولي على مصادر ومراجع كثيرة تثري هذا البحث.
- إضافتنا لذلك أنه استوجب الواجب العملي أنني كنت مجند في العمل لمكافحة هذا الوباء منذ ظهوره إلى حد الساعة هاته.

المبحث الثاني: بناء إشكالية الدراسة

01- تحديد الإشكالية:

تعد المؤسسة الإستشفائية من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية بالدرجة الأولى حيث يعتبر المستشفى من أهم القطاعات التي تلعب دورا فاعلا وهاما في عملية المخرجات المتمثلة في الخدمات بإعتبارها بناء تنظيميا في المجتمع وهذا من خلال توفير قطاعاته المختلفة بالعناصر الكفؤة والمدربة لتقديم خدمات جيدة .

وفعالية التنظيم داخل هذه المؤسسة لا يقتصر على توفير الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الفعالية فحسب ، بل يتعداه إلى العوامل الاجتماعية والإنسانية لبلوغ الغاية التي من أجلها وجد.

ولهذا السبب تعتمد على مسيرين يفترض فيهم القيام بعملهم بطرق تتسم بالفعالية، لأن المستشفى يعتبر أحد أشكال التنظيمات التي تسعى إلى إنتاج الخدمات الصحية الجيدة لأفراد المجتمع حيث تقدم ما يمكن أن يطلق عليه في لغة إدارة الإنتاج بالصيانة البشرية للموارد الإنسانية المتاحة والمتوقعة في المجتمع، وبالتالي فهي تؤدي دورا هاما في عملية الخدمات بإعتبارها بناء تنظيميا في المجتمع، من خلال أداء عمالها لهذا يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الإدارية التي لها أثر فعال في إنتاجية العمل وزيادة الولاء للمؤسسة، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، ويتوقف نجاح أي مؤسسة أو فشلها على مدى اهتمام الإدارة بالعاملين، من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم، لأن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يؤثر في نوعية أدائهم، ومن ثم يحقق نتائج إيجابية تخدم كافة أقطاب المؤسسة وتحقق الأهداف بكفاءة .

وقد حظي موضوع أداء العمال بعناية كبيرة من علماء الإدارة، والسلوك الإنساني، لإعتقادهم بأن هناك علاقة بين رضا العاملين عن عملهم و مردوديتهم ومن المعروف أن مستوى أداء الأفراد وقيامهم بواجباتهم المهنية يرتبط بدرجة ولائهم لمهنتهم ورضاهم عنها يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع

الأداء ومدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور، وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس، إن رضا الفرد العامل يعبر عن تكامل حالته النفسية ووظيفته، ومع توقعاته نحو ما يحصل عليه من العوائد المادية والمعنوية، ولاشك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه، وبعضها يتعلق بطبيعة العمل والمهام، وبعضها مرتبط بالعلاقات مع الزملاء، ومنها ما يرتبط بالراتب و الحوافز المادية والمعنوية الذي يشعره بالسعادة ومن ثم بالرضا الوظيفي ومدى تفهمه لدوره واتباعه للتعليمات، والأنبجاز الذي يحققه، ومدى توافقه مع معايير العمل وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي.

لكن قد تسود بعض العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي لعل من أهمها:

نقص الدعم والمساندة من طرف المسير، عدم وجود محفزات وعدم الرضا الوظيفي، نقص التكوين المتواصل للعمال، التسبب الإداري الناتج من ضعف التسيير الإداري كضعف المشرف أو القائد وعدم إشراك العمال في القرارات الإدارية يؤدي إلى نقص أدائهم، عدم وجود الإتصال الجيد بين الإدارة والعمال .

لهذه فإن للعلاقات الإنسانية بين العمال داخل التنظيم له أهمية كبيرة كالإحترام المتبادل والانتماء والمآزرة وغيرها من مظاهر الإنسانية في علاقات العمل التي تضمن إستمرار المؤسسة وإستقرارها. وكون المؤسسة الإستشفائية تحتوي على عدة أنساق فرعية تتداخل فيما بينها بشكل معقد يتكون من فئات عمالية غير متجانسة محكوم عليها أن تتعامل فيما بينها، و لا يتحقق ذلك إلا بإيجاد آليات دعم وتخفيف العمال من طرف المسير التي تمكنها من خلق التوافق و التلائم الضروريين لضمان التسيير الحسن لهذه المؤسسة، و بالتالي ضمان الرفع من أداء العمال وتقديم الخدمة الصحية الضرورية للمريض والتكفل به.

لكن هذا المجال السوسيوميهي غير متجانس ويخلق نوعا من الصراع ذو الطابع السلطوي الناتج عن قناعات تكون تارة فردية في مواضيع معينة وتكون إجتماعية تارة أخرى في مواضيع أخرى مما يؤثر على نوعية العلاقات السائدة التي تحكم هذه الأنساق ومن أهم هذه العلاقات نجد العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف الفاعلين الرئيسيين والمشكلين من ثلاث فئات هم الأطباء والمرضى والإداريين .

ورغم كل الإصلاحات المدرجة في السياسة العامة للبلاد والمتمثلة في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وتلتها الإستقلالية وكذلك في ظل التحولات الإستراتيجية الدولية الجديدة (العولمة) وكذلك دخول الجزائر في إقتصاد السوق (الاقتصاد الحر) كل هذا كان من المفروض أن يدخل طرق وأتماط جديدة على التنظيم والتسيير لهذه المؤسسة، بحيث تكون أكثر نجاعة وأكثر فعالية و تأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال مما يمنحها القدرة على تقديم الخدمات الصحية الجيدة لكن الواقع لا يشير إلى ذلك ومن هنا يمكن طرح العديد من الأسئلة فيما يتعلق بالأسباب والعوامل التي جعلت هذه المؤسسة لا تستطيع تقديم الخدمات الصحية الضرورية للمواطن على أكمل وجه ، كما لا ننسى أن المريض ليس وحده غير راضي على هذا الواقع بل حتى الأطباء والمرضى وكذلك الإداريين، رغم أنهم المسؤولين بالدرجة الأولى عن التسيير والتنظيم داخل هذه المؤسسة فأين يكمن الخلل يا ترى؟

فانطلاقا من هنا يمكن صياغة التساؤل الرئيسي في هذه الدراسة والمتمثل في:

– هل لفاعلية التنظيم والمتمثلة في مسيرتها علاقة برفع الأداء الوظيفي لعمال مستشفى

د. ترشين إبراهيم بغرداية؟

الأسئلة الجزئية:

– هل طريقة التسيير للإمكانيات المادية والبشرية دور على الأداء الوظيفي لعمال مستشفى

د. ترشين إبراهيم بغرداية؟

- هل يساهم التكوين المتواصل للأطباء والشبه الطبيين في الرفع من الأداء الوظيفي لعمال مستشفى د. ترشين إبراهيم بغرداية؟

02- صياغة الفرضيات:

ومن هذه التساؤلات تم طرح الفرضيات التالية .

الفرضية العامة

لفعالية التنظيم علاقة برفع الأداء الوظيفي لعمال مستشفى د. ترشين غرداية.

✓ الفرضية الأولى:

الرفع من أداء الوظيفي لعمال مستشفى د. ترشين وتحسين الخدمات الصحية يتوقف على طريقة تسيير الإمكانيات المادية والبشرية.

✓ الفرضية الثانية:

يساهم التكوين المتواصل للأطباء والشبه طبيين في الرفع من الأداء الوظيفي لعمال مستشفى د. ترشين بغرداية .

03- تحديد المفاهيم:

أولاً- مفهوم الفعالية: يرى فروم أن الفعالية هي صفة السلوك الذي يبذل فيه الطاقة ويترتب عليه أثر مرئي أي أن الفعالية بصفة عامة سلوك هادف يترتب عليه تغيرات مفيدة إجتماعيا.¹

- المفهوم الإجرائي للفعالية:

هي التأثير والقدرة على إحداث أثر قوي على العمال لتحقيق أفضل النتائج المتوقعة منهم وتوليد الحماس والدعم والمساندة وتوليد الحماس لديهم

ثانياً- مفهوم التنظيم:

¹ طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة (د.ط. دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة (ز.ت)/ص130.

قد تختلف مسميات التنظيم ولكن جوهرها واحد لا يتغير وقد يستخدم البعض مصطلح البيروقراطي للإشارة إلى المعنى الذي يقصد به مصطلح (التنظيم)¹.

وفي هذا الصدد نجد ماكس فيبر المعروف بتصوره المثالي للنموذج البيروقراطي والذي يعني بالنسبة إليه أنه ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة ، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ، والبيروقراطيون هم الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية الذي يتم إختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكونون فيما بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الإختصاصات والواجبات والمسؤوليات².

وقد يميل البعض الآخر على إستخدام مصطلحات محددة مثل (المؤسسة) (أو التنظيم) ولكنها تشير أيضاً إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلحا التنظيم والبيروقراطية³.

وعليه هناك تعريفات أخرى متعددة أهم هذه التعريفات ما ذكره أبرز رواد الإدارة الكلاسيكية وهو المهندس الفرنسي هنري فايول الذي عرف تنظيم على أنه " إمداد المشروع بكل مايساعد من تأدية وظائفه من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض ومن الأشياء بعضها البعض"⁴.

أما جيمس موني يعتبر التنظيم "الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك"⁵.

وهنا إعتبر موني التنسيق كنتيجة لوظيفة التنظيم ويصف في هذا الشأن " التنسيق هو الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى حدة النشاط سعياً نحو تحقيق هدف مشترك"¹.

¹ لطفى طلحت إبراهيم علم إجتماع التنظيم. دار غريب للنشر القاهرة يناير 1993 ص8.

² خليل حسن الشماخ. نظرية المنظمة الطبعة الاولى ، دار المسير للنشر. الأردن د.ت. ص33.

³ لطفى طلعت إبراهيم. مرجع سابق. ص8

⁴ قيس محمد العبيدي. التنظيم. الجامعة المفتوحة ليبيا 1997. ص25

⁵ نفس المرجع. ص25-26

وهناك من يرى أن التنظيم هو تقسيم العمل وضبط المسؤوليات والعلاقات للوصول إلى التنسيق المطلوب لتنفيذ النشاطات وبلوغ الأهداف ومن بين هؤلاء الإنجليزي ليندال أوريك الذي عرّف التنظيم على أنه "تحديد أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق أي خداف، وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها لأشخاص"².

- **التعريف الإجرائي للتنظيم:** هو الطريقة التي تدير بها المؤسسة ومدى القدرة على توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة من أجل تحقيق الأهداف والإستمرار في النشاط وعلاقتها مباشرة في الرفع من مستوى أداء العمال فهو مسؤول على أداء الخدمة الصحية على أكمل وجه وهذا يقاس من خلال اساليب التسيير والحوافز ودور التكوين على مواكبة التطور والتقدم في مجال الصحة.

ثالثاً- تعريف الفعالية التنظيمية:

على الرغم من ان الفعالية هي امر هام في حياة المنظمات إلا انه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة وكثيرا ما ينظر إليها على انها بعد واحد تقاس بمؤشر واحد في البداية كان مؤشر الإنتاجية ثم النفعية والاهمية، ثم الربح وكل هذه المؤشرات تدل على بعد إقتصادي مادي ومع تعقد المنظمات وظهور أنماط جديدة منها: المساهمين مثلا، برزت بعض الاختلافات في الرؤى والطموحات والتطلعات الإجتماعية لأفراد المنظمة وهذا ما أضفى أهمية بالغة للبعد الإجتماعي والنفسي الإجماعي لمفهوم الفعالية³.

¹ نفس المرجع .ص26

² طريف شويبي السلوك القيادي وفعالية التنظيم .مرجع سابق .ص133

³ ميشيل مان .موسوعة العلوم الإجتماعية ترجمة عادل مختار الهواربوسيد عبد العزيز خضلوم.الإسكندرية .دار المعرفة الجامعية 1999.ص217.

وعموما تعرف فعالية المنظمة بأنها: "صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته والإستفادة من طاقات أفراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في إستمرار بقائه وتطوره ورضا بيئته مما ينتجه من سلع وخدمات"¹.

وعموما يمكن إعتباره تعريف شامل يمكن ان يطبق على كل المنظمات بإختلاف أنواعها ولكن يمكن اعتماده مع التركيز مع الجانب التنظيمي الذي يتناسب مع مجال دراسة الفعالية.

- التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية:

قدرة المنظمة على توفير إحتياجاتها ومتطلباتها من إمكانيات بشرية ومادية خطط وأهداف والمستفادة من طاقات أفرادها من خلال إتخاذ القرارات القيادة من خلال دعم ومساندة وتحفيز وتنمية العاملين وتكوينهم المتواصل والمستمر ومدى تكيف المنظمة مع بيئتها .

رابعاً- الأداء:

- لغة: من مصدر أدى ويقال أدى الشئى أوصله والإسم الأداء أدى العمل أي قام به.²
 - إصطلاحاً: يعني النتائج العملية والإنجازات أو ما يقوم به الافراد من اعمال أو تنفيذ الأعمال.³
- ويعرف الأداء بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والکیفية التي تؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها بإستخدام وسائل إنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والکیفية"⁴

¹ محمد الطاهر بوياية ص 77- ص 111.

² معجم الكنز العربي منشورات غشاش الجزائر. 2003. ص 11.

³ احمد زكي بدري. محمد كامل مصطفى معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة الشباب الجامعي -الإسكندرية. 1994. ص 166.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة. عمان 2003. ص 22.

وهو مجموعة السلوكيات المعبر عن القيام العامل أو الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والإلتزام بالنواحي العملية والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص وفعالية ، ويعرف " أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي يبداً بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"¹

- التعريف الإجرائي للأداء:

هو قيام المستخدمين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم والتعليمات المعمول بها في المؤسسة في أحسن وجه ويقصد بها الجهود المبذولة بإنجاز مهامهم الموكلة لهم.

والأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف العمال سواء كان عقليا أو فكريا من أجل تحقيق مهام الوظيفة الموكلة لهم، بحيث يحدث هذا السلوك بكفاءة وفعالية مما يجعل المنظمة(المؤسسة) تحقق من خلاله الأهداف المسطرة .

المبحث الثالث: المقاربة السوسولوجية والدراسات السابقة

01- المقاربة السوسولوجية:

يقصد بها المداخل التي يعتمد عليها الباحث في دراسته والتي تمكنه من جمع جزئيات بحثه ومن الفهم النسبي ومحاولة التفسير المنهجي بحيث تستطيع القول أن اغلب النظريات سواء الكلاسيكية منها أو

¹ محمد سعيد أنور سلطان .(السلوك التنظيمي). دار الجامعة الجديدة -الإسكندرية . 2003 ص 213.

الحديثة قد أشارت بطريقة أو بأخرى إلى الفعالية التنظيمية ومحاولة لمجاعة الإتجاهات التي تناولت الموضوع، وبما أن المؤسسة الإستشفائية تنظيم مكون من عدة انساق وأجزاء تتكيف فيما بينها ولها نمط خاص من الإتصال المتبادل يحدد القنوات والمسارات المنظمة للعلاقات بين كافة المستويات، ونظام محفز وعادل للعمال وظابط لسلوك الأفراد داخل التنظيم، فقد تم إختيار المقاربة النظرية التالية.

- مدخل البنائية الوظيفية:

ظهرت هذه النظريات كرد فعل للإنتقادات التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية الخاصة بالإدارة والبيروقراطية، وكذلك نظريات البعد الواحد، ويبدأ هذا الإتجاه من إفتراض مؤداه تشابك الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض كما يدرس هذا الإتجاه حاجات الإستمرار في الوجود والتكيف عند كل الإنساق، وتعين ميكانيزمات التنظيم الذاتي **self regulating** التي يستخدمها الإنسان لإشباع الحاجات¹.

وفيما يرى أصحاب الإتجاه الوظيفي فإن النظم الإجتماعية مثل الكائنات الحية لها حاجات الإستمرار في الوجود والتكيف مع البيئى كما أن بين أجزائها نمط من الإتصال المتبادل والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات².

ويقوم المنظور الوظيفي على تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الإجتماعية التي تميز المنظمات حيث يجب أن نقف على العناصر البنائية التي يجب توفرها في التنظيم:³

1- وجود جماعة ثابتة مستمرة لها قيم تضامنية.

¹ لطفى طلحت إبراهيم علم اجتماع التنظيم. دار غريب للنشر القاهرة 2001 ص 36

² t.parsons suggestion for a sociological approach to the theory of organization admin sci vol 1/112 .

³ عبد المنعم عبد الحى، علم الاجتماع التنظيم والإدارة جامعة طنطا 2002 ص 15

- 2- وجود مجموعة من الأهداف المحددة الواضحة التي ترسم أبعاد التنظيم ونشاطاته وتبرر وجوده وتحافظ على بقاءه وتحديد طريقة تحديد هذه الأهداف من خلال معايير وأدوار محددة.
 - 3- اتباع تنظيم دقيق لنشاطات الأفراد بطريقة تضمن أفضل تقسيم للعمل يمكن أن يتولى بمقتضاه كل عضو مهام وواجبات محددة يتعين عليها اداؤها إذا ما أراد الإستمرار في عضويته.
 - 4- وضع نظام رئاسي (تسلسل رئاسي) يحدد واجبات وحقوق كل عضو داخل التنظيم يرتبط به تسلسل محدد للسلطة يتخذ شكلا هرميا (تسلسل السلطة).
 - 5- وضع نظام محدد للإتصال يحدد القنوات والمسارات التي تنظم العلاقات الرئاسية بين كافة المستويات داخل التنظيم.
 - 6- اتباع نظام عادل في لتعينات والترقيات والأجور والمكافآت.
 - 7- وجود نظام قانوني يضبط سلوك الأفراد
- تالكوت بارسونز T.parsons:

يعتبر تالكوت بارسونز من أنصار النظرية البنائية الوظيفية فمنذ منتصف الاربعينات أسهم بارسونز في دراسات التنظيم وقدم نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات والتي نظر إليها على انها أنساق إجتماعية طبيعية وهونموذج يخالف النموذج المعقول لدى فيبير ، ونموذج سيمون الذي يهتم بالفرد، وقد عرف بارسونز التنظيم بأنه توجيه أساسي نحو تحقيق هدف محدد وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الإجتماعية من حيث توجهه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو مجموعة اهداف محددة.

وحلل بارسونز النسق التنظيمي منوجهة نظر نظامية ثقافية وانطلق من القيم والطابع النظامي فالقيم التنظيمية يجب ان تنسق مع قيم المجتمع وهي التي تمنح أهداف التنظيم الشرعية وفي رأيه أن التنظيم يعتبر نسقا اجتماعيا يتألف من مجموعة أنساق فرعية كاجتماعات والأقسام والإدارات. وأوضح بارسونز ان القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا فهي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها.

وفي ضوء هذا حدد بارسونز صفات النسق التنظيمي وخصائصه وهو يقوم على عناصر هي :

1- ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية فهي تلعب دورا وظيفيا يعمل على ديمومة وإستمرار التنظيم.

2- بين أهمية الجماعة والدور التنظيمي ويعتبر نسق القيم أساسيا هام لقبول التنظيم ويتطلب الأمر القواعد المعيارية التي تضمنتها العمليات التنظيمية الداخلية ، والتي تعمل على تحقيق التكامل الوظيفي ، وذلك من خلال إلزام الأفراد بأداء وظائفهم وأدوارهم التنظيمية.

3- يعتمد التنظيم على قادة وأفراد لهم مسؤوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم ، واتخاذ القرارات في خطوط السلطة المحددة.¹

ويشير بارسونز في كتابه النسق الإجتماعي social system للعناصر البنائية للنسق الإجتماعي ، حيث نجد مماثلة بين مفهوم النسق والتنظيم ويضيف أنه في عديد من الأغراض نستخدم مفهوم التنظيم على البناءات الصناعية ، وهو ما يطلق عليه مصطلح البيروقراطية ويتكون النسق عند بارسونز من عدة نقاط هي² :

1- يقوم النسق أساسا على الفعل وكل فعل يعد بمثابة بناء في النسق الإجتماعي وكل من عملية التفاعل الداخلية.

2- يتكون البناء النسقي من علاقات معقدة ويبدو ذلك فيما يعرف بأنساق المكانة والدور حيث يتحدد وضع كل فرد في ضوء دوره ومكانته التي يستغلها في التنظيم.

3- يعتبر الفاعل (الفرد) جزءا هاما من بناء النسق التنظيمي.

ويقوم التنظيم في رأي بارسونز على عدة متغيرات وظيفية ، هي تقسيم العمل ، عملية إتخاذ القرارات والتي تعبر عن طبيعة التغيرات الداخلية والخارجية للتنظيم ، فالتنظيم موجود من اجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في اطار متبادل بين النسق الأكبر كنسق التعليم أو نسق الإقتصاد وبين الأنساق الفرعية الأخرى ، وإذا كانت التنظيمات الرسمية موجه نحو إنجاز هدف محدد فإن هذا يستلزم تحديد المدى الذي تتفق فيه اهداف نشاط الوحدات على المستويات المتباينة فيما بينها أو تتكامل.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان علم اجتماع التنظيم مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2004 ص 60

² نفس المرجع ص 65

ويضيف بارسونز أن التنظيمات تتوفر فيها دون غيرها من الأبنية الأخرى وسائل لحل المشاكل ذات الجانبين والتي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية التي تقيمها من ناحية وفي ان تحصل من بيئتها على كل ما يحتاجه بقائها واستمرارها من تدعيم وتأييد من ناحية أخرى.¹

من خلال سردنا لما سبق من نظرية المفسرة للفعالية التنظيمية نلاحظ ان هناك تكامل بينهما إذ أن العامل المشترك في عملية التفسير هو العلاقة بين المستخدم والإجراءات المعمول بها داخل التنظيم حيث أن توفر الخبرات وبروز القيم والمساهمة في الحفاظ عليها وتحديد جماعة التنظيم هي الإطار المرجعي من شأنه أن يقوي تماسك أعضاء المؤسسة ويحسن الخدمات ويحقق الولاء ويساعد على تحقيق الأداء والأهداف.

02- الدراسات السابقة:

عند قيام بأي دراسة لابد من الرجوع للدراسات السابقة وذلك لعدّة أسباب منها البدء من حيث إنتهى الآخرون، توفير للوقت والجهد والإسترشاد والإستفادة من جهد الآخرين ومحاولة إستكمال ما بدء، وتعتبر الدراسات السابقة بمثابة تراكم معرفي يأخذ شكل بحوث أكاديمية لمجموعة من الباحثين من درجة ماجيستر فما فوق فهي تعتبر بمثابة مرجع نظري يعود إليه الباحث لإلمام بكل جوانب موضوعه والإستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري من خلال مساعدة الباحث على طرح الإشكالية بدقة وتحديد المفاهيم

وصياغة الفروض بوضوح أو الجانب الميداني بحيث يتعرف الباحث على المناهج المستخدمة والأدوات البحثية وكيفية توظيفها وهذا كله يكون بمثابة عون ومرشدا للباحث لتفادي الأخطاء ومعرفة الصعوبات وعلى العموم إرتأينا إدراج الدراسات السابقة الآتية نظرا لتشابهها مع دراستنا في بعض النقاط إضافة انها تخدم موضوع بحثنا وسيتم في هذه الدراسة إستعراض بعض الدراسات التي لا علاقة لها بالظاهرة سواء من حيث الفعالية التنظيمية او موضوع الأداء الوظيفي للعمال.

أولا-دراسات خاصة بفعالية التنظيم

دراسات محلية :

¹المرجع السابق ص68

دراسة ل صالح بن عوار -دراسة أكاديمية بعنوان :الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين دكتوراه دولة ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي -مركب المحركات والجرارات2005/2004.

ففكرة دراسة هذا الموضوع هي نتيجة لإعتبارات معينة من بينها التحولات الكبرى التي يحاول الإقتصاد الوطني مجابهتها وإعتقد الباحث بأن موضوع دراسته ينبه إلى أنّ النجاح في العمل وتحقيق النتائج المطلوبة لا يهدي ولا يمنح وإنما يؤخذ بعد أن نوفر له كافة أسباب النجاح وان نحسن التخطيط، إذن فكان إختيار هذا الموضوع بدافع تحديد اهم الآليات والحوافز والدوافع التي يعتقد الصناعيين أنّها تساهم في نمو وتطوير المؤسسات الوطنية وبفعالية.

إشكالية الدراسة :

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في أن الإقتصاد الوطني قد نشأ وإستمر في وجوده موجهها من قبل السياسين الذين غطوا على بروز الكفاءات التي كان بإمكانها إستغلال كل الفضاءات التي يحتويها هذا الوطن فالتنظيم الإقتصادي والصناعي مرّ بمراحل مختلفة بدءا بإنتهاج نمط التسيير الذاتي والإقتصاد بالطريقة اليوغسلافية ثم الإنتقال من هذا النوع من التسيير وإستبداله بنمط آخر هو ما أطلق عليه بالتسيير الإشتراكي إلا أن هذا التسيير لم يختلف عن سابقه سوى في التسمية وفي بعض الجوانب الشكلية فقط ويواصل الباحث حديثه بقوله ان الإمكانيات المتوفرة خاصة غير الإنسانية لن تكون فعالة إلا إذا عملت على تحسين التوافق المهني داخل المؤسسة الصناعية من خلال تحسين علاقات العامل مع محيطه (أي المؤسسة).

فالبحوث والدراسات العلمية في ميدان الصناعة تهدف إلى التعرف على احسن أساليب التحفيز على العمل وجعل العامل أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتوفير الحوافز يعتبر من مهام الإدارة للقيام بها ليسير العمل في إنتظام ،إذن فإن توفير الحوافز يجعل من العامل أكثر فعالية في أداء مهامه والدراسات أثبتت أن الإنسان تحركه دوافع وحوافز متعددة تعمل جميعها لتزيد من فعاليته داخل المؤسسة.

وخلص الباحث أن مشكلته تتمحور حول "مدى إهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية ،بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة الجوانب الإنسانية ونذكر منها :

- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف.
- الوعي بأن الإتصال في كافة إتجهاته يساعد على تفهم الآخر وهو أساس في الرفع من المعنويات.
- ضرورة إطمئنان العامل مهما كان دوره داخل المؤسسة على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بدل الجهد لإنجاح هذه المؤسسة.

فرضيات الدراسة:

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على الفرضية العامة هي " أن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية على إعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد إندرج ضمن هذه الفرضية العامة فرضيات فرعية جاءت على الشكل التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى:
- كلما كانت العلاقات الإنسانية من جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالا.
- الفرضية الفرعية الثانية:
- إن الإنفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الإتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤسين بأهميته داخل المؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة:

يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل إتخاذ القرارات الهامة التي تعينهم.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة كلما إتصف أداؤه بالفعالية العالية

أما المنهج الذي إستعان به الباحث فهو المنهج الوصفي هذا المنهج الذي يعتمد عليه الدراسات السوسيولوجية وقد ساعد هذا المنهج الباحث في وصف الظاهرة نظريا وطرح إشكالية بحثه.

كما وضع الباحث مجموعة متغيرات بهدف فحصها في الجانب الميداني كما ساعده في إختيار وحدة العينة كما إعتد الباحث في عينة بحثه على العينة الطبقية العشوائية كما أنه قسم مجتمع الدراسة إلى فئتين او عينيتين .

العينة الاولى ممثلة في الإدارسيون وعددهم 175 ، وهم بدورهم ينقسمون إلى قسمين مسيرون دائمون ومسيرون متعاقدون وإطارات إسناد هذه الفئة طبقت عليهم إستمارة المقابلة ،اما الفئة الثانية فقد قسمها إلى ثلاث فئات متجانسة هذه الفئات هي العمال البسطاء المشرفون المباشرون أو رؤساء فرق ،رؤساء أقسام أو مديرو الإنتاج وبلغ عدد هذه الفئة 1299 عاملا، وإعتد الباحث على أسلوب المسحبالعينة بنسبة 12% ومن بين الأدوات المستخدمة نذكر

● الملاحظة: إستخدامها على مرحلتين

المرحلة الأولى : كانت بالنسبة له كمساعدة لإختيار مثل هذا الموضوع كذلك من بين الاسباب

حسب الباحث عدم فعالية الأنماط التنظيمية المنتهجة غير مختلف مراحل الإستقلال الوطني

ومن خلال هذه الملاحظة درس هذا الموضوع ليساعد به على وضع تصور نظري لما يجب القيام به عمليا داخل المؤسسة.

اما المرحلة الثانية فساعده على الملاحظة التغيير الذي حدث داخل المؤسسة.

● المقابلة:

إستخدام الباحث المقابلة في محاوره المسؤولين الإداريين حول موضوع الدراسة والهدف الذي تصبوا إليه ، كما تم توزيع إستمارة البحث على العمال التنفيذيين ومشرفيهم ثم وزعت إستمارة المقابلة على الإطارات والمسؤولين الإداريين

• الإستمارة:

إستخدام الباحث إستمارة خاصة بالإطارات الإدارية والمسؤولين وكانت إستمارة بالمقابلة تضمنت 12 سؤال مفتوح في حين النوع الثاني من الإستمارة كان موجها إلى التنفيذيين وعمال الإنتاج إضافة إلى هذا إستعمل الباحث من السجلات والوثائق.

• نتائج الدراسة :

خلصت في النقاط أو النتائج التالية:

- العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعمال إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنتاج المؤسسة.
 - يعتبر الإتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة.
 - اما فيما يخص إتخاذ القرار والمشاركة فيه فقد توصلت النتائج إلى غالبية المبحوثين مستثنون من هذه العملية وذلك راجع حسبهم ان هذه العملية هي من مهام المدير العام وحده.
 - وعن إحالة الرضا لدى العاملين أكدت أغلبية المبحوثين أن المؤسسة ليست مؤسستهم وأنهم سوف يتم الإستغناء عنهم خاصة عند فتح المجال أمام المستثمرين إضافة إلى هذا فأغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة.
- ثم بعد ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع اهدافها بفعالية من بينها:

✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

✓ القدرة على إتخاذ القرارات الهامة.

✓ الإستماع إلى إنشغالات العمال.

✓ الإتصال الهادف.

✓ توفير الحوافز.

✓ التكوين الجيد وغيرها

ثانيا-دراسات خاصة بالأداء الوظيفي:

أ- دراسة عربية:

دراسة لنيل شهادة الماجستير ل: حبيب سميح خوام بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي بالأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بدون سنة نشر .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على إنتاجية وأداء الموظفي في شبكة الجزيرة الفضائية وهذا من خلال شرح حالة الرضا لدى موظفي الشبكة وربطها بإنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي خلال ساعات العمل.

إنطلق الباحث في دراسته من الفرضيات التالية:

- زيادة أداء الموظفين له علاقة بزيادة رضا الموظفين.
- زيادة أداء الموظفين له علاقة بمدى قبولهم النفسي للوظيفة.
- زيادة أداء الموظفين تعكسه البيئة الداخلية للعمل (مكان العمل، العلاقة بين الموظفين.....)

ومن أجل التحقق من الفرضيات في الميدان إعتمد الباحث على تقنية الإستمارة مقسمة إلى ثلاث محاور.

أما بالنسبة لمجتمع البحث فقد بلغ 1000 موظف وإعتمد الباحث في دراسته على عينة تقدر ب:100موظف.

أهم النتائج:

- بمكان العمل أهمية كبيرة حيث نجد له تأثير إيجابي على أداء العامل.
- سياسة الرواتب والأجور المعتمدة في الشبكة لها دور في زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- عدم وجود حوار أو أسلوب تواصل واضح بين الإدارة والموظفين يؤثر على الأداء الوظيفي.
- للعامل النفسي دور كبير في زيادة مستوى أداء العامل.

ب- دراسات محلية:

*الدراسة الأولى .

دراسة لنيل شهادة الماجستير ل: عزالدين هروم بعنوان واقع تسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية بمركب المحارف والرافعات (cpg) جامعة منثوري قسنطينة سنة 2008م.

كانت تهدف هذه الدراسة إلى إكتشاف مدى إهتمام الرؤساء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات المرتبطة بالعمليات السابقة حسب الطرق العلمية ومدى توفر الوسائل الكافية لتطبيقها لتحقيق اهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية بمركب المحارف والرافعات (cpg) التابع للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية وشملت هذه الدراسة استخدام نوعين من الإستبيانات وجهت إلى فئتين الرؤساء والمرؤوسين في المستوى التنفيذي.

وإنطلق الباحث في دراسته من الإشكالية التالية:

- مامدى إهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن بالممارسة العلمية في تسير الأداء الوظيفي؟.

ولإجابة على الإشكالية قام بصياغة الفرضيات التالية:

لايولي الرؤساء بالمركب إهتماما كافيا بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.

أهم النتائج:

لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء كما لا يجوز على الوسائل والأدوات الكافية لتطبيق العملية بفاعلية، من بينها نماذج تقييم الأداء التي توفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي. لا يوجد إهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات بين المرؤسين يرتكب الرؤساء أخطاء التقييم.

*الدراسة الثانية :

دراسة لنيل شهادة الماجستير ل: بوعطيط جمال الدين بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعنابة جامعة منتوري قسنطينة سنة 2009. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال حيث إنطلق الباحث من الإشكالية التالية :

- هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ؟

وللإجابة على إشكالية الدراسة قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات كالتالي:

- توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.
- للإتصال التنظيمي الصاعد تأثير الأداء الوظيفي للعامل.
- للإتصال التنظيمي النازل تأثير على الأداء الوظيفي للعامل.

ولقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

تم الكشف عن وجود نمطي الإتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة سونلغاز واهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة ووجود إنسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

- إن المؤسسة تقوم بالمزج بين النمطين طبقا لضرورة العمل وماتقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال.

- إن الإتصال الصاعد المتبع في المؤسسة يعكس إقتناع العمال المنفدين بأدوارهم وهذا مايدفعهم للإحتكاك اليومي والمباشر للقيادة.

- أهمية الشركة بعملية الإتصال النازل من خلال إتصال الإدارة بالعمال من خلال إجتماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية يساعد الإدارة من التقرب من العمال أكثر وهذا ما يعكس ضرورة الإتصال النازل بالمؤسسة.

تعقيب على الدراسات السابقة :

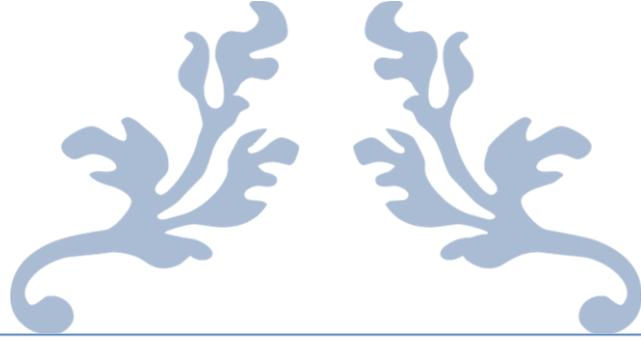
تم في هذه الدراسة إستعراض دراسات سابقة عربية ومحلية وقد تناولت موضوع فعالية التنظيم وموضوع الأداء الوظيفي للعمال بشكل منفصل كل على حدى، وقد تفاوتت فيما بينها في تناول هذه المواضيع من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية متباينة ،فنجد من الدراسات التي تناولت المحور الأول(فعالية التنظيم) بهدف الكشف عن مدى

وكذلك في المحور الثاني بالدراسة المتمثلة في الأداء الوظيفي للعمال ومنه يتبين لنا إنطلاقا مما تم عرضه من دراسات ان الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي قد حازا ونالا إهتماما من طرف الباحثين رغم انه قد تم تناولهما بشكل منفصل في هذه الدراسات لكن نجد أن معظم هذه الدراسات قد تطرقت لمتغير فعالية التنظيم وتناولته كمتغير تابع وهذا ما نلمسه كذلك في الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي فمن خلال دراستنا سنحاول تناول متغير فعالية التنظيم كمتغير مستقل وكعامل مؤثر في أبعاد وعناصر تختلف عن الأبعاد المتناولة في الدراسات السابقة وهذا سيعا لإثراء الجانب المعرفي والتطبيقي لكل من محوري هذه الدراسة

خلاصة الفصل:

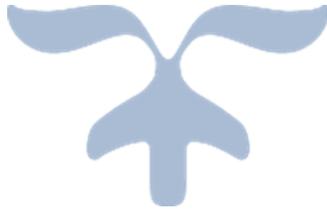
من خلال ما سبق ذكره في الفصل الأول التطرق في مقدمة البحث لتعريف أهم المشاكل التي يواجهها القطاع الصحي ومدى تأثير التسيير الفعال ومدى نجاعته على أداء العمال ،وتطرقنا

لتحديد الإشكالية مع صياغة الفرضيات وتحديد التعاريف لكل من الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي مع تعاريفها الإجرائية ، وفي المبحث الأخير تناولنا المقاربة السوسولوجية للدراسة وأهم الدراسات السابقة الخاصة بالفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال .



الفصل الثاني :
مدخل نظري حول الفعالية التنظيمية

المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية
المبحث الثاني : سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية



تمهيد:

يعد موضوع الفعالية التنظيمية من أهم المواضيع التي تأخذ حيزا كبيرا من إهتمام الفكر التنظيمي باعتباره أحد المحكمات و الركائز الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف و الأعمال و الأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة و تسعى لتحقيقها.

و من المتعارف عليه الآن هو أنّ قدرة المؤسسة على البقاء و التميز و نجاحها في صياغة طريقة فعّالة للأداء هو من أهم التحدّيات التي تواجهها اليوم إذ ما أرادت الإستمرار , إضافة إلى توفير المناخ التنظيمي الفعّال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم و واجباتهم بكفاءة و تميز و تحفيز أكبر للإبداع و التطوير و التكوين , فالفعالية تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة و وقت ممكن.

و من خلال هذا الفصل نحاول إعطاء مفهوم فعالية التنظيم و أهم المداخل التي درستها و مؤسراتها و عناصرها و أهم العوامل المؤثرة عليها و سوف نبين كذلك أهم مقاييس الفعالية التنظيمية .

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

01- المقصود بالتنظيم:

قد تختلف مسميات التنظيم و لكن معناها واحد لا يتغير و لهذا ظهرت محاولات تحدد مفهوم "التنظيم" و توضح ماهيته، و قد إستعمل علماء التنظيمات مصطلح "التنظيم" إستعمالين يشير الأول إلى نوع من التنظيم موضوع الدراسة كالتنظيم الإجتماعي للمصنع و الذي ينقسم بدوره إلى :

1. التنظيم الإنتاجي

2. التنظيم الصناعي

3. التنظيم الإقتصادي

4. تنظيم المصنع

5. تنظيم الأعمال

و هكذا ظهرت عدة تعريفات نذكر منها تعريف هنري فايول بأنه « إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية و العدد و رأس المال و الأفراد و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم و بعض و بين الأشياء بعضها و بعض »

أما شستر فيعرف تنظيم الأعمال أنه « نظام يعمل على التحديد الإداري الواعي للأنشطة أو القوى الشخصية المتسقة بين شخصين أو أكثر¹ »

¹ د.عبد الهادي الجوهري، علم إجتماع الإدارة مفاهيم و قضايا، دار المعارف الطبعة الأولى 1982 ص 03.

و هكذا فالتنظيمات موجودة داخل أي منظمة من المنظمات بل و داخل المجتمع الأكبر , و المنظمة باختصار شديد هي تجمع من الأفراد حول هدف معلن و في ظل معيار رسمي و قانوني , اللازمة من المجتمع¹ , و كلمة تنظيم ترجمة لكلمة Organisation و تعني الشيء ذو البنية العضوية , فهناك إذن مجموعة من الأعضاء تنظم معا في تناغم و إنسجام محققة بنية متكاملة تنشدها أهدافا مشتركا رغم أهدافها الجزئية.

عرّف أميتاي إتزيوني A. Etzioni و تالكوت بارسونز Talcott Parsons التنظيمات بأهمها:

"وحدات إجتماعية Social units أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة"² .

و يتمثل ذلك في الشركات الكبرى و الجيوش و المدارس و المستشفيات , كما يتمثل في القبائل و الجماعات السلالية , و جماعات القرابة و الأسرة.

و أضاف إتزيوني أنّ التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف و إحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف و إحتياجات أعضاء هذا التنظيم و حدد إتزيوني خصائص التنظيمات في الآتي:¹

¹ د. عمرو غنيم و الدكتور علي الشرفاوي تنظيم إدارة الأعمال, الأسس الأصولية العلمية, مدخل تحليلي بيروت دار النهضة العربية 1982 ص 365 ص 366

² دكتور حسين عبد الحميد أحمد رشوان علم إجتماع التنظيم مؤسسة شباب الجامعة طبعة 2004 الإسكندرية -مصر-

1. تقسيم العمل , القوّة , مسؤولية الإتصال و التقسيم الذي يقوم بصورة مقصودة و مخصصة

من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية

2. وجود مركز أو أكثر من مراكز القوّة التي تحكم الأعمال التنظيمية و تحدد هذه المراكز من

أجل تحقيق الإنجاز التنظيمي.

3. تغيير الشخصية أو الفردية التنظيمية و العمل على إستبعاد الأفراد غير الأكفاء , و تستطيع

التنظيمات تعزيز أفرادها عن طريق النقل أو الترقية .promotion

و تصور بارسونز التنظيم وحدة أو نسقا إجتماعيا تتألف منها أنساق فرعية مختلفة , كالجماعات و

الأقسام و الإدارات... الخ تقام وفقا لنموذج بنائي معيّن تحقق أهدافا محددة.

02- مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعتبر الفعالية التنظيمية أمرا هاما و ضروريا في حياة المنظمات , و لها عدة تعاريف الأمر الذي أدى

إلى الإختلاف حول كيفية قياسها.

و لقد عرّفها إتزيوني Etzioni على أنّها « الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها² »

¹ A. Etzioni : A Sociological Reader on complex organization, Second

Edition, Holt. Rinehart and Winston. Inc 1970 page 117

² القريوتي محمد نظرية المنظمة و التنظيم الطبعة الأولى -عمان الأردن- ص 205

أما كل من George Poulos et Tannen Bourn جورج بولوس وتنان بورن

فيعرّفان الفعالية التنظيمية على أنّها « قدرة المنظمة على تحريك مراكز القوّة فيها نحو الفعل الخاص بكل من الإنتاج و التكيف¹ ».

و كذلك فإنّ الفعالية تشير إلى درجة الإشباع و الرضا و إستغلال الفرص و تجنب التهديدات.

و قد تم تعريفها كذلك على أنّها « معدل إنتاجية العامل , و تكلفة العمل , و تكلفة تقديم الخدمة و نسبة التطور في أعمال التنظيم و معدل الربحية و المعدل العائد على الإستثمار² »

في حين عرّفَتْ أنّها « قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها³ »

نلاحظ مما سبق عدم الإتفاق على تعريف واحد للفعالية إذ تباينت التعاريف من تركيزها على الموارد و الأهداف إلى إرضاء المنتفعين و تحقيق النمو الأمر الذي يدل على عدم الإتفاق على تعريف موحد للفعالية بسبب تباين وجه النظر في المقصود بها و ما الذي يريد تحقيقه و من يحكم على الإنجاز.

03- الفرق بين الكفاءة و الفعالية:

¹ القريوتي محمد نظرية المنظمة و التنظيم ص 206

² الدكتور محمد حسن أحمد إدارة التخطيط و التنظيم الطبعة الأولى 2007 دار كنوز المعرفة العلمية -عمان- ص 102

³ العميان محمود السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الطبعة الأولى دار وائل للنشر و التوزيع -عمان الأردن- ص 101

كما سبق ذكره أنّ مفهوم الفعالية التنظيمية لا يزال من المفاهيم الغامضة في مجال الإدارة و التنظيم، فقد ذهب البعض إلى إستخدام الكفاءة كمرادف للفعالية و هذا راجع لقلة الدراسات حول هذا الموضوع.

و لكي نفرق بين الكفاءة و الفعالية فالكفاءة مقترنة بشكل أساسي بالفعالية فهي تشير إلى البعد الإقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف إذ هي نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد و الإمكانيات المتاحة و بما أنّ هذه الموارد تمتاز بمحدوديتها فإنّ هذا الأمر يستدعي إدارتها بشكل إقتصادي.

بينما تشير الفاعلية إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف و ليس بالضرورة تحقيق هدي الكفاءة و الفاعلية معا على الرغم من أهمية ذلك و فيما يلي جدولاً يبين أوجه الاختلاف بين كل من الكفاءة و الفعالية التنظيمية¹.

الفعالية Effectiveness	الكفاءة Efficiency	العنصر Elément
<p>التعريف Definition</p> <p>– هي عمل الأشياء بشكل جيّد.</p> <p>– نسبة إلى المدخلات عند مستوى معيّن من النوعية كما يمكن قياسها من خلال تحليل التكلفة و المنفعة.</p> <p>– يصعب تعريفها و قياسها بشكل كمي نظرا لتأثير عمليات تقييم الفاعلية بغايات المنظمة و فلسفة الإدارة و القيم و المعتقدات السائدة بين أعضاء المنظمة.</p>	<p>– هي عمل الأشياء بشكل جيّد.</p> <p>– نسبة إلى المدخلات عند مستوى معيّن من النوعية كما يمكن قياسها من خلال تحليل التكلفة و المنفعة.</p>	<p>التعريف Definition</p>
<p>الهدف Goal</p> <p>– درجة تحقيق الأهداف المحددة سلفا.</p> <p>– توفير الموارد.</p>	<p>– الإقتصاد في إنجاز العمليات.</p> <p>– إستغلال الموارد إستغلالاً أمثلاً.</p>	<p>الهدف Goal</p>

¹ الدكتور محمد حسن أحمد إدارة التخطيط و التنظيم الطبعة الأولى 2007 دار كنوز المعرفة العلمية -عمان- ص 102

<p>- ذات علاقة بإستراتيجيات الإدارة في المدى البعيد و كذلك تحقيق الأهداف.</p> <p>- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.</p>	<p>- تستخدم كمعيار لتقييم كفاءة أداء المهام على المدى القصير و تحقيق الأهداف إذا كانت المدخلات و المخرجات كمية.</p>	<p>الإستخدام Usage</p>
<p>- تركز على المنظمة على الإستجابة للتغيرات البيئية.</p>	<p>- التركيز على الحصول على الموارد و إستخدامها بشكل كفؤ.</p>	<p>الإستراتيجية Strategy</p>

الشكل رقم(01) الفرق بين الكفاءة والفعالية 1

مما سبق نلاحظ أنّ الكفاءة ترتبط بمستوى و درجة إستخدام الموارد , و الفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على إستخدام هذه الموارد , و من هنا تتضح العلاقة الإرتباطية بين المفهومين , فالفعالية أعم و أشمل من الكفاءة , و التنظيم لن يكون فعّالا إلا إذا كان كفئا لأنّ الكفاءة شرط لازم للفعالية , ولكن يمكن أن يكون كفئا و ليس فعّالا و ذلك عندما يتم إستغلال الموارد و لكن لغير الهدف المطلوب.

المبحث الثاني: سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية

01- سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية:

إهتم الباحثون بإعطاء مفاهيم متعددة لمفهوم الفعالية، هاته المفاهيم التي إشتقوها من خلال تجاربهم وتصوراتهم لتحديد اهم الأسباب التي تحقق النجاح والكفاءة التنظيمية، وبالتالي فإن كل نظريات المنظمة والتنظيم لها علاقة كبيرة بتناول الفعالية سواء كانت التيارات النظرية الكلاسيكية أو المعاصرة (إدارية، نفسية، إجتماعية) لهذا سنحاول عرض أهم النظريات التنظيمية التي تناولت موضوع الفعالية والتي تم تصنيفها إلى ثلاثة إجهات كبرى وهي ما تعلق أو تناول الموضوع من الناحية الإدارية ومنها من أخذ بالجانب النفسي وعن طريق آخر بالمنظور الإجتماعي (علم الإجتماع).

أولاً- النظريات الإدارية:

أ- مدرسة الإدارة العلمية:

فريدريك تايلور: (1856-1917): لقد سمي تايلور نظريته بنظرية الإدارة العلمية وذلك نسبة لتطبيق المنهج العلمي وأوردها في كتابه مبادئ الإدارة العلمية عام 1911، وتقوم الإدارة عنده على ما أسماه بالأسس الأربعة الآتية:

1- تطور حقيقي للإدارة بتجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ومعرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة .

2- الإختيار العلمي للعاملين ويتانى ذلك بإختيار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.

3- الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين وقيام الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين¹.

فلقد كانت دراسة فريدريك تايلور لتأثيرات الثورة الصناعية بإعتبارها المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة .

¹ د/صلاح الدين عبد الباقي ، د/عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ص11

والتنظيم من خلال إلتحاقه بمعمل الحديد والصلب في اليوم أ لاحظ الإسراف في المواد الأولية ضياع الوقت غياب المعدلات والضوابط وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول، مما يؤثر على الإنتاجية أو يؤدي إلى ضعف الفعالية، الأمر الذي أدى لهذا الباحث إلى دراسة وتحليل الحركة والزمن لإنجاز مهمة ما.

ثم ركز على إنتاجية كل عامل وكيفية الرفع منها، ثم عمل على الفصل بين التخطيط والتنفيذ وبحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين، مع إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط فتايلور إنطلق من الفرضية التي مؤداها أنه كلما تكون المهمة مكررة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع¹.

وعليه فمفهوم الفعالية التنظيمية عند تايلور يرتبط بالتنظيم العلمي للعمال².

ومن خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية على مستوى الورشات فتايلور يرى أن هذا التنظيم العلمي يقوم على مجموعة من المبادئ والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- التوصيف الدقيق للحركة وحذف الحركات الغير اللازمة وتحديد الزمن اللازم لكل حركة.
- تقسيم العمل وتحديد.
- تجزئة العمال إلى أبسط الأشكال وذلك من اجل ضمان الفعالية التنظيمية في الأداء والمراقبة المباشرة من قبل المشرفين والمسيرين.
- تحفيز العمال بمكافآت مالية نقدية يومية لغرض ضمان إمتثالهم للأوامر والتعليمات والإجراءات المحددة المتعلقة بأداء العمل.

¹ عبد الوهاب سويسى المنظمة(المتغيرات الأبعاد،التصميم) دار النجاح للكتاب الجزائر. 2009 ص47

² Philippe.scieur.sociologie des organisation (introduction a l analyse de l action collective organisée armand colin 2 éme édition 2008 .pp.14-15

فتايلور يعتبر من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز (1911) عندما ركز على أهمية الحوافز المالية وإفترض ان العامل أو الموظف كسول بطبعه، ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.

وركز تايلور على الأجر وربطه بالأداء لأنه الحافز الوحيد للعمل في نظره " إذ أن زيادة أجر العمال يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على أجر أكبر من الأول، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويقلل من تكاليف الإنتاج وهذا من اجلش زيادة أرباح المؤسسة"¹

ب- هنري فايول: التقسيم الاداري:

كان تركيز فايول على الإنسان كونه محور للعملية الإدارية والإنتاجية والذي بواسطته يمكن زيادة الكفاءة والإنتاجية وتخفيض التكاليف حيث قام بتقسيم وظائف المنظمة إلى ستة وظائف ثم إنتقل إلى تحديد مفهوم الرشادة الإدارية، وبالتالي يعتبر أن الفعالية التنظيمية تقوم على أساس الإدارة المرنة والقابلة للتعديل حيث قام بصياغة 14 مبدأ منها:

- مبدأ التدرج الهرمي: يرتكز على أهمية الصلاحية والمسؤولية والأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها بشكل عمودي ، حيث يتم الإتصال بين المشرفين ومرؤوسيهـم بواسطة هذه الاوامر.
- مبدأ وحدة الأوامر: بحيث لا يجوز حسب هذا المبدأ تلقي المرؤوس للأوامر الإدارية اللازمة لتنفيذ المهمات إلا من رئيس واحد ، وذلك لغرض معالجة الصراع التي تسببها كثرة مصادر إتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.
- مبدأ التخصص الوظيفي: أي أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما إزدادت درجة التخصص الوظيفي ، حيث من الضروري القيام بالتحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة

¹ محمد عبد الفتاح باغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الاردنية، دراسة ميدانية المنظمة العربية للعلوم

بتحقيق الهدف وتجميعها في تقسيمات وظيفته، ويشمل مبدا المستويات العليا التنفيذية والمستويات الأدنى منها¹

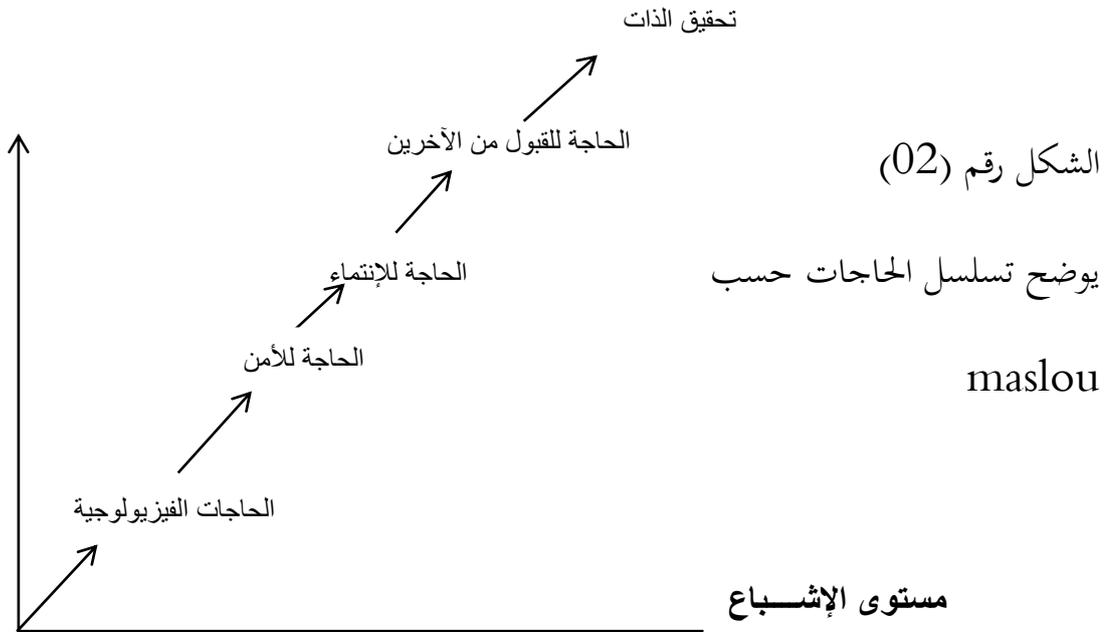
ثانيا- النظريات النفسية:

أ- ماسلو **maslou** وسلم الحاجات:

وضع أبراهام ماسلو مخططا هرميا لحوافز الإنسان تساعد في صحته وتحفيزه على العمل ورتبها كما يلي:

- 1- الحاجات الفيزيولوجية.
- 2- الحاجة للأمن.
- 3- الحاجة للإنتماء.
- 4- الحاجة للقبول من الآخرين.
- 5- تحقيق الذات.

ولا يمكن تلبية الحاجات العليا إلا بعد تلبية الحاجات الدنيا في السلم وكلما إرتفعنا في السلم قلّ عدد الأفراد فيه.



¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود - نظرية المنظمة - دار المسيرة - الأردن، طبعة 2000 ص 59

وبناء على هذا التقسيم توصل ماسلو إلى النتائج التالية:

فحسب ماسلو أن الحاجة المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد بالرغم من إقراره بعدم إمكانية تحقيق إشباع كامل للحاجيات فتعمل المؤسسات على إشباع هذه الحاجات وإنعكاسها بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية من خلال مايلي:

- 1- الحاجات الفيزيولوجية كتقديم الأجر المناسب وظروف عمل مناسبة.
- 2- حاجات الأمان: كالإستقرار الوظيفي، توفير التأمينات، المعاشات، الأمن الصناعي.
- 3- حاجات الإنتماء: الحاجة للإنتماء والصدقة، كالروابط الأسرية وأنه بإمكان المؤسسة إشباع حاجات العامل بإنشاء نوادي ترفيهية، رياضية... الخ.
- 4- حاجات التقدير والإحترام: كالمكفئات والترقيات والتقدير.
- 5- حاجات تحقيق الذات: تعد من اصعب الحاجات إشباعا ونادرا ما يصل الفرد إلى تحقيقها.¹

ب- إلتون مايو Mayo-E والتنظيم غير الرسمي:

يعد إلتون مايو مؤسس علم الإجتماع الصناعي من خلال دراسته حول أثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية داخل المؤسسة وتوصله إلى تحديد أثر العوامل السيكولوجية على الإنتاجية.

وتعتبر تجربته في مصانع Hawthorne ب. و. م. حول أسباب التعب والتغيب وحوادث العمل نقطة البداية حيث إختار مجموعة من العاملات وقام بتغيير شروط العمل من ضوء وتهوية مكان العمل وتخفيض في ساعات العمل من 48 إلى 40 ساعة، وتخفيض أيام العمل من 6 إلى 5 أيام . وقام بإلغاء هذه الميزات فلاحظ أن الإنتاجية إرتفعت وتبين له ان الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية كما هو الحال عند تايلور في دراساته وإنما توجد عوامل إجتماعية غير مادية مرتبطة بسلوكيات الأفراد ووجهات نظرهم تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة بحث توصل إلتون مايو في دراساته بأن العوامل التالية لها أثر على الفعالية التنظيمية.

¹ حسين جريم - السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع 1997-ص131/132.

- الشعور بالرضا والراحة النفسية والمعنوية للعامل مما يؤدي إلى الشعور بالإنتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى أداء عالي للفرد والمؤسسة.

- من الضروري وجوب على المؤسسة تنمية روح الجماعة التي تحد من الخلافات التي تظهر بين العمال مع إعتقاد أساليب ذات طابع إنساني في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهدافها وإشباع حاجاتهم الأساسية.

- لا يجب التركيز على المدخلات المادية للتنظيم وإنما يجب العناية بالأبعاد النفسية والاجتماعية للعامل كعناصر محددة للأداء التنظيمي الجيد.

- إعطاء للعامل قسط من حرية التصرف في العملية الإنتاجية الفعالية التنظيمية إيجابيا مع إعتقاد اللامركزية القرار من خلال كذلك التوجيه والإرشاد..

- يجب التعايش بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتحقيق الفعالية التنظيمية بحيث تتوقف درجة الفعالية على أساس طبيعة العلاقة بين التنظيمين.

- بما ان الفرد جزء من الجماعة وسلوكه هو انعكاس لقيم وعادات الجماعة فإن الإرتباط بالجماعة يعتبر من العوامل الدافعة للعمل بحيث أثبتت الدراسة ان المشاركة تعتبر اهم عنصر في تحقيق الفعالية التنظيمية.¹

- ماهية التنظيم غير الرسمي:

إعتبر مايو أن داخل أي تنظيم رسمي يوجد تنظيم غير رسمي وهذا من خلال تجاربه عن وجود أنماط سلوكية بعيدة عن ما تحدده المؤسسة تعبر عن التفاعل بين الأفراد أثناء قيامهم بعملية العمل والذي يظهر في شكل نظام إجتماعي يمثل الأعضاء إلى قواعده تعبر عنه (التنظيم غير الرسمي).

¹ Lesnard.e.organization et gestation d'entreprise edition dunod paris./p35

وللاشارة فإن الإقرار بوجود التنظيمات الغير الرسمية من شأنه ان يعطي دافعا للفعالية التنظيمية بحكم ان التزاوج بين التنظيم الرسمي والغير لرسمي يؤدي إلى الحد والتقليل من الصراعات وخلق الإنسجام والتعاون بين اطراف المؤسسة بإعتبار ان التنظيم غير الرسمي الذي سماه " مايو " بالتشكيل الإجتماعي غير الرسمي، يستند إلى التفاعل فيها بين الأطراف والجماعات داخل المؤسسة ويلعب دورا هاما في تحقيق اهدافها¹

ثالثا- النظريات الإجتماعية:

نموذج ماكس فيبر:

يعد ماكس فيبر من أهم علماء الاجتماع(1864/1920) الذين إهتموا بوجه خاص بتوزيع القوة بين المراكز التنظيمية وفي النموذج المثالي للبناءات البيروقراطية المختلفة سواء كانت تنظيمات إدارية حكومية أم سياسية ام عسكرية أم إقتصادية وإستطاع أن يصوغ نموذجا وظيفيا يقوم على ثنائية الإرتكاز هي الرشادة والقانون، **regal rational model** ويرتبط في الوقت نفسه بين الخصائص البنائية والكفاءة **efficiency** ويقترن هذا النموذج بإسم ماكس ويعرف بالنموذج المثالي للبيروقراطية.²

ومنه خلص فيبر إلى تصميم نموذج متكامل لفهم علم المؤسسات الذي يمثل نقطة الإنطلاق لبروز نظرية علمية في دراسة ظاهرة التنظيم والبحث في السبل الأكثر من النشاط الزراعي إلى بناء مؤسسات صناعية كبيرة وتستخدم عدد كبير من العمال وتعتمد أسلوب الإنتاج الكبير واطلق على هذه المنظمات البيروقراطية ليصف عمل الجهاز الإداري وكيفية تأثيره على سلوك واداء العمال وكيف يمكن الوصول غلى تحقيق الفعالية في مجال التنظيم، والتي حسب فيبر تحقق من خلال تطبيق البيروقراطية والتي تعني النموذج المثالي للتنظيم حيث تصف ما يجب أن يكو عليه سلوك الفرد داخل

¹ قيس محمد العبيدي،التنظيم ، المفهوم والنظريات:الجامعة المفتوحة . الإسكندرية-1997-ص96.

² د/ حسين عبد الحميد ،أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم -مرجع سابق ص101.

المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال تقسيم العمل والتخصص كقاعدة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية إضافة إلى مجموعة من الخصائص وهي:

- توزيع العمل وفقا للتخصص ، يعين في كل وظيفة من هو اجدر بها.
- تحديد القواعد او الإجراءات لتنظيم الأداء والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.
- الرقابة والإلتزام والإنضباط أثناء ممارسة الأعمال.
- المكتبية ويقصد بها إستقلالية المكتب أو المركز عن الشخص الذي يشغله فالعامل يطيع اوامر المسؤول ليس طاعة لشخصه بل تقوم هذه الطاعة على أساس الإقتناع بان الشخص يمثل مركزا رسميا.
- الفصل التام بين ممتلكات وشؤون المنظمة وبين الممتلكات والشؤون الشخصية لشاغلي الوظائف.¹

02- أهم العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية:

لقد تباين الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف ودرجة تأثيرها واهميتها ، يمكن التعرف على مقدار فعالية المؤسسة في ضوء أربعة عوامل أساسية هي:

أولاً- النظام الإقتصادي: أي أن جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في

المؤسسة وعليه فمعايير عملية المؤسسة تتضح من خلال مايلي:

- المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها ان تكون اكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.
- المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية تكون اكثر فعالية من التي بها آلي ضعيفة.
- المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص.

ثانياً- النظام السياسي: أي الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على

المساندة من البيئة المحيطة وتكون مؤسسة فعالية إذا تحققت مايلي:

¹ محمد علي محمد ، مرجع سابق ص 89.

- المؤسسات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من التي لا تمثل قراراتها رغبة العاملين.
- المؤسسات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.
- المؤسسات الخاضعة لإيديولوجيا واضحة ومحددة تكون أكثر فعالية.¹

ثالثا- النظام الرقابي:

هي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسة ويمكن تحديد خصائص الفعالية المؤسسة فيما يلي:

- المؤسسات التي بها أنظمة جزاءات حازمة يمكن ان تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل.
- المؤسسات المعتمدة على أنظمة جزاءات تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على نظام ردي من البداية.
- المؤسسات التي بها شبكة إتصالات شفافة وفي كل الإتجهات تكون أكثر فعالية .
- المؤسسات التي تعتمد على علاقات إنسانية بين جميع عمالها تكون أكثر فعالية.

رابعا- النظام البيئي:

أي المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه فعالية المؤسسة يحددها مايلي:

- المؤسسات التي يمكنها التأثير الإيجابي في محيطها تكون أكثر فعالية من المتوقعة على نفسها وليس لها إمتداد طبيعي وإجتماعي².

03- قياس الفعالية التنظيمية:

إن إختلاف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ومؤشرات قياسها يعزى إلى تعدد الأهداف وتنوعها وتداخل الوظائف الإدارية وتعدد خصائص المنظمات وتعدد مراحل تطورها وإستراتيجيات المنظمات

¹ نسيمه احمد الصيد : الترقية والفعالية التنظيمية: مذكرة ماجستير جامعة 20 أوت. 1955 بسكيكدة قسم علم الإجتماع والديموغرافيا 2008. ص19.

² نسيمه أحمد الصيد ، مرجع سابق ص20.

المختلفة بحيث ذكر daft في كتابه theory evoganioftion أن هناك ثلاثة مراحل لقياس الفعالية التنظيمية واطلق عليها إسم المدخل الموقفية

للفعالية هي:

أولاً- مدخل الاهداف thegolas apprach

وبموجبه ينظر إلى الفعالية علانها المدى التي تتمكن من خلاله إدارة المنظمة من تحقيق اهدافها وهذا المدخل يقوم الفعالية على أساس موازنة الأهداف المحققة مع المخطط لهاكذلك موازنة المخرجات بالمدخلات.

ويفضل إستخدام هذا المدخل في حالة وضوح الاهداف التنظيمية وقابلية قياس تحققها في زمن بعيد ويعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون غير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية غالباً ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.¹

ومن المشاكل التي يوججها هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية مايلي:

- أ- تعدد الاهداف التنظيمية.
- ب- صعوبة قياس بعض الاهداف التنظيمية بشكل كمي (خاصة في المنظمات غير الهادف للربح).
- ت- عدم إجماع او إتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.

ثانياً- المدخل المعتمد على الموارد ressource based approch

يهتم هذا المدخل على المدخلات في تقييم فعالية المنظمات إذ يفترض ان المنظمة تكون فاعلة إذا إستطاعت ان تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وتعرف الفعالية وفقاً لهذا المدخل على أنها القدرة المنظمة المطلقة او النسبية على إستغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ماتحتاج إليه من موارد

¹د/محمد حسن أحمد -مرجع سابق ص105.

ذات قيمة كما يمكن الإستفادة من هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية بطريقة أخرى فالمنظمة الإجتماعية مثلا والتي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال المخرجات أو عملياتها اللازم لدعم مشروعها او قدرتها على جذب أعضاء جدد.

ثالثا- مدخل العمليات الداخلية:

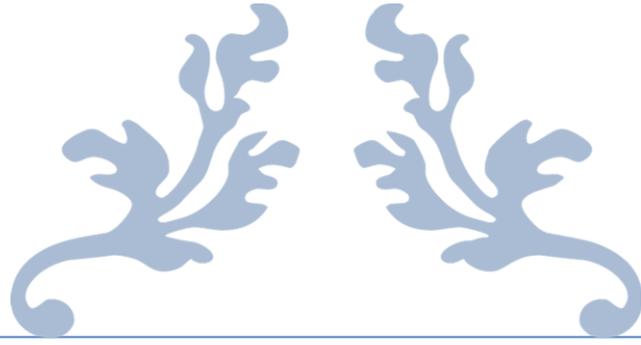
يهتم هذا المدخل بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة ونوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها أما فيما يتعلق بمؤشرات قياس الفاعلية وفقا لهذا المدخل وجود مناخ عمل إيجابي وشيوع روح التفريق الواحد والعمل الجماعي بين اعضاء المنظمة .

ويتميز هذا المدخل في قياس الفاعلية بإهتمامه بالموارد البشرية في المنظمة بإعتبارها المورد الإستراتيجي الهام والحجر الأساس في أي تنظيم إذ يتوقف نجاح المنظمة على مالديها من موارد بشرية مؤهلة ومدرية.

خلاصة الفصل:

عموما حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى تعريف الفعالية التنظيمية بدءا من تحديد المفهوم لهذه الأخيرة والتي تعني مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها إنطلاقا من الموارد المتاحة وبأقل التكاليف وتحديد أهم المداخل التي قامت بدراسة الفعالية التنظيمية وأهم مؤشراتهما.

ثم إنتقلنا في المبحث الثاني إلى توضيح بعض النظريات التي عالجت الفعالية التنظيمية والتي كانت مصنفة إلى ثلاثة أنواع (نظريات إدارية، سياسية، نفسية، وإجتماعية)، وفي الأخير تحديد قياس الفعالية التنظيمية.



الفصل الثالث :

الأداء الوظيفي

المبحث الأول : ماهية الأداء ومحدداته

المبحث الثاني : تقييم الأداء



تمهيد

يعد موضوع الأداء الوظيفي للعمال من أهم المواضيع التي يأخذ إهتمام بالغ الأهمية ، بحيث يعد أجراء العمال مقياس لمردوديتهم وهذا من خلال أدائهم الفعال، والذي ينعكس على نجاح المؤسسة بالأداء المميز، ويعتبر الأداء مجموعة سلوكيات المعبر عنها عن قيام العامل لأداء مهامه والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص وفعالية ، وأنه الأثر الصافي لجهود الفرد وإدراك الدور والمهام وإعطاء مردوية أفضل.

وسوف نحاول من خلال هذا الفصل إعطاء إعطاء أهم تعاريف لغتنا وإصطلاحا، ومحدداته وأهم خصائصه ومعدلاته والعوامل البيئية المؤثرة فيه.

المبحث الأول: ماهية الأداء ومحدداته

01- تعريف الأداء لغة وإصطلاحاً:

- لغوياً: أدى الشيء أي قام وقضاه¹.

- إصطلاحاً: الأداء هو ما يقاس من السلوك

والأداء هو القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة بحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تُحدد سابقاً ويرى البعض تعريف الأداء بأنه " ما فعل في وقته المحدد له شرعاً أو لا فيكون التعريف بالإيقاع ناظراً إلى نفس الفعل بينما يكون التعبير بالفعل ناظراً إلى ما يعقل وهو المؤدى، وقد إنفرد الأحناف في تعريفه بأنه تسليم نفس الواجب بالأمر أو التقويم الجيد يستند إلى قياس جيد"².

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد

فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الإستعداد للإمتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض، وعرف خضير كاظم الأداء " بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في إستطاعة العامل الكفاء المدرب للقيام بها"³.

¹ مختار الصحاح الرازي ص560، المعجم الوجيز. مكتبة لبنان - بيروت طبعة 1911

² لسان العرب لابن منظور دار المعارف مصر. المعجم الأول/ص1760.

³ إدارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية. دار راوية حسن. الدار الجامعية الإسكندرية. 2005/ص210

02- محددات الأداء:

"الأداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من :1-الجهد .
2 - القدرات . 3- إدراك الدور(المهام) "1.

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته اما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الانشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في اداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الاداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء بمعنى ان الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفقهون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الاخرين فالبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ،ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كاداء منخفض فهناك إحتمال أخير وهو ان الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون. السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. إثراء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى. عمان 2009

03- خصائص الأداء ومعدلاته:

ونتطرق إلى النقاط التالية :

أولاً-خصائص معدلات الأداء:

حتى يمكن تحديد معدلات القياس لابد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم إستعمالها للقياس ومن اهم هذه الخصائص نذكر:

أ) التوافق الإستراتيجي: يشير هذا المبدأ إلى مدى إهتمام معيار التقييم بإظهار الإرتباط الموجود بين أداء الوظيفة وإستراتيجية المنظمة وغاياتها وثقافتها ،مثال :إذا كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيرتكز على قياس العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء.

ب)الصدق: هو قياس المعيار بالفعل ما وضع من اجل قياسه وليتسم المعيار بالصدق فلا يجب ان يشوبه النقص أو الغموض.

ت)الثبات: إلى أي مدى إمكانية الإعتماد على المعيار وتكرار إستخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها.

ث)القبول: هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتا طويلا في إستخدامها لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض إستخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضا وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية للمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء .

ج)الخصوصية: هو ان تعطي معدلات الاداء دلائل محددة وخاصة العاملين عن ما يتوقعونه عن آدائهم وكيف يمكنهم من مواجهة ذلك التوقعات .

ثانيا- خطوات تحديد معدلات الأداء:

من أهم الخطوات الواجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء كمايلي:

- 1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وهي:
 - أهداف إستراتيجية : تتعلق بالمنظمة والعاملين على المستوى البعيد.
 - أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات.
 - أهداف تنموية : لتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعد لتنمية قدراته ومردوديته.
- 2- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقديم أدائهم يعني بذلك تقسيم وتصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم ادائهم وفق معايير محددة مثلا : " جودة العمل، السرعة في العمل، الإلتقان"
- 3- تحديد عدد المعدلات وترشيد إستخدامها يجب ان لا يكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة.
- 4- تحديد وزن كل معدل من المعدلات وهو مراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال واهيتها.
- 5- بيان منهجية التطبيق: وهو للحصول على أفضل النتائج نقوم بالإعتماد على مقياس رقمي او وصفي أو نسبي أو أبجدي¹

ثالثا- العوامل البيئية كعوائق الأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى آدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا انها يجب أن تؤخذ في الإعتبار لأنها ضعيفة وموجودة بالفعل.

ومن اكثر عوائق الأداء هي : النقص في أو تصارع متطلبات على وقت الغير.

- عدم الكفاية في التسهيلات العمل والتركيبات وأساسيات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون من الآخرين ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على انها مؤشرات على الجهد والقدرة والإتجاه "كما هو موضح في الشكل

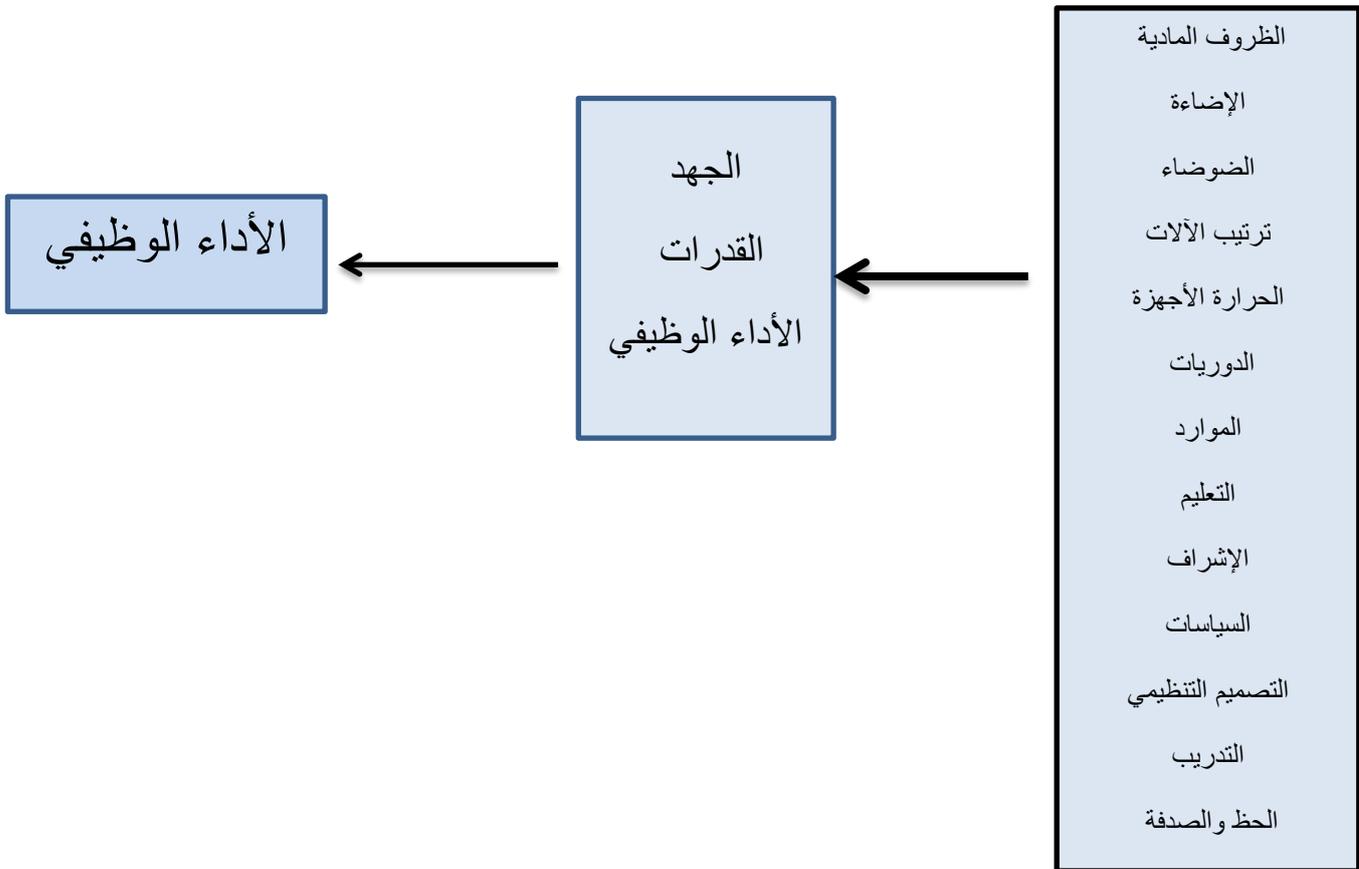
¹ عبد الحميد جودة وآخرون/إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى -جامعة المنصورة، القاهرة ص424.

التالي رقم 03" فعلى سبيل المثال أي عطل في أي جهاز أو آلة يمكن أن يؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب والتكوين يمكن أن يتسبب في إستغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد لذا فإنه من اهم واكبر مسؤوليات الإدارة هي :

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة عمل مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حدّ ممكن

الشكل رقم (03)

العوامل المؤثرة التي تعدل وتؤثر على الأداء¹



¹ د/راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (نفس المرجع السابق) ص 212.

المبحث الثاني : تقييم الأداء

تعتبر عملية التقييم وسيلة للتعرف من خلالها على نقاط القوة والضعف في أداء الفرد العامل وهي عملية مهمة لجميع المستويات في المنظمة إبتداء من المستويات الإدارية العليا من الوحدات الصغرى.

وسوف نستعرض مفهوم تقييم الاداء من خلال ثلاث مطالب وذلك على النحو التالي

01- ماهية تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لتقييم سياسات الافراد فتستطيع الإدارة أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الإختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي توافق ميوله وثقافته مع قدراته وتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه.

إذا فما هو تقييم الأداء؟

عقب إختيار وتعيين وتدريب العاملين وقضائهم فترة زمنية مناسبة في عملهم تلجأ المنظمات إلى تقييم أدائهم للتعرف على مدى جودة نواتج ومخرجات العمل.

ولذا لابد من توضيح ماهي عملية تقييم الاداء والتعرف على خطواته ومعرفة أساليب وأدوات تقييم الأداء ومناقشة اهم التحديات التي تواجه تقييم الأداء ومعرفة كيفية التغلب عليها كما أنه يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الاداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الاداء الموضوعة وتتضمن عملية تقييم الأداء القيام بأربعة خطوات أساسية هي :

- 1- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء
- 2- قياس الأداء الفعلي للأفراد
- 3- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم.
- 4- إدارة وتحسين الأداء¹.

¹ د/محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي " دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات 2014-القاهرة. مصر /ص 51.

أولاً- فوائد تقييم الاداء بالنسبة للمنظمة:

يساعد تقييم الأداء المنظمة في التعرف وإكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة آدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

يوفر تقييم الأداء للمنظمة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت وإتخاذ قرارات الترقية والتدريب وغيرها.

يمكن أن يستخدم تقييم الاداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا إحتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي.

ثانياً- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

يحتاج الفرد بإستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة آدائه السابق حت يعرف مجالات القوة والضعف فيما قام بإنجازه.

إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له.

إن تقييم أداء الفرد والإعتراف بجودته والإشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.

02- تعريف تقييم الأداء:

رغم تعدد آراء الباحثين والخبراء في موضوع تقييم الأداء إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف شامل لتقييم الأداء يجمع بين وجهات النظر العلمية المختلفة ومن أهم هذه التعريفات:

"دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية.¹

تقييم الأداء هو عملية قياس مدى فعالية وكفاءة الأداء الفعلي²

تقييم الاداء هو قياس اعمال العاملين ومدى آدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمسؤوليات المطلوبة في إنتاجهم ومدى قدرتهم على التقدم والإستفادة من فرص الترقى وزيادة الاجر.³

"إن عملية تقييم الأداء هي عملية التعرف على مدى صلاحية العاملين للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها ومستوى آدائهم لواجباتهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم نحو المتعاملين معهم وكذلك التعرف على مدى توفر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي"⁴.

03- أهمية تقييم أداء العاملين:

إن تقييم العاملين يعتبر موضوعا ذا أهمية كبيرة في التنظيم لأنه يعتبر الوسيلة التي تدافع الجهاز الإداري في المنظمات للعمل بحيوية ونشاط وتجعل الرؤساء يتابعون أعمال رؤسائهم بشكل دائم ومستمر كما تدفع المرؤسين للعمل بجد ونشاط.⁵

كما انها وسيلة لتحديد المكافأة وعلاوات الدورية وأداة للكشف عن الإحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسة الإختيار والتعيين وأساسا موضوعيا لسياسات الترقية

¹ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية دار السلاسل للطباعة والنشر الكويت 1996. ص 295.

² زكي محمود هاشم نفس المرجع ص 295.

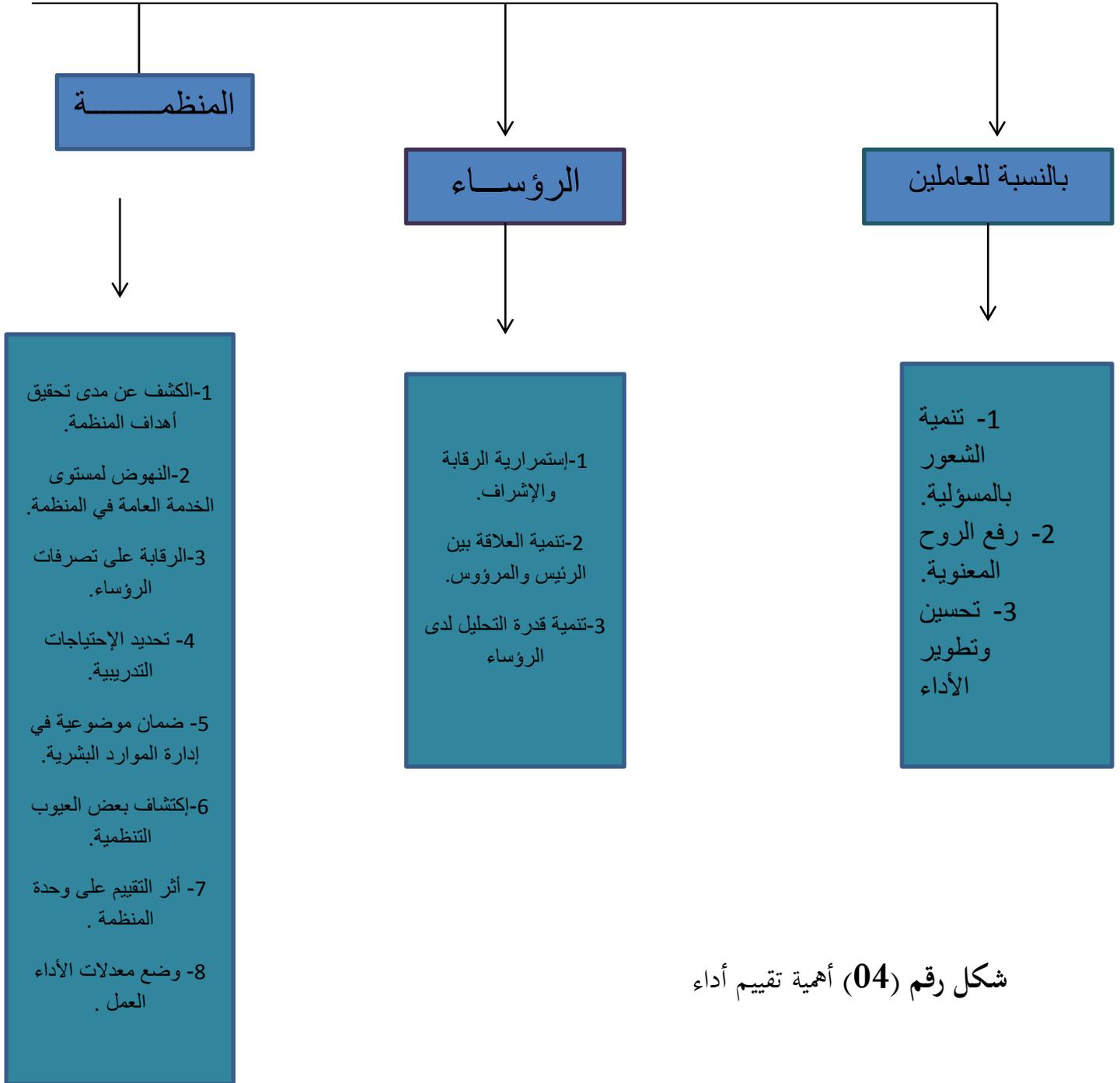
³ علي محمد عبد الوهاب وعائدة خطاب إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مكتبة عين شمس القاهرة 1993/ص 123

⁴ احمد عبد الرحمان عبد الباقي عمر (إدارة الأفراد مكتبة عين شمس القاهرة 1981/ص 334

⁵ نادر أحمد أبو شيخة تقييم أداء العاملين في الاجهزة الحكومية في الدول العربية القاهرة . بدون سنة /ص 257

والنقل والفصل وتنقسم أهمية تقييم أداء العاملين إلى ثلاث مستويات¹:

- العامل - الرؤساء - المنظمة
اهمية تقييم الأداء



شكل رقم (04) أهمية تقييم أداء

¹ نادر أحمد أبو شيخة . نفس المرجع ص02.

أولاً- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

يعتبر تقييم الأداء أحد العوامل التي تؤخذ كأساس من أسس إتخاذ القرارات التي ترتبط بالمسار الوظيفي للموظف والمنظمة وربط هذه القرارات بمستويات الأداء والسلوكيات لدفع الموظف إلى العمل بمستويات اداء مرتفعة وسلوكيات إيجابية¹.

كما ان عملية تقييم الأداء من ناحية اخرى تعطى المرؤسين فكرة واضحة عن طريق أدائهم للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيه ومناقشة الطرق الملائمة لتحسينه²

ويحقق تقييم الاداء للعاملين عدة مزايا منها:

- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- رفع الروح المعنوية.
- تحسين وتطوير الأداء

ثانياً- أهمية تقييم الاداء بالنسبة للرؤساء:

أما بالنسبة لأهمية تقييم العمل بالنسبة للرؤساءفانه يحقق لهم عد اهداف منها :

- 1- إستمرارية الرقابة والإشراف.
- 2- تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤسين.
- 3- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء.

ثالثاً- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

- 1-الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة.
- 3- الرقابة على تصرفات الرؤساء.
- 4- تحديد الإحتياجات التدريبية.
- 5- ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية.

¹علي السلمي ،الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية جزء12 القاهرة 1981/ص479.

²عبد المحسن جودة ، دليل المدير ورجال الأعمال في إدارة الأفراد كلية التجارة جامعة المنصورة . القاهرة 1994 ص545.

6- إكتشاف بعض العيوب التنظيمية .

7- وضع معدلات لأداء العمل.

04- مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي في المستشفيات:

تحتاج المستشفيات المؤشرات محددة لقياس ومعرفة مستوى الأداء المحقق والتقدم الحاصل من خلال¹

أولاً- مؤشرات الأداء الخاصة بالأطباء:

أ- عدد الأسرة/طبيب: أي ما نصيب الطبيب الواحد من الأسرة في المستشفى ، فزيادة عدد الأسرة للطبيب الواحد يعني تدني مستوى الخدمات الصحية في المستشفى والعكس صحيح، والمستوى المقبول عالمياً هو 4 أسرة لكل طبيب.

ب- عدد العمليات الجراحية خلال السنة/ عدد الأطباء الجراحين خلال السنة = عملية/طبيب.

ت- عدد المراجعين للعيادة الخارجية/عدد الأطباء = مراجع /طبيب

ث- الأطباء الأخصائيين/ مجموع الأطباء الكلي = أخصائي /طبيب

ثانياً: مؤشرات الأداء الخاصة بالتمريض.

أ- عدد الأسرة / ممرضة : أي مانصيب الممرض أو الممرضة من أسرة المستشفى ، فنقصان عدد الأسرة يرفع من مستوى الخدمات المقدمة للمرضى ، والعدد المقبول به غالباً هو سريران لكل ممرض أو ممرضة.

ب- عدد الممرضات /عدد الأطباء = ممرضة / طبيب

ت- عدد الممرضات / عدد الراقدين في المستشفى = ممرضة / مريض

ثالثاً- مؤشرات الأداء الخاصة بذوي المهن الصحية:

أ- مؤشرات الأداء الخاصة بالإداريين:

- عدد الأسرة / موظف : تشمل فئة الموظفين كافة الأفراد العاملين في انجاز المهام الإدارية في المستشفى إذ يفترض ان يساوي عدد الموظفين عدد الأسرة في المستشفى الذي يضم مثلاً 300 سرير يفترض أن يعمل فيها 300 موظف.

¹ نصريات، فريد (إدارة منظمات الرعاية الصحية) الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2008 ص55

- عدد المسعفين / عدد سيارات الإسعاف = مسعف / سيارة إسعاف.

ب- مؤشرات جودة الخدمات الصحية¹ :

- عدد الوفيات من المرضى الراقدين / عدد المرضى الراقدين = نسبة وفيات الراقدين.
- مجموع أيام الرقود في المستشفى / عدد المرضى الراقدين = معدل بقاء المريض في المستشفى
- عدد الشكاوي في المستشفى / عدد المراجعين = نسبة الشكاوي للمراجعين.

والجدول الموالي يوضح مجموعة معايير الأداء في المستشفيات ومؤشرات قياسها:

جدول رقم (01) مجموعة معايير الأداء ومؤشرات قياسها المصدر

المؤشر	المعيار
4 أو 5 أسرة	عدد الأسرة/طبيب
سريرين	عدد الأسرة/ ممرضة
100 سرير	صيدلي واحد
100 سرير	أخصائي واحد للتغذية
100 سرير	أخصائي واحد للتحليل الطبي
75	موظف واحد مختص بنظم المعلومات الطبية
75	موظف واحد مختص بالخدمة الاجتماعية
75	موظف واحد مختص بالعلاج الطبيعي
7 أيام	معدل رقود المريض
4%	الوفيات العامة
1/5000	الوفيات نتيجة التخدير

¹ كوش، هيو (إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان إستمرار الإلتزام بها) ترجمة: طلال الأحمدى، معهد الإدارة العامة، 2002 ص21

01%	الوفيات بعد العملية
0.25%	وفيات الأمهات
02%	وفيات الأطفال عند الولادة
01%	نسبة التلوث بعد العملية
03-04%	نسبة العمليات القيصرية

المصدر: جلدة سليم بطرس (إدارة المستشفيات والمراكز الصحية) عمان: دار الشروق للنشر

والتوزيع 2007، ص 110

05- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم وظائف الإدارة، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي المنظمة والمديرين والمرؤوسين¹.

أولاً- أهداف تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى لها عملية تقييم الأداء إلى تحقيقها على مستوى المنظمة مايلي²:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين نحو المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانياً- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم الأداء والحكم على المرؤوسين ليس بالشئ السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية اعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف

¹ اندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم احمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 544.

² عباس، سهيلة والزامل، علي(التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل) مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2007 ص 34

بهذا المستوى أو ذاك ، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية¹:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الإرتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم ، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات المناسبة الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثاً- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

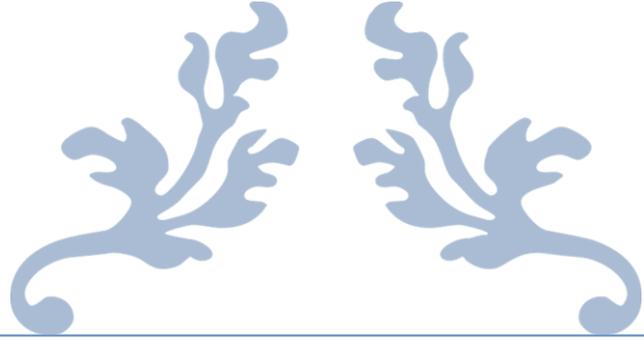
- إن شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الإعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل بإجتهد وجدية وإخلاص ليتربحوا فوزهم بإحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأهم مالياً ، ويهدف ذلك إلى تحقيق ثلاث غايات على مستوى العاملين²:
- الجذب للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة.
 - الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي.
 - الإحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة.
- أيضاً يساعد التقييم لعى تعريفهم نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها.

¹ مستشفى الشفاء(مجلة الشفاء الطبية) العدد الاول، غزة فلسطين 1996م.ص17

² عساف ، عبد المعطي (إتجاهات الحديثة لتقييم أداء العاملين في الإدارة الحكومية)مجلة العلوم الإجتماعية ،المجلد16 العدد1 1988،ص13

خلاصة الفصل:

على العموم لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق على تعريف الأداء الوظيفي للعمال بدأ من المبحث الأول ماهية الأداء ومحدداته وخصائصه ومعدلاته، وأهم خطوات الأداء والعوامل البيئية كعوائق له، ثم تطرقنا في المبحث الثاني تعريف أهمية تقييم أداء العمال، وإلى أهمية تقييم الأداء للرؤساء وللمنظمة، وفي الأخير أهم مؤشرات تقييم الأداء في المستشفيات .



الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية بالمؤسسة

الإستشفائية د.ترشين غرداية

المبحث الأول التعريف بالمؤسسة (المؤسسة

الإستشفائية د.ترشين غرداية)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية ومجالات

الدراسة

المبحث الثالث: خصائص العينة وعرض وتحليل

جداول فرضيات الدراسة

تمهيد:

يعد موضوع الدراسة الميدانية أهم مرحلة يتطرق لها الطالب والتي تأخذ حيزا كبيرا من الدراسة ومن خلال هذا الفصل الميداني حاولنا تسليط الضوء في المبحث الأول تعريف المؤسسة الإستشفائية د. ترشين غرداية والإمكانيات المادية والبشرية وأهداف المستشفى وفي المبحث الثاني عرفنا مجالات البحث ومناهج الدراسة وأدواتها، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى عرض وتحليل جداول الفرضيات والنتائج العامة للدراسة .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة (المؤسسة الإستشفائية غرداية)

01- التعريف بمؤسسة الدراسة (د/ترشين إبراهيم):

يعتبر مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم من أهم هياكل قطاع الصحة على مستوى الولاية نظرا للموقع الجغرافي الهام وما يقدمه من خدمات للمرضى وإستقباله اليومي العدد الكبير من المواطنين الامر الذي جعلنا نختاره كميدان للبحث نظرا لارتباطه الواقعي بدراستنا.

لذلك سأتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور إبراهيم ترشين بغرداية لمعرفة النتائج التي خرجت بها الدراسة حول فعالية التنظيم وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال حيث يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها وأخيرا المعالجة الإحصائية التي إعتد عليها تحليل الدراسة وتحليل فقرات الإستبيان واخيرا الفرضيات وعرض النتائج.

أولا- لمحة عن المؤسسة الإستشفائية وعن - الدكتور ترشين إبراهيم -

- تعريف المؤسسة: المؤسسة العمومية الإستشفائية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية

والإستقلال المالي وهي تحت إشراف الوالي ، وهي مؤسسة صحية تقوم بالخدمات اللازمة للمواطنين وذلك بتوفير الراحة اللازمة والعلاج والهدوء ، وهو عبارة عن بناء جاهز من طرف المؤسسة (BOYGUES) شيد في 18 مارس 1985 وفي عام 1993 سمي بمشفى الدكتور ترشين إبراهيم ، كان سابقا قطاع صحي ثم تحول إلى مؤسسة إستشفائية سنة 2006 حيث يحتوي على 140 سرير و416 عامل يتكفل في مجال نشاطه بشكل منظم ومنسجم بحاجيات السكان الصحية ويقوم بالمهام التالية:

● يضمن توزيع الإسعافات وبرمجياتها.

● يساهم في تأهيل مستخدمي المصالح وتحسين مستواهم.

ويشمل المصالح الإستشفائية التالية :

● مصلحة الإستعجالات الطبية الجراحية.

● مصلحة الطب الداخلي.

● مصلحة الجراحة العامة.

- المخبر وحقن الدم.
- مصلحة التحاليل الطبية والأشعة .
- مصلحة إعادة التأهيل الحركي.
- مصلحة تصفية الكلبي.
- مصلحة علم التشريح.
- مصلحة مكافحة الأمراض السرطانية.
- بالإضافة إلى مصالح الإدارة.

المصدر إدارة مستشفى ترشين إبراهيم

ثانيا- نبذه تاريخية عن الدكتور :ترشين ابراهيم:

هو ترشين ابراهيم بن عبد الله من مواليد سنة 1927 بن يزقن بلدية بنورة تلقى تعليمه الأولي بالمدرسة الحرة الإستقامة بقالة ثم التحق بالمدرسة الصادقية بتونس وتخرج منها سنة 1946م ،دخل كلية الطب بالجزائر العاصمة وبعد تخرجه سنة 1953 م شغل منصب طبيب عام بمستشفى الأمراض العقلية بالبليدة إلى أن التحق في أوائل سنة 1957 بصفوف جيش التحرير الوطني حيث تمثل نشاطه في ميدان إختصاصه
إشتشهد بالمنطقة الثانية للولاية الرابعة قرب مدينة المدية في سبتمبر سنة 1957م -رحم الله الشهيد
وأسكنه فسيح جناته -

ثالثا- الإمكانيات البشرية بالمستشفى:

أما الإمكانيات البشرية فتوزع في الجدول(02) كمايلي:

الجدول رقم (02): الإمكانيات البشرية بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم

الوظيفة	اطباء أخصائيين	الأطباء العامون	الشبه طبيين	الأسلاك المشتركة
العدد	72	32	240	74

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق وإحصائيات المستشفى حتى نهاية 2019/12/31

02- أهداف مستشفى د.ترشين إبراهيم : يعتبر المستشفى مؤسسة للعلاج والتكوين من

أهدافه تحقيق:

أولا- العلاج:

- المشاركة في إنجاز البرنامج الوطني للوقاية والتربية الصحية.
- الإشراف على الفحوصات والمداولات والعلاج والأعمال المتعلقة بالحماية والصحة والسكان.
- المشاركة في إعداد مقاييس التجهيز الصحي والعلمي والتربوي لهياكل الصحة.
- المشاركة في إعداد قائمة الادوية وبرامج التموين بها باستمرار.

ثانيا- التكوين:

- المشاركة في تكوين المستخدمين الشبه طبيين والإداريين والقيام بكل أشغال الدراسات والأبحاث في مجال العلوم الطبية والإنسانية.
- تنظيم الندوات والملتقيات والايام الدراسية لتطوير نشاط العلاج والتكوين والبحث العلمي.

ثالثا- التسيير الإداري:

- هناك إجراءات يقوم بها الجهاز الإداري في تسيير المؤسسة تتمثل في إجراءات التوظيف وإجراءات الترقية الداخلية في سلك الدرجات وإجراءات العقوبة والنق وإجراءات الإحالة على التقاعد وإجراءات الإستقالة.

- أما عن القدرة الاستقبلية للمستشفى فهي موضحة من خلال الجدولين (03) و (04)

الجدول رقم (03): عدد الفحوصات التي تم اجراءؤها في مستشفى الدكتور ترشين ابراهيم خلال سنة 2019

المجموع	الاستعجالات	الاستشفائي
118504	90803	27701

المصدر: مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم 2019

الجدول رقم (04): عدد العمليات الجراحية المبرجة التي تم اجرائها في مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم خلال سنة 2019

عدد العمليات	المصالح
1428	مصلحة جراحة الرجال
1262	مصلحة جراحة النساء
586	مصلحة جراحة الأطفال
3276	المجموع

المصدر. مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم 2019

الجدول رقم (05) عدد العمليات الجراحية الإستعجالية التي تم إجرائها في مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم خلال 2019

عددالعمليات الجراحية الإستعجالية	1349
----------------------------------	------

المصدر: مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم 2019

أما عن التجهيزات المتوفرة داخل المستشفى فهي موضحة من خلال الجدول رقم (06)

الجدول (06): يبين عدد المعدات الطبية لمستشفى ترشين إبراهيم سنة 2019

التخدير والعلاج المكثف												التصوير الطبي					
المراقبة الالكترونية		ONDO- SCOPIE		الحاضنة		الصدمة الكهربائية		آلة الامتصاص طبية جراحية		آلة الامتصاص		ECHO- GRAPHIE		RX المتحركة		RX الثابتة والسكانار	
معطلة	تعمل	معطلة	تعمل	معطلة	تعمل	معطلة	تعمل	معطلة	تعمل	معطلة	تعمل	معطلة	تعمل	معطلة	تعمل	معطلة	تعمل
05	19	00	01	02	10	01	12	09	26	01	07	01	05	01	07	01	02

المصدر: عن إدارة المستشفى، المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والبيانات القاعدية والتجهيزات، نتائج 2019

- نجد من خلال الجدول (.06..) الخاص بعدد المعدات الطبية المتوفرة بالمستشفى أنه من بين مجموع 112 جهاز معطل أي ما يعادل 22.32 % من مجموع الأجهزة وهذا له أثره السلبي على سيرورة العمل في المستشفى خاصة على أداء العمليات الجراحية والمراقبة الالكترونية التي تعاني نقص كبير في التجهيزات

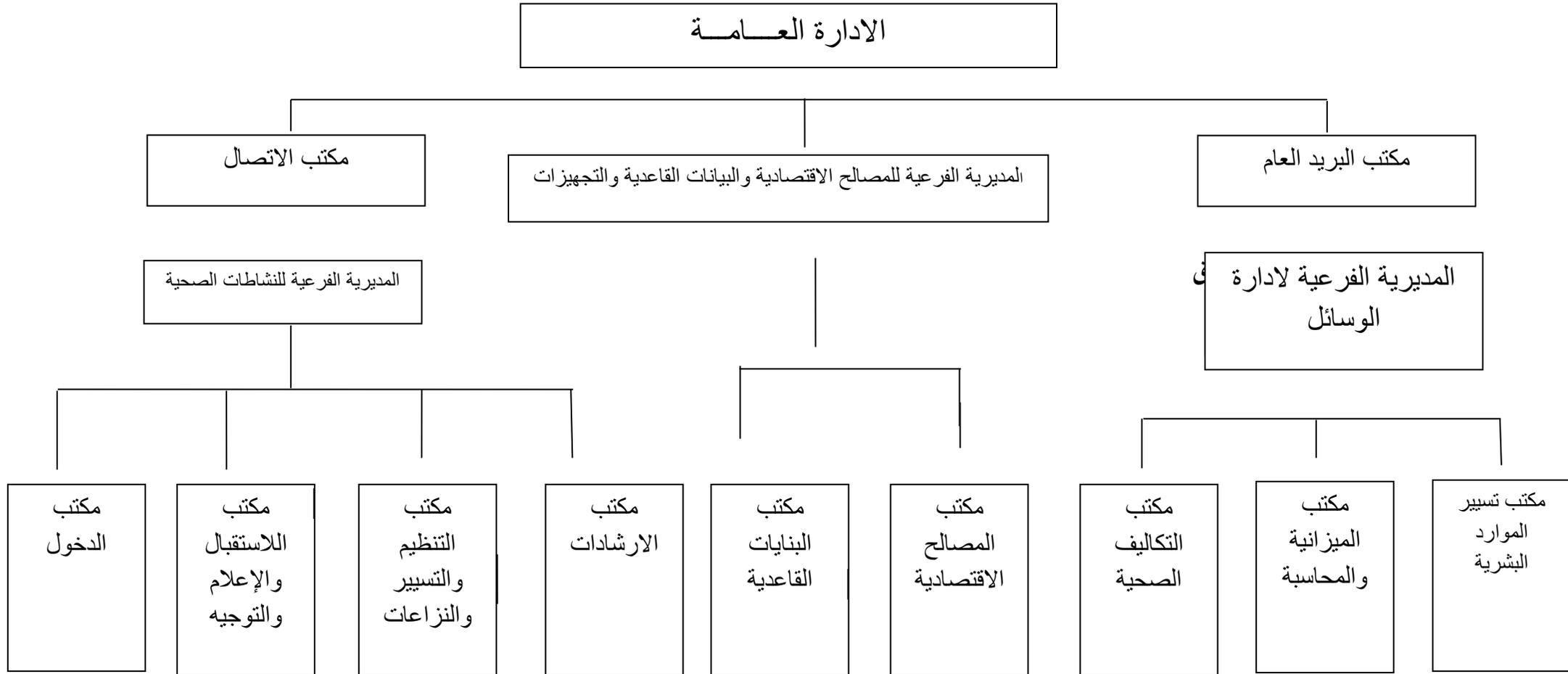
03- الهيكل التنظيمي لمستشفى الدكتور-ترشين إبراهيم- :

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادي الأولى 1428 الموافق لـ 19 مايو 2007 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والصحة الجوارية وسيرها لاسيما المادة 21 منه والمحددة للهيكل التنظيمي حيث ينحدر تحت سلطة المدير مكتب البريد ومكتب الإتصال وهذين المكتبين تندرج تحتها المصالح التالية¹.

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل
 - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة
 - المديرية الفرعية للنشاطات الصحية.
 - المديرية الفرعية للموارد البشرية. (مديرية المستخدمين).
- وهذا حسب الشكل التالي:

¹الجريدة الرسمية العدد 33- 2007/05/19

الشكل (05) : الهيكل التنظيمي لإدارة مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم بغرداية



المصدر : إعتمادا على وثائق مصلحة الموارد البشرية - مستشفى ترشين إبراهيم -

وبمقتضى هذا المرسوم فإن مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم أصبح مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية وعلى هذا الأساس أصبح المستشفى يدار بواسطة مجلس الإدارة ، ومزود بجهاز إستشاري يسمى بالمجلس الطبي كما انها تحتوي على إجراءات تستعملها في التسيير الإداري:

أولاً- مجلس الإدارة:

يتكون من عدة اعضاء يمثلون كافة الفئات من ممثل لوزير الصحة إلى ممثل المعهد الوطني للتعليم العالي وتمثل وظيفته في المداولة بشأن برنامج عمل المشفى وتنفيذ برامج الوقاية والتربية الصحية والعلاج، أيضا العمل على التسيير الحسن ، وضمان النظام الداخلي للمؤسسة ومشروع الميزانية والحساب الإداري والتقرير السنوي عن نشاط المؤسسة الذي يقدمه المدير العام.

ثانيا- المجلس الطبي:

يتكون من اعضاء وحدات البحث الطبي وهم أخصائيين تابعين للمؤسسة الإستشفائية وتمثل مهام المجلس في إعداد برامج التكوين والبحث في العلوم الطبية ، إبداء آراء بشأن مشاريع برامج التجهيز الطبي إقتراح الإجراءات التي من شأنها تحسين تنظيم مصالح العلاج والوقاية ، وإقتراح فروع جديدة والمشاركة في توزيع وإعداد الطلبة ، تقديم نشاط المصلحة في مجال العلاج والتكوين والبحث ، تقديم برامج وضمان المناوبات الطبية وإقتراح الإجراءات التي من شأنها النهوض بالتبادل بين مختلف الفروع الطبية وأخير تنظيم أنشطة البحث على أساس جمع المواضيع ودراستها.

ثالثا- الإجراءات المستعملة في التسيير الإداري:

لمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم عدة إجراءات تستعملها في التسيير والتنظيم الإداريين وهي تتمثل في إجراءات التوظيف والتثبيت وإجراءات الترقية الداخلية بما فيها الترقية في السلك والترقية في الدرجة ،هناك أيضا إجراءات العقوبة ،إجراءات النقل وإجراءات التعاقد إجراءات الإستقالة ،إجراءات الإحالة على التقاعد وإجراءات الوفاة.

المبحث الثاني: مجالات البحث ومنهج الدراسة وأدواته

01- المجال البشري المكاني والزمني للدراسة:

حتى يتمكن الباحث من دراسة الظاهرة الإجتماعية دراسة موضوعية يتعين عليه تحديد مجالات هذه الدراسة (المكانية، البشرية، الزمنية) لذلك قمت بتحديد وتوضيح مجالات الدراسة الخاصة بالبحث وهي كما يلي :

أولاً- المجال البشري:

يشتمل المجال البشري للمستشفى على فئات سيوسيو مهنية متنوعة (أطباء-مرضى، دارين، عمال مهنيين-اعوان امن...) بالإضافة إلى المرضى القادمين للمستشفى لتلقي العلاج ولكن اقتصرت الدراسة فقط على فئتين مهنتين أطباء وممرضين وقد تم إختيار هاتين الفئتين دون الفئات الأخرى كون الاطباء والمرضى يكونون عصب العملية العلاجية كما أن الإستطلاعات الأولية أشارت لنا أن هاتين الفئتين هما الأكثر تضرر أمام ما يحدث داخل المستشفى أما عن إختيار المرضى فكان لمعرفة مستوى ونوعية الخدمة الصحية المقدمة للمستشفى.

ثانياً- المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية في مستشفى الدكتور ترشين ابراهيم بغرداية والذي تم تدشينه في 18 مارس 1985 بغرداية والذي يحتوي على 140 سرير يجده من الشمال الغربي ولاية الأغواط ومن الشمال القطاع بالقرارة ومن الجنوب الغربي القطاع الصحي بمتليلي القطاع الصحي يغطي مساحة 3880م² أين يسجل كثافة سكانية تقدر بـ 44.29 نسمة في الكيلومتر مربع لمجموع السكان الذي هو 171883 نسمة سنة 2006 موزعة 100% وقد تم اختيار هذا المستشفى كميدان بحث لعدة أسباب منها كون انني امارس مهنة التمريض المنسق للنشاطات الشبه طبي، وكذلك لأهمية هذه المؤسسة في المجتمع وللخصوصية طابع العمل ونوعية الخدمات التي يقدمها هذا النوع من المؤسسات وقد شملت كافة مصالح المستشفى وعددها عشرة مصالح .

ثالثاً- المجال الزمني:

إستغرقت الدراسة الميدانية حوالي أربعة أشهر حيث بدأت من ديسمبر 2019 إلى غاية مارس 2020 .

المرحلة الأولى من ديسمبر 2019 إلى غاية جانفي 2020 تمثلت هذه المرحلة في الدراسة الإستطلاعية وذلك من أجل الإحاطة بجوانب عديدة من الظاهرة قمنا بإعداد الإستمارة ومناقشتها مع المشرف .

المرحلة الثانية من بداية فيفري إلى غاية بداية شهر مارس تم توزيع الإستمارة على عينة الدراسة

المرحلة الثالثة من تاريخ بداية مارس غاية شهر أفريل 2020 قمنا فيها بتفريغ البيانات في الجداول الإحصائية واستنتاج النتائج الجزئية واستخلاص الإستنتاج العام واعداد المذكرة في صيغتها النهائية.

02- تحديد وإختيار عينة الدراسة:

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة تأثير الفعالية التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية مع إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية العمومية - د. ترشين إبراهيم - بغرداية فمجتمع الدراسة يتمثل في جميع عمال المؤسسة من (ممرضين ، فنين وأطباء) وبما أن الفئة المهنية الأكثر تواجد وهي الركيزة الأساسية في المستشفى الممثلة في الأطباء والممرضين ونظرا لذلك إختارنا أن نستخدم العينة الطبقية يكون على أساس عشوائي فهي ضرورية عندما يكون الغرض من البحث هو الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة ككل ، هذا النوع من العينات لا يتعد عن معنى ومضمون العشوائي¹ ، ولكن يقترح قبل عملية الإختيار العشوائي تقسيم المجتمع الأم على طبقات ومن ثمة نقوم بعملية الإختيار العشوائي لهذه الطبقات، ويشترط عند سحبها أن يكون المجتمع غير متجانس بحيث نستطيع تحويله إلى مجتمع متجانس عن طريقه تقسيمه إلى طبقات ، لنضمن مبدأ التجانس داخل كل طبقة، فإختيار العينة هي عملية اختيار وحدات أفراد أو منظمات من مجتمع بعينه بحيث إننا عندما ندرس العينة نستطيع ان نعمم نتائج دراستنا على المجتمع الذي إختارناه منه. والعينة هي مجموعة الناس التي تم اختيارها لتكون ضمن الدراسة وفي العينة الطبقية هذا النوع من العينات لا يتعد عن معنى ومضمون العشوائية، ولكن يقترح قبل عملية الإختيار العشوائي تقسيم المجتمع الأم إلى طبقات ومن ثمة نقوم بعملية

¹ موريس أنجوس . منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر ،

الإختيار العشوائي لهذه الطبقات وفي هذه الدراسة ووزعت عليهم 140 استبانة وقد تم استعادة 118 استبانة.

الجدول رقم (07) يوضح عدد الإستبيانات الموزعة والصالحة للدراسة

عدد الإستبيان				مجتمع وعينة الدراسة
الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الصالحة للتحليل	
140	118	22	112	

أولاً- كيفية إختيار العينة:

تمثل هذه المرحلة من أهم معالم وخطوات البحث العلمي وقبل إتخاذ الخطوات اللازمة لإختيار العينة لابد من معرفة مجتمع الدراسة الذي يعرفه موريس أنجرس بأنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي¹. "لكن هناك أسباب عديدة مادية ومعرفية تأخذ من الباحثين جهداً وتكاليف مالية كبيرة تدفعهم لإعتماد عينة من هذا المجتمع ما دامت العينة تمثل خصائص البحث وتحقق أهدافه. وتعرف العينة على أنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"². وكلما اختيرت بشكل سليم كانت ممثلة تمثيلاً جيداً للمجتمع الكلي وانطلاقاً من ذلك فقد ضمت المؤسسة الإستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم غرداية التي اجرينا فيها الدراسة 140 مستخدم ينطبق عليهم موضوع الدراسة، موزعون كما يلي.

¹ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر والتوزيع ط2، الجزائر، 2012، ص ص 143-142.

² موريس أنجرس، مرجع سابق ص 301

-ممارس متخصص للصحة العمومية 72

-ممارس للصحة العمومية 22

-الإطارات؛ الشبه الطبية 240 أي مجتمع الدراسة هو 334 .

وقد إختارنا العينة الطبقيه لهذه الدراسة بنسبة 35% من مجتمع البحث بطريقة عشوائية وشملت عينة دراستنا على: على 140 مبحوث مقسمة كما يلي:

-10: ممارس للصحة العمومية

- 32 ممارس متخصص للصحة العمومية

-98: شبه طبي (جميع الرتب)

تم توزيع 140 إستمارة كمحاولة منا لسحب أكبر عدد من المبحوثين وتمكننا من إسترجاع 118 ألفت منها 08 إستمارة لعدم إجابة المبحوثين على أغلب الأسئلة وعدم إسترجاع 22 إستمارة ليكون العدد النهائي لعينة البحث المتمثلة 112 إستمارة صالحة للتحليل.

ثانيا- متغيرات الدراسة:

لقد إعتمدت الدراسة على متغيرين وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم(08): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
فعالية التنظيم	المتغير المستقل
أداء العمال	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب

03- منهج الدراسة وأدواته:

إن عملية البحث العلمي تقتضي على الباحث أن تكون له طريقة المنهجية واضحة حتى يتمكن من تنظيم وتنسيق أفكاره ومراحل بحثه واستنتاج النتائج الخاصة لموضوع الدراسة وفي حقيقة الأمر فإن طبيعة البحث هي التي تملي على الباحث المنهج الواجب إتباعه. إن طبيعة بحثنا ومن خلال منطلق أنه إستكشاف إستطلاعي جعلني أعتد على منهج الوصفي التحليلي الذي يندرج ضمن المنهج الوصفي، فمنهج الوصفي هو منهج أو طريقة علمية

تستخدم لدراسة الظواهر الإجتماعية المحددة في منطقة معينة وفي جماعة أو مجتمع معين و أن ينصب في الوقت الحاضر حيث يهتم بدراسة الأشياء الموجودة بالفعل ويركز على المجتمع الكلي بكل أطيافه، كما أنني إعتدت على التحليل الكمي للنتائج كونه يتماشى وطبيعة البحث الذي أقوم به وقد قدمت المعلومات الكمية بصيغة الجداول البسيطة والمركبة لغرض الوصول إلى النتائج الموضوعية أما عن التقنيات المستعملة فقد اخترت تقنية هي استثمار استبيان موجهة للأطباء والمرضى لكون هذه التقنية عملية وتوفر الوقت ولأن المبحوثين الذين ستوجه لهم الإستمارة يحسنون القراءة والكتابة، ويعتمد الباحثين في دراساتهم على مناهج علمية مختلفة تكون وفقاً لنوع الدراسة التي يريدون القيام بها من أجل الوصول إلى النتائج والأهداف المسطرة والتي يسعون إليها، إذ يعرف المنهج على أنه "التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون أو هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة موضوع البحث.

كما يعرف على أنه مجموعة من العمليات المتناسقة المستعملة لبلوغ هدف أو مجموعة من الأهداف، كما أنها جملة من المبادئ التي توجه كل بحث منظم، بالإضافة إلى أنها جملة من المعايير التي تتيح إختيار التقنيات وتنسيقها¹.

طبيعة موضوع دراستنا هذه فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر المنهج الذي يتوافق مع بحثنا فالمنهج الوصفي هو دراسة الوقائع ووصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف أو جماعة من الناس أو مجموعة من الأحداث مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً، كما يمكن تعريفه بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة². فإختيارنا للمنهج الوصفي هو إختيار الموضوع لمنهجه فدراسة فعالية التنظيم وعلاقته بأداء العمال يتطلب منا دراسته من خلال الوقائع الأنية

1 مادلين غراويتز، مناهج البحوث الاجتماعية، ترجمة: عمار سام، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، 1993، ص 10.

2 عبد القادر صالح أبوقاسم، المرشد في إعداد البحوث والدراسات العلمية، مركز البحث العلمي والعلاقات الخارجية السودان، ط 1، 2001، ص 12.

وما هو موجود لا كما هو في السابق ولا المستقبل من أجل تفسير البيانات تفسيراً منطقياً والوصول إلى النتائج الحقيقية والواقعية.

- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات أو التقنية أمر ضروري في شتى العلوم باختلافها وبإختلاف تقنياتها فالباحث في العلوم الاجتماعية يعتمد على وسائل وتقنيات منهجية معينة من أجل التقرب نحو الظاهرة المراد دراستها والتقرب إلى العينة التي تمثل مجتمع بحثه ففي دراستنا هذه إعتدنا على التقنيات التالية:

أ - الملاحظة:

تعتبر الملاحظة وسيلة من وسائل جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث،، وإن الملاحظة والمراقبة وسيلتان من وسائل المنهج الإستقرائي،تعتمدان الواقع الخارجي ، قيد الدراسة،أساس لاختبار الفروض والوصول إلى المعرفة العلمية الدقيقة¹ ،

ب - الإستمارة

يعرف الإستبيان على أنه أداة جمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق إستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب ،ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المبحوثين ولجمع حقائق هم على علم بها،ولهذا يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى إستكشاف حقائق عن الممارسات الحالية وإستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد ،وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على البيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فإن أداة الإستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعها بوقت محدود وتكاليف معقولة ،وتقديم الأسئلة التي من خلالها يتم جمع البيانات بطريقة مكتوبة بواسطة الباحث نفسه أو عن طريق مساعديه¹ .

كوقد تم تقسيم إستمارة دراستنا إلى أربع (03) محاور تتمثل في:

-المحور الأول: ويتكون المحور الأول من 07 أسئلة ويتعلق هذا المحور بالبيانات الشخصية للمبحوث.

¹ محمد صفوح الأخرس المنهج وطرائق البحث في علم الاجتماع الطبعة السادسة، منشورات جامعة دمشق ، سورية 2001،ص،2013،

-المحور الثاني: يتعلق هذا المحور بأسئلة تخص معلومات حول الإمكانيات التسيير المادية والبشرية داخل المستشفى مكون من 24 سؤال.

-المحور الثالث: ويتعلق بعلمومات حول التكوين المستمر مكون من 13 سؤال
المبحث الثالث . خصائص العينة وعرض وتحليل جداول المتعلقة بفرضيات الدراسة

01-خصائص العينة:

نتطرق من خلال خصائص العينة توضيح أفراد العينة حسب الجنس وحسب السن ،ويوضح أفراد العينة حسب الحالة العائلية ،ويوضح أفراد العينة حسب الوظيفة، ويوضح توزيع أفراد العينة حسب المصالح.

البيانات الشخصية:

جدول رقم 09: يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	72	64.3%
انثى	40	35.7%
المجموع	112	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 09 المبين لتوزيع افراد العينة حسب متغير الجنس ان الفئة

الاكبر كانت لذكور بنسبة 64.3% تليها فئة الاناث بنسبة 35.7% من مجمل العينة

المدروسة.

من خلال ماسبق نستنتج أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الاناث ، و هو ما يناسبهم اذ يعملون

في المهام الإستشفائية داخل المصالح الطبية ، هذا من خلال السلكين الطبي والشبه طبي لضمان

الوظيفة والمرتب الشهري الحسن الذي يعكس القبول الاجتماعي للعامل فيه ويحقق له المكانة الاجتماعية المنشودة.

جدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة
]30-20]	45	%40.2
]40-30]	29	%25.9
]50-40]	12	%10.7
50 فما فوق	26	%23.2
المجموع	112	%100

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول 10 أن غالب عمال هذه المؤسسة هم من فئة 20-30 سنة أي بما نسبته %40.2، تليها الفئة السنية 30-40 بنسبة %25.9 أما الفئة 50 فما فوق بنسبة %23.2، وفي الأخير الفئة السنية 40-50 بنسبة %10.7.

أي أن فئة الشباب تقريبا هي الأغلبية الساحقة داخل مستشفى تريشين ابراهيم بولاية غرداية، وهذا راجع الى سياسة التشييب التي تعتمدها الادارة الجزائرية مؤخرا، فالعمل في قطاع الصحي يتطلب قدرات وكفاءات فنية ومهارات وقدرات قد لا تتوفر إلا في هذه الفئات العمرية، ولأن الشباب أكثر بطلاة ربما كذلك بشكل مباشر في ملاحظة أن أغلب الشباب والفئات الاجتماعية الأكثر نشاطا هي الغالبية الساحقة للموظفين.

جدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
5.4%	6	متوسط
41.1%	46	ثانوي
53.6%	60	جامعي
100%	112	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول رقم 11 ان نسبة المبحوثين ذوو المستوى الجامعي تمثل نسبة 53.6% وهي اعلى نسبة و المستوى الثانوي تمثل 41.1% من مجمل العينة المدروسة و المستوى المتوسط ب 5.4% .

إن خصوصية العمل داخل قطاع الصحة تتطلب تأهيل علمي عالي نوعا ما لتكفل الحسن بالمرضى والمصابين وهو ما يتم بعد الحصول على دورات تكوينية بنسبة للشبه طبيين ودراسات عليا للطباء المتخصصين وحتى الاداريين من خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة

جدول رقم (12): يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
20.5%	23	اعزب
58%	65	متزوج
9.8%	12	مطلق
11.6%	13	ارمل
100%	112	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن الغالبية القصوى من أفراد العينة هي من فئة المتزوجين بنسبة 58% ثم تليها نسبة العزاب و قدرت ب 20.5% وفئة الارامل بنسبة 11.6% واخيرا المطلقين بنسبة 9.8%.

وهذه النسب تعكس لما للعمل من اثر على حياة العمال، فأكبر نسبة هي فئة المتزوجين هذا مايعكس إستقرار العمال ماديا وقدرتهم على الزواج خاصة وأن أكبر فئة هي فئة الشباب في هذه المؤسسة، فالعمل يتيح للشباب فرصة لبناء حياتهم وتحقيق الإستقرار ببناء أسر لتحقيق التوازن في حياتهم الشخصية، وهذا ما ينعكس على عملهم بصورة إيجابية

جدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
سلك طبي	32	28.6%
شبه طبي	80	71.4%
المجموع	112	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 13 ان النسبة الاكبر كانت لشبه طبي بنسبة 71.4% ومن ثم السلك الطبي بنسبة 28.6%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان العينة منقسمة بين السلكين الطبي والشبه طبي وهما الركيزتان الاساسيتان في العمل داخل المستشفى، وأن فئة الشبه طبي هي الأكثر تواجد في كل المصالح ما يفسر بأن على أنهم ركيزة أساسية بالمستشفى .

جدول رقم (14): يوضح توزيع افراد العينة حسب المصالح

المصلحة	التكرار	النسبة
الاستعدادات	45	40.2%
الإنعاش	21	18.8%
تصفية الدم	29	25.9%
التأهيل الحركي	17	15.2%
المجموع	112	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 14 الذي يوضح توزيع افراد العينة حسب المصالح حيث ان النسبة الاكبر كانت لمصلحة الاستعدادات بنسبة 40.2% تليها مصلحة تصفية الدم بنسبة 25.9% ومن ثم مصلحة الانعاش بنسبة 18.8% واخيرا مصلحة التأهيل الحركي بنسبة بلغت 15.2%.

من خلال المعطيات السابقة يتضح توزيع المصالح التي اجريت فيها الدراسة وهي التي تشهد اكثر تواجد من طرف العمال وعليها الضغط الاكبر نظرا لاهميتها داخل المستشفى ، هذا ما يفسر بأن سياسة المستشفى توجه العمال على المصالح الأكثر إستقبال للمرضى للتكفل بهم على أحسن حال .

02- عرض وتحليل معطيات الفرضية الاولى

نحاول من خلال تحليل جداول معطيات الفرضية الأولى وما توصلنا له من حسب الإستبيان التالي .

جدول رقم (15): يوضح علاقة قيام المستشفى بتحفيز العمال واثر ذلك على توفر المناخ المناسب للقيام بالعمل

المجموع		لا		نعم		المؤسسة توفر مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها المستشفى يحفزك للقيام بعملك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	58	%8.6	5	22.4%	53	نعم
%100	54	%51.9	28	%48.1	26	أحيانا
%100	112	%29.5	33	%70.5	79	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 15 الذي يوضح علاقة قيام المستشفى بتحفيز العمال واثر ذلك على توفر المناخ المناسب للقيام بالعمل حيث ان الاتجاه الغالب للجدول كان مع تأثير التحفيز على توفير المناخ المناسب للعمل بنسبة 70.5% وعدم توفير المناخ المناسب للعمل بنسبة 29.5% .

من خلال المعطيات السابقة تتضح أهمية التحفيز على فعالية العمال من خلال توفير مناخ مناسب للعمل لذلك يُعتبر التحفيز العامل الأساسي الذي يُحرك الموظف من أجل الاستجابة، والقيام بسلوك مُحدد من أجل تحقيق هدف مُعين، ومُساعدة المؤسسة على إنجاز أمر مُعين، وهو يختلف عن الدوافع التي تُعرف بالرغبات، والحاجات التي تُوجه السلوك الإنساني اتجاه أهداف مُحددة، فالدافع للعمل شيء ينبع من نفس الفرد، ويثير الرغبة بداخله في العمل، أيّ هو قوّة داخلية تدفع الإنسان للبحث عن شيء مُعين الأمر الذي يؤدي إلى توجيه سلوكه، وتصرفاته اتجاه ذاك الشيء، أمّا الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع، أو البيئة المحيطة بالشخص يجذب الفرد عليه باعتباره طريقة لإشباع حاجاته التي يشعر بها، فإنّ الفرد الذي يشعر بحاجته إلى راتب مالي جيد يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عمل، بحيث يكون تفضيله لعمل عن آخر هو قدر زيادة الأجر، وعلى الإدارة بكافّة مستوياتها أن تقوم بالتحفيز المعنوي، والمادي لأفراد مؤسساتها من أجل قيادتهم نحو تحقيق أهداف مُنظمة، وزيادة الإنتاج، إذ يحتاج الفرد إلى هذا التحفيز، فليس من يقوده إلى التطوير، والنجاح دوافعه الداخلية فقط.

هذا ماجاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتوضح علاقة قيام المستشفى بتحفيز العمال على توفر المناخ المناسب للقيام بالعمل.

جدول رقم(16) يوضح ملائمة الوقت للعمال واثر الفعالية على الاداء المناسب

المجموع		لا		نعم		لديك قناعة بأن الفعالية التنظيمية للمؤسسة تؤدي الى تحقيق أداء مميز
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
						نظام توقيت العمل يناسبك
%100	24	%66.7	16	%33.3	8	نعم
%100	15	%0	0	%100	15	لا
%100	73	%43.8	32	%56.2	41	أحيانا
%100	112	%42.9	48	%57.1	64	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 16 الذي يوضح ملائمة الوقت للعمال واثار الفعالية على الاداء المناسب حيث ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع اثار كون الوقت مناسب للعمال وهو مساهم في الاداء المميز بنسبة %57.1 وغير مميز بنسبة %42.9 . من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان عدد ساعات العمل يجب ان يكون مناسباً لظروف العامل النفسية والاجتماعية بذلك يكون المسير متفهماً لظروف العمال ولا يجهدهم فوق طاقتهم وحتى لا يخلق التمييز بينهم مما يؤثر ذلك على الانسجام الكلي لفريق العمل. وهو ما من شأنه ان يرفع من الفعالية في الاداء لان العامل لا يقدم كل ماله إذا أحس بالظلم من خلال عمله فوق طاقته بعدد ساعات أكثر من عدد ساعاته القانونية.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتوضح ان ملائمة الوقت للعمال يؤثر على الفعالية الاداء.

جدول رقم (17): يوضح العلاقة بين مراقبة الادارة لسير العمل وكون الاداء يعكس فعلا القدرات

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الاداء الخاص بك يعكس فعليا قدراتك في العمل مراقبة لسير العمل من طرف الادارة
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	32	%75	24	%0	0	%25	8	نعم
%100	42	%81	34	%0	0	%19	8	لا
%100	38	%31.6	12	%26.3	10	%42.1	16	أحيانا
%100	112	%62.5	70	%8.9	10	%28.6	32	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 17 الذي يوضح العلاقة بين مراقبة الادارة لسير العمل

وكون الاداء يعكس فعلا القدرات ان الاتجاه العام للجدول كان اثر مراقبة العمال على جعل

الاداء يعكس قدرات العامل احيانا بنسبة 62.5% وفعليا بنسبة 28.6% بينما لا يعكس قدرات العامل بنسبة 8.9% .

من خلال المعطيات السابقة تتضح اهمية الرقابة كعنصر ضبط وتقييم لسلوك العامل باعتبارها من اهم وظائف الموارد البشرية وتهدف للوصول إلى الكفاءة الإدارية، وتُعتبر جزءاً من نظام التحكم الداخلي في المؤسسات، وتهدف إلى دعم تنفيذ كافة الأعمال في الأوقات المناسبة، والمرتبطة مع السياسات الإدارية، وأيضاً تُعرف الرقابة الإدارية بأنها الأفعال أو القوة التي تُحقق السيطرة على العمل، وهي من الوسائل القانونية المستخدمة في التنظيم والتوجيه الإداري، وتعتبر من اهم الأفعال المرتبطة بالسيطرة على الأشياء أو الأشخاص، وتهدف الى ضبط السياسة الادارية من خلال فرض السلطة المناسبة والمرتبطة في نجاح الرقابة. هو الهدف المرتبط بمتابعة تنفيذ الدوائر الإدارية للتعليمات والقرارات المختلفة حسب اختصاص كل منها، ويساعد ذلك على التأكد من مدى وضوح فهم القرارات الإدارية، مما يُساعد على عدم ترك المجال للتفسيرات الذاتية في الدوائر، والتي ينتج عنها سوء تنفيذ التعليمات أو عدم معرفة كيفية استخدامها من أجل الوصول إلى أهداف العمل بكفاءة.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتوضح اهمية الرقابة على الافراد من اجل استخراج اقصى ما لديهم من قدرات .

جدول رقم (18): يوضح العلاقة بين صيانة المستشفى للاجهزة المعطلة واثار ذلك على توفير مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم.

المجموع		لا		نعم		أن المؤسسة توفر مناخ يشجع العاملين على مضاعفة جهوداتهم لتحقيق أهدافها المستشفى مهتم بصيانة الأجهزة المعطلة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	40	%0	0	%100	40	نعم
%100	30	%46.7	14	%53.3	16	لا
%100	42	%45.2	19	%54.8	23	أحيانا
%100	112	%29.5	33	%70.5	79	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 18 الذي يوضح العلاقة بين صيانة المستشفى للأجهزة المعطلة واثار ذلك على توفير مناخ يشجع العاملين على مضاعفة جهوداتهم حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير صيانة الاجهزة المعطلة على توفير مناخ مناسب للعمال بنسبة 70.5% وعدم توفير جو مناسب للعمال بنسبة 29.5% .

يتضح مما سبق ان صيانة المستشفى للأجهزة المعطلة يساهم في توفير مناخ يشجع العاملين على مضاعفة جهوداتهم فصيانه الاجهزة المعطلة يساهم في سير العمل بشكل جيد ويمنع تعطل مصالح

الناس وهو ما يساهم في خلق بيئة عمل جيدة وتؤدي بيئة العمل الإيجابية والمريحة لإخراج أفضل مهارات الموظفين ومواهبهم. و تؤدي لخلق نوع من المودة بين الموظفين والعمل، والشعور بالملكية مما يقود للإبداع. تساهم في تعزيز قدرة الموظفين على التواصل فيما بينهم لتحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة ومنظومة العمل. تزيد من رضا الموظف، والذي ينعكس بشكل إيجابي على مردوديته. وتؤثر على جذب الموارد البشرية المتخصصة، مثل جذب أصحاب الكفاءات نحو التطلع للعمل في هذه الأماكن.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتوضح تأثير صيانة الاجهزة المعطلة في المستشفى على توفير جو مناسب للعمال لاداء عملهم.

جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين احترام لتقسيم العمل داخل المصلحة واثر ذلك على الفعالية التنظيمية وتحسين اداء العمال

المجموع		لا		نعم		تشجع الفعالية التنظيمية العاملين على رفع وتحسين آدائهم الوظيفي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	

						هناك إحترام لتقسيم العمل داخل مصلحتك
%100	67	%32.8	22	%67.2	45	نعم
%100	45	%40	18	%60	27	لا
%100	112	%35.7	40	%64.3	72	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (19) الذي يوضح العلاقة بين احترام لتقسيم العمل داخل المصلحة واثر ذلك على الفعالية التنظيمية وتحسين اداء العمال حيث ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع اثر تقسيم العمل على زيادة الفعالية التنظيمية بنسبة 64.3% وعدم زيادة الفعالية التنظيمية بنسبة 35.7% .

من خلال البيانات سابقة الذكر يتبين ان احترام لتقسيم العمل داخل المصلحة يؤثر على الفعالية التنظيمية وتحسين اداء العمال فتقسيم العمل من الأساليب التنظيمية التي يسعى القائمون على الأعمال إلى اتباعها لتحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية في العمل، ولتفادي حدوث المشكلات أو لغرض حلها، مما يحقق نتائج غاية في الأهمية في العمل، ويساهم في تحقيق العديد من المزايا، ونظراً لأهمية هذا الجانب اخترنا أن نستعرض مفهومه، وأبرز مزاياه في هذا الملخص. مفهوم تقسيم العمل يعتبر تقسيم العمل طريقة تهدف إلى خلق نظام معين يضمن التوزيع السليم للمهام والوظائف على كافة العاملين في المجال العملي، حيث يساهم ذلك في تخصيص وظيفة

معينة لكل عامل أو موظف، مما يساهم في تنفيذ كافة الأعمال المطلوبة لكل مرحلة من مراحل العمل في الوقت ذاته، يعدّ تقسيم العمل أحد جوانب الإدارة التنظيمية التي ترتبط به مع زيادة الفعالية في المؤسسة الإستشفائية، هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتوضح ان احترام تقسيم العمل يدفع بعجلة الفعالية الى التقدم عبر التخصص وعدم التداخل الوظيفي.

03- عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية :

جدول رقم (20): يوضح العلاقة بين تلقي تكوين واثر ذلك على رفع وتحسين الاداء الوظيفي

المجموع		لا		نعم		تشجع الفعالية التنظيمية العاملين على رفع وتحسين آدائهم الوظيفي تلقيت تكويننا فيما يخص مهنتك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	64	%62.5	40	%37.5	24	

لا	48	%100	0	%0	48	%100
المجموع	72	%64.3	40	%35.7	72	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 20 الذي يوضح العلاقة بين تلقي تكوين واثر ذلك على رفع وتحسين الاداء الوظيفي حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر تلقي تكوين على رفع وتحسين الاداء بنسبة 64.3% وعدم رفع وتحسين الاداء بنسبة 35.7% .

مما سبق يتضح ان تلقي تكوين يساهم في رفع وتحسين الاداء الوظيفي لانه من أهم الأمور التي

يمكن للمؤسسة الحصول عليها عند تكوين المستخدمين هو الحصول على أخطاء طبية أقل فالأخطاء الطبية تحدث بشكل كبير إذا كان المستخدم يفتقر إلى المهارات والقدرات المطلوبة للقيام

بالعمل الموكّل إليه، أما إذا كان الموظف حاصلًا على التدريب الكافي والمطلوب فستكون نسبة اقتراه للأخطاء أقل، كما يمكن له أن يُصبح أكثر مهارة وكفاءه في عمله، كما يصبح مؤهلاً أكثر

من غيره للحصول على ترقيه، زيادة الإنتاجية لتدريب الموظف أهمية كبيرة في زيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الكفاءة لديه، حيث يستطيع الموظف الذي تم تكوينه بشكل جيد أن يُحسن من

مستوى الأداء من ناحيتي المهارة ونجاعته بالإضافة إلى اكتسابه مهارة حُسن استثمار الوقت، والأموال، والموارد، وذلك يتحقق فقط في حال تم تكوين الموظف بالشكل المطلوب والصحيح.

الاحتفاظ بالموظفين من الأسباب التي قد تؤدي إلى انسحاب الموظفين من عملهم هو كره الموظفين للمسير، أو شعورهم بعدم الإنتماء من قلة التطوير الوظيفي والتوجيه السليم، أو عدم تدريبهم بشكل صحيح، أو عدم حصولهم على معرفة إضافية أو اكتسابهم لمهارات إضافية في

بمجال عملهم، لذلك يساعد التكوين على معالجة كافة هذه القضايا، والاحتفاظ بالموظفين في المؤسسة، وعدم مغادرتهم لها؛ فعند تكوين الموظف في بعض المجالات التي تخص العمل مثل التخصص المرغوب، وغيرها من الأمور، فإن ذلك سيؤدي إلى رفع معنوياته، وتعزيز كفاءة المؤسسة التي يعمل بها.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين اثر التدريب على زيادة قيمة الموظف وفعاليته الانتاجية داخل التنظيم.

جدول رقم (21): يوضح العلاقة بين الاهتمام بتحسين المستوى المهني واثار ذلك على تهيئة مناخ مناسب للعمل .

المجموع		لا		نعم		المؤسسة توفر مناخ يشجع العاملين على مضاعفة جهوداتهم لتحقيق أهدافها انت مهتم بتحسين مستواك المهني
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	58	%19	11	%81	47	نعم

لا	32	%59.3	22	%40.7	54	%100
المجموع	79	%70.5	33	%29.5	112	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 21 الذي يوضح العلاقة بين الاهتمام بتحسين المستوى المهني واثار ذلك على تهيئة مناخ مناسب للعمل حي ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر الاهتمام بتحسين المستوى المهني على توفير مناخ عمل جيد بنسبة %70.5 وعدم توفير مناخ عمل جيد بنسبة %29.5 .

خلال ماسبق يتبين ان الاهتمام بتحسين المستوى المهني يساهم في تهيئة مناخ مناسب للعمل اذ يعتبر التكوين المستمر خيارا استراتيجيا لأي جهة تتطلع الى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. وللتدريب أثناء المسار المهني للعامل أهمية كبيرة نظرا لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيد تمكنا في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك الى المستوى المنشود الذي تمطح اليه أي جهة تسعى للرقى والتقدم. ان التغير المتسارع في جميع مجالات الحياه هو السمه المميزه لعصرنا الحالى بل ان معدلات سرعة هذا التغير تكاد تصدم الكثيرين سواء على مستوى الافراد او المؤسسات . ونتيجة لهذه التغيرات كان من الضروري الاستجابة لها من خلال تغيير وظائف المؤسسات بكافة انواعها واشكالها واحجامها ، ومؤسسات التدريب والتكوين المستمر في

اي مجتمع تعتبر اولى من اى مؤسسات اخرى بالتغيير لمجارات طبيعة العصر والاستجابة للتحويلات التي تكتسح مجالات الطبية المختلفة . ومن التغييرات الكبيره التي يتسم بها عالمنا المعاصر تلك الثورة التكنولوجيه الهائله في مجالت الطب الحديثه.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين ان الاهتمام بتحسين المستوى المهني يساهم في تهيئة مناخ مناسب للعمل.

جدول رقم (22): يوضح العلاقة بين تأثير تقديم المستشفى لتدريبات لمستخدميه على زيادة فعاليتهم التنظيمية

المجموع		لا		نعم		الفعالية التنظيمية للمؤسسة تؤدي الى تحقيق أداء مميز المستشفى مهتم بتقديم تدريبات لمستخدميه لتحسين مهارتهم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	82	%42.7	35	%57.3	47	نعم
%100	30	%43.3	13	%56.7	17	لا

المجموع	64	57.1%	48	42.9%	112	100%
---------	----	-------	----	-------	-----	------

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 22 الذي يوضح العلاقة بين تأثير تقديم المستشفى لتدريبات لمستخدميه على زيادة فعاليتهم التنظيمية حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر تقديم التدريبات على الفعالية بنسبة 57.1% ولم يكن لها تأثير بنسبة 42.9% .

من خلال ماسبق يتضح تأثير تقديم المستشفى لتدريبات لمستخدميه على زيادة فعاليتهم التنظيمية لذلك فان الحاجة ماسه في هذا الوقت بالذات الى تطوير برامج المؤسسات التكوينية لكي تواكب تلك المتغيرات ولذا فقد تعالت الصيحات هنا وهناك لاعادة النظر في محتوى العمليه التدريبية واهدافها ووسائلها بما يتيح للمتدرب في كل مستويات العمل الاستفادة القصوى من الوسائل والادوات التكنولوجيه المعاصره في استفادته من التدريب بما يمكنه من اكتسابه للمعارف والمهارات التي تتفق وطبيعة العصر الذي نعيشه . إذ تحول اسم الانسان في عالم العمل المعاصر من العامل الموظف إلى المورد البشري ،لهذا يتسابق المختصون على تعظيم قيمة ذلك الانسان في عمله إذ أطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري، وسماه المحاسبون(الأصول البشرية)، وحدده علماء الإدارة المعاصرون والمجددون (رأس المال المعرفي). وهكذا تطورت تلك التوجهات مع التقدم العلمي والتقاني وغيّرت ثورة المعلومات والاتصالات في بداية القرن الحادي والعشرين نهج العمل ، فأصبح التركيز على الإبداع والتعامل مع المتغيرات المستمرة لدرجة أصبحت الإدارة تواكب عمليات التغيير للوصول إلى الجودة الشاملة التي يقودها عمال متميزون ما يعني التكوين أصبح ضروري وإجباري حتى أصبحت بعض المؤسسات الإستشفائية تكافئ العمال الذين

يشتون فعليا التكوين المستمر ومنح شهادات الحضور وأصبح خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار الموارد البشرية وتنميتها.

هذا ماجاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين علاقة اهداف المؤسسة من التكوين باكتساب المتدرب لمعارف نظرية وتطبيقية.

جدول رقم (23): العلاقة بين الاستفادة من التدريب واثر ذلك على ان المؤسسة توفر للعاملين مناخ يشجعهم على مضاعفة جهودهم

المجموع		لا		نعم		أن المؤسسة توفر مناخ يشجع العاملين على مضاعفة جهوداتهم لتحقيق أهدافها سبق لك ان إستفدت من هذه التدريبات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	48	%8.3	4	%91.7	44	نعم
%100	64	%45.3	29	%54.7	35	لا

المجموع	79	%70.5	33	%29.5	112	%100
---------	----	-------	----	-------	-----	------

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 23 الذي يوضح العلاقة بين الاستفادة من التدريب واثـر ذلك على ان المؤسسة توفر للعاملين مناخ يشجعهم على مضاعفة جهودهم حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر الاستفادة من تدريب على تحسين المناخ العام للمؤسسة بنسبة %70.5 وعدم تحسينه بنسبة %29.5 .

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان الاستفادة من التدريب اضافة الى توفير مناخ عمل جيد امور تساهم حتما في تحقيق اهداف المنظمة عبر العمل بفعالية اكبر ويجب الاشارة الى ان التدريب هو عملية إكساب الموظفين المعلومات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم الوظيفي وتحسين

سلوكهم في بيئة العمل من أجل الحصول على نتائج أفضل، وزيادة فعالية ومردودية المؤسسة الإستشفائية، وفي السنوات الأخيرة تطوّر التكوين المستمر ونما بشكل كبير بسبب أهمية التدريب والرسكلة في إعداد الموظفين لتولي المناصب المناسبة لهم، وقد تمّ الاعتماد في ذلك على وسائل وتقنيات حديثة مناسبة لطبيعة العمل المعتمد على التكنولوجيا ومناسب للتطورات السريعة في

المجالات المختلفة. إضافة للفعالية التنظيمية والمتمثلة في مسيرتها وما توفره من مناخ جيد وتشجيع مستخدميها للاستفادة من التكوين والتدريب ما يساعد حتما بالفائدة للمؤسسة

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين تأثير اسلوب التكوين المفضل على الاستفادة من الدورات التكوينية من اجل التخصص في اداء الوظيفة.

جدول رقم (24): يوضح تأثير قيام المؤسسة بوضع برامج تكوينية واثّر ذلك على الرفع من الاداء الوظيفي للعمال

المجموع		لا		نعم		تشجع الفعالية التنظيمية العاملين على رفع وتحسين آدائهم الوظيفي تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية تساعد العاملين على انجاز المهام بالمهارة والكفاءة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	82	%34.1	28	%65.9	54	نعم
%100	30	%40	12	%60	18	لا

المجموع	72	64.3%	40	35.7%	112	100%
---------	----	-------	----	-------	-----	------

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 24 الذي يوضح تأثير قيام المؤسسة بوضع برامج تكوينية واثّر ذلك على الرفع من الاداء الوظيفي للعمال ان الاتجاه العام للجدول مع تاثير التكوين في مساعدة العمال على العمل بمهارة وكفاءة وهو ما اثر على تشجيع الفعالية على رفع وتحسين الاداء الوظيفي بنسبة 64.3% وعدم رفعها بنسبة 35.7% من خلال ماسبق يتضح ان سياسة برمجة التكوين الممنهجة من طرف الوزارة مع وضع رزنامة للنشاطات السنوية للمواضيع المراد التكوين فيها والتي تتماشى مع متطلبات العمل، وترسل الى المؤسسات الصحية سنويا وتلقى من طرف خلية التكوين المشكلة من المدير كمشرف عام ورئيس خلية التكوين ثم ترسل إلى الوزارة دوريا ، هذا ما يساهم في رفع كفاءة ومهارة العمال وهو ما يزيد من الفعالية في الاداء ومنه تتضح اهمية الالتزام والجدية من طرف المؤسسة لانجاح العملية التدريبية وهو شرط اساسي للنجاح على العموم التدريب هام لنا كأفراد وهناك الكثير من الدورات التدريبية التي تفيدنا في تنمية مهارتنا في العمل وفي الحياة المهنية

ومنه نستنتج ان قيام المؤسسة بوضع برامج تكوينية يزيد من المهارة في الاداء وهو بدوره يحسن من الاداء في العمل ويزيد من فعالية المستخدمين الطبيين والشبه طبيين.

04- نتائج الدراسة والإستنتاج العام:

أولاً- الإستنتاجات المتعلقة بالبيانات الشخصية:

ما نلاحظه من خلال الجدول رقم 09 المتعلق بجنس المبحوثين فإن نسبة 64.3% ذكور وهذا ما يفسر أن إقبال فئة الذكور لمهنة الطب أكثر من فئة الإناث وهذا له دلالة إحصائية بأن فئة الذكور لها قابلية في العمل بمجال السلك الطبي والسبه طبي .

ومن خلال الجدول رقم 10 المتعلق بسن الباحثين تمثلت في فئة ما بين [20-30] سنة وهذا ما يقرأ إحصائياً بأن سياسة المستشفى لتوظيف الشباب ما يعطي ديناميكية أكثر للقطاع الصحي . ومن خلال الجدول رقم 11 أن نسبة الباحثين ذوي مستوى عالي متمثلة بنسبة 53.6% ما يفسر سياسة التشغيل في المستشفى خاصة السلك صبي والشبه طبي تتطلب مستوى عالي . ومن خلال الجدول رقم 12 المتعلق بالحالة العائلية فنلاحظ بأن الغالبية من أفراد الباحثين من فئة المتزوجين بنسبة 58% ما يفسر بالإستقرار المادي وقدرتهم على بناء وتكوين أسرة من خلال شعورهم بالإستقرار .

ومن خلال الجدول رقم 13 المتعلق بالوظيفة فنلاحظ ان نسبة 71.4% للشبه طبي الأكثر تواجد بالمستشفى لما لها من أهمية قصوى وتواجدها طول مدة العلاج مع المرضى . ومن خلال الجدول رقم 14 المتعلق بتوزيع العمال حسب المصالح فإن نسبة 40.2% متواجدة بمصلحة الإستعجالات ما يفسر بأن هذه المصلحة تعد هي البوابة الرئيسة لأستقبال المواطنين والمرضى لدى نجد التوجيهات الأكثر للعمال تكون لهذه المصالح للفرز والتكفل الجيد وتقديم أحسن خدمات .

ثانياً- الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولى:

والمخصصة لطريقة التسيير للإمكانيات المادية والبشرية داخل مستشفى ترشين إبراهيم غرداية وأثر ذلك على نوعية الخدمات الصحية المقدمة وعليه فإننا نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 15 الذي يوضح علاقة قيام المستشفى بتحفيز العمال واثر ذلك على توفر المناخ المناسب للقيام بالعمل حيث ان الاتجاه الغالب للجدول كان مع تأثير التحفيز على توفير المناخ المناسب للعمل بنسبة 70.5% مما يعود حتما إلى رفع أداء العمال ومردوديتهم .

ونستنتج ايضا من خلال معطيات الجدول رقم 16 الذي يوضح ملائمة الوقت للعمال واثر الفعالية على الاداء المناسب حيث ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع اثر كون الوقت مناسب للعمال وهو ما ساهم في الاداء المميز بنسبة 57.1% وهذا ما يساعد أغلبية المستخدمين العمل بالمنابة والراحة التعويضية.

ونستنتج من خلال معطيات الجدول رقم 17 الذي يوضح العلاقة بين مراقبة الادارة لسير العمل وكون الاداء يعكس فعلا القدرات ان الاتجاه العام للجدول كان اثر مراقبة العمال على جعل الاداء يعكس قدرات العامل احيانا بنسبة 62.5% وفعليا بنسبة 28.6% هذا من خلال الضبط والمراقبة للمسير ولا مجال للتهاون والتسيب داخل المؤسسة.

و نستنتج من خلال معطيات الجدول رقم 18 الذي يوضح العلاقة بين صيانة المستشفى للأجهزة المعطلة واثر ذلك على توفير مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير صيانة الاجهزة المعطلة على توفير مناخ مناسب للعمال بنسبة 70.5% هذا الاهتمام بالأجهزة الطبية وصيانتها يعكس فعلا من أداء العمال.

و نستنتج من خلال معطيات الجدول رقم 19 الذي يوضح العلاقة بين احترام لتقسيم العمل داخل المصلحة واثر ذلك على الفعالية التنظيمية وتحسين اداء العمال حيث ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع اثر تقسيم العمل على زيادة الفعالية التنظيمية بنسبة 64.3% بحيث أنه في المجال العمل الطبي تقسيم للعمل يساعد من تخفيض الضغط عليهم وأنه ما لاحظناه وجود فرق طبية مقسمة ومتخصصة في مجال ما.

ومنه نستنتج ان الرفع من الاداء الوظيفي للعمال وتحسين الخدمات الصحية يتوقف على طريقة تسيير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساهم في تحفيز العمال على مضاعفة مجهوداتهم وتقديم أحسن الخدمات مع مراعاة وملائمة الوقت للعمال مما يساعدهم على أداء أكثر ومع المراقبة المستمرة إدارة فلاجمال للتسيب واللامبالاة ومع إهتمام الإدارة بصيانة الأجهزة الطبية التي تاعد العمال على أداء جيد وعليه فإن لتوفير الإمكانيات المادية والبشرية أثر إيجابي على العمال. وبذلك تحقق الفرضية الأولى.

ثالثا- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

عالجت هذه الفرضية أثر التكوين الذي تلقاه الأطباء والمرضى وعلاقته من الرفع من أداء العمال في مستشفى ترشين غرداية وعلى نوعية الخدمات الصحية المقدمة وعليه سجلنا ما يلي.

نستنتج من خلال معطيات الجدول 20 الذي يوضح العلاقة بين تلقي تكوين واثر ذلك على رفع وتحسين الاداء الوظيفي حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر تلقي تكوين على رفع وتحسين الاداء بنسبة 64.3% فمن خلال هذه المعطيات نلاحظ ونستنتج بأن أثر التكوين والرسكلة يساعد على تقديم أحسن الخدمات الصحية.

و نستنتج من خلال معطيات الجدول 21 الذي يوضح العلاقة بين الاهتمام بتحسين المستوى المهني واثر ذلك على تهيئة مناخ مناسب للعمل حي ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر الإهتمام بتحسين المستوى المهني على توفير مناخ عمل جيد بنسبة 70.5% نستنتج من خلاله أن جميع العمال المهتمين بتحسين مستواهم المهني يظهر عندهم أداء يميزهم عن باقي العمال.

ونستنتج ايضا من خلال معطيات الجدول رقم 22 الذي يوضح العلاقة بين تأثير تقديم المستشفى لتدريبات لمستخدميه على زيادة فعاليتهم التنظيمية حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر تقديم التدريبات على الفعالية بنسبة 57.1% ، نستنتج من خلال القراءة الإحصائية بأن فعالية وأداء العمال إرتفعت لدى العمال من خلال إكتسابهم لتقنيات جديدة في مجال تخصصهم.

ونستنتج من خلال معطيات الجدول 23 الذي يوضح العلاقة بين الاستفادة من التدريب واثر ذلك على ان المؤسسة توفر للعاملين مناخ يشجعهم على مضاعفة جهودهم حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر الاستفادة من تدريب على تحسين المناخ العام للمؤسسة بنسبة 70.5% نستنتج من القراءة الإحصائية ان توفير مناخ ملائم والمتمثل في التجهيزات وتوفير قاعات وأدوات للتكوين يساعد حتما المستخدمين على التكوين برغبة شديدة .

ونستنتج من خلال معطيات الجدول رقم 24 الذي يوضح تأثير قيام المؤسسة بوضع برامج تكوينية واثرت ذلك على الرفع من الاداء الوظيفي للعمال ان الاتجاه العام للجدول مع تاثير التكوين في مساعدة العمال على العمل بمهارة وكفاءة وهو ما اثر على تشجيع الفعالية على رفع وتحسين الاداء الوظيفي بنسبة 64.3%. نستنتج من خلال القراءة الإحصائية له بأن المؤسسة تسطر برامج وورزومات دورية لتكوين العمال وكذلك حسب رغبة المستخدمين المراد التكوين فيها وهذا ما يساعدهم على الرفع من أدئهم المهني .

وفي الاخير نستنتج ان التكوين المتواصل للأطباء والشبه طبيين يساهم في الرفع من الأداء

الوظيفي، وأن السياسة المنتهجة لمستشفى دكتور ترشين بغرداية تجبر وتعمم التكوين على كافة

المستخدمين وتقدم تدريبات دورية لتحسين المستوى هذه الرغبة اثرت على نوعية الخدات الصحية

في الواقع الميداني وهذا حسب الإحصائيات المذكورة سالفا وعليه فإن نوعية الخدمة الصحية

الحسنة هي أيضا نتيجة للتكوين وبذلك تحققت الفرضية الثانية.

- الإستنتاج العام:

بناء على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم الإستنتاج العام الذي أسفر عنه التحليل النظري والدراسة

الميدانية للظاهرة المدروسة ، فالميدان هو المكان الأمثل لتحقيق أهداف وتبيان صحة الفرضيات

المقدمة إن اعتبرت بمثابة أهداف وصلت إليها الدراسة أم بقيت مجرد تنبؤات لم تجد لها سبيلا

لتحقق الميداني، فمن خلال العمل الميداني تم التوصل لتحقيق الفرضية الرئيسية التي ربطت فاعلية

التنظيم برفع الأداء الوظيفي للعمال ، حيث نستنتج من خلال معطيات الجدول رقم 15 الذي

يوضح علاقة قيام المستشفى بتحفيز العمال واثرت ذلك على توفر المناخ المناسب للقيام بالعمل

حيث ان الاتجاه الغالب للجدول كان مع تأثير التحفيز على توفير المناخ المناسب للعمل بنسبة 70.5%.

ونستنتج من خلال معطيات الجدول رقم 16 الذي يوضح ملائمة الوقت للعمال واثر الفعالية على الاداء المناسب حيث ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع اثر كون الوقت الذي يقوم على العمل التناوبي مناسب للعمال وهو ماساهم في الاداء المميز بنسبة 57.1%.

ونستنتج من خلال معطيات الجدول رقم 17 الذي يوضح العلاقة بين مراقبة الادارة لسير العمل وكون الاداء يعكس فعلا القدرات ان الاتجاه العام للجدول كان اثر مراقبة العمال على جعل الاداء يعكس قدرات العامل احيانا بنسبة 62.5% وفعليا بنسبة 28.6%.

و نستنتج خلال معطيات الجدول رقم 18 الذي يوضح العلاقة بين صيانة المستشفى للأجهزة المعطلة واثر ذلك على توفير مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير صيانة الاجهزة المعطلة على توفير مناخ مناسب للعمال بنسبة 70.5%. ونستنتج من خلال معطيات الجدول رقم (19) الذي يوضح العلاقة بين احترام لتقسيم العمل داخل المصلحة واثر ذلك على الفعالية التنظيمية وتحسين اداء العمال حيث ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع اثر تقسيم العمل على زيادة الفعالية التنظيمية بنسبة 64.3% . من خلال البيانات سابقة الذكر يتبين ان احترام لتقسيم العمل داخل المصلحة يؤثر على الفعالية التنظيمية.

وعليه توصلنا من خلال تصريح الأطباء والممرضين أن هناك رضى كبير عندهم بسبب تحفيز الإدارة ومدى فعالية التسيير من خلال توفير مناخ جيد للعمل الذي يقابله مضاعفة لمجهودات العمال بالإضافة أن المستشفى مهتم بالمشاكل التي تعرقل سير العمل .

وعليه فإن توفر الإمكانيات للوسائل المادية والبشرية أثر إيجابيا على نوعية الخدمات الصحية وبذلك تحقق الفرضية الأولى.

ومن خلال جداول الفرضية الثانية، نستنتج من خلال معطيات الجدول 20 الذي يوضح العلاقة بين تلقي تكوين واثر ذلك على رفع وتحسين الاداء الوظيفي حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر تلقي تكوين على رفع وتحسين الاداء بنسبة 64.3%.

و نستنتج من خلال معطيات الجدول 21 الذي يوضح العلاقة بين الاهتمام بتحسين المستوى المهني واثر ذلك على تهيئة مناخ مناسب للعمل حي ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر الاهتمام بتحسين المستوى المهني على توفير مناخ عمل جيد بنسبة 70.5%.

ونستنتج أيضا من خلال معطيات الجدول 22 الذي يوضح العلاقة بين تأثير تقديم المستشفى لتدريبات لمستخدميه على زيادة فعاليتهم التنظيمية حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اثر تقديم التدريبات على الفعالية بنسبة 57.1%.

ونستنتج من خلال معطيات الجدول 23 الذي يوضح العلاقة بين الاستفادة من التدريب واثر ذلك على ان المؤسسة توفر للعاملين مناخ يشجعهم على مضاعفة جهودهم حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اثر الاستفادة من تدريب على تحسين المناخ العام للمؤسسة بنسبة 70.5%.

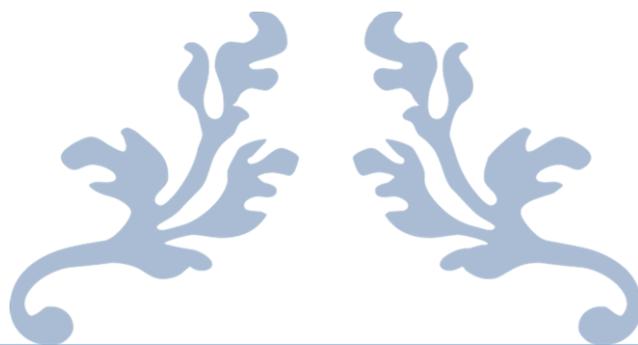
ونستنتج من خلال معطيات الجدول 24 الذي يوضح تأثير قيام المؤسسة بوضع برامج تكوينية واثر ذلك على الرفع من الاداء للعمال فإن الاتجاه العام للجدول مع تاثير التكوين في مساعدة العمال على العمل بمهارة وكفاءة وتوليد الحماس لديهم وهو ما اثر على تشجيع الفعالية على رفع وتحسين الاداء الوظيفي بنسبة 64.3%.

ومنه نستنتج أنه كل من الأطباء والمرضى تلقى تكويناً دورياً في ميدان تخصصهم، وهذا له أثره الإيجابي على الرفع من آدائهم الوظيفي وخصوصاً إذا علمنا أن الخدمة المقدمة هي خدمة صحية، وتوصلت كذلك إلى أن المستشفى يقدم تدريبات (رسكلة) وتكوينات دورية ومستمرة لتحسين المستوى وإتباع سياسة إجبارية التكوين لجميع الأسلاك، هذه الرغبة في التكوين التي أكدت على النوعية الجيدة للتكوين الذي يحسن من نوعية الخدمة الصحية، ومن جهة أخرى صرح الأطباء والمرضى أن تقديم الخدمات والعلاج هي من أحسن إلى أحسن وإستنتجت أن ذلك كان نتيجة إلى التكوينات المكثفة.

وعليه فإن نوعية الخدمة الصحية الجيدة نتيجة للسياسة المنتهجة للمستشفى لتعميم التدريب والتكوين لجميع المستخدمين، وبذلك تحققت الفرضة الثانية.

وفي الأخير نستنتج ان تمثل مقياس الفعالية بمقدار ما تستطيع تحقيقه وإنجازه من الأهداف، دون الحديث عن الكلفة أو الإشارة لها، حيث إنّ الفعالية تمثل العلاقة بين المخرجات الحقيقية، والمخرجات المتوقعة، أي العلاقة بين الخدمات المقدمة مقارنةً مع المستويات التي تمّ التخطيط لها سابقاً، فالفعالية تعتبر مقياساً لنوعيّة الخدمة المنجزة، وليست مقياساً لكميّة الخدمات ضمن تكلفةٍ معيّنة.

وعليه يمكن القول بأن الإجابة على التساؤل الرئيسي بأن لفعالية التنظيم والمتمثلة في مسيرتها علاقة برفع الأداء الوظيفي لعمال مستشفى دكتور ترشين إبراهيم بغرداية قد تحققت الفرضية العامة بناءً على النسب والمعطيات من الواقع الميداني والثبة في الجداول المقدمة.



خاتمة



الخاتمة

إن فعالية التنظيم وعلاقته بأداء العمال في المستشفى يكتسي طابعا خاصا إذا ما قورن بالمؤسسات الأخرى، فهو في الأساس تنظيم إجتماعي يمتاز بالتعقيد إذا يشارك في تنظيمه وتوجيهه وتصريف أموره عدد كبير من المستخدمين موزعين على عدة فئات سوسيو مهنية متنوعة، أما إنتاجه وهدفه فهو إنساني بالدرجة الأولى.

فهو يقوم بتقديم خدمات خاصة تتسم إلى حد كبير بالإستعجال وعدم التأجيل هذا من جهة ومن جهة أخرى إختلاف إحتياجات المرضى ومتطلباتهم الصحية يجعل المستشفى غير قادر على توحيد نشاطاته مثلما هو في المؤسسات الصناعية التي تمتاز بسهولة التطابق في موصفات المنتج، كما أنه (المستشفى) نظام يمتاز بالحيوية والنشاط لتداخل المهام والوظائف وتعدد النشاطات. ومن خلال بحثي هذا وعرض نتائجه التي تؤكد مدى أهمية الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الإستشفائية وحتى يمكن تعظيم الإستفادة من نتائج البحث فإن الأمر يستلزم طرح مجموعة من التوصيات والدراسات المستقبلية للطلبة والأخذ بها عملا على إجراء تطوير حقيقي في مستوى الخدمة الصحية.

لذلك فالمستشفى في مختلف الأنظمة الاجتماعية هو مصدر أساسي للتنمية الاجتماعية ومقياس هام يعكس تقدم الدول وتطورها، وعليه فإن أي خلل يطرأ على مستواه التنظيمي يمكن أن يشكل خطر على المجتمع، لذلك يجب أن يحظى بمزيد من العناية والإهتمام والكفاءات للعمال، ومنه تقدم أداء مميز ومردودية عالية تنعكس إيجابيا للمرضى ومنه يقوم المستشفى بدوره على أكمل وجه ويؤدي خدماته بطريقة أفضل.

التوصيات

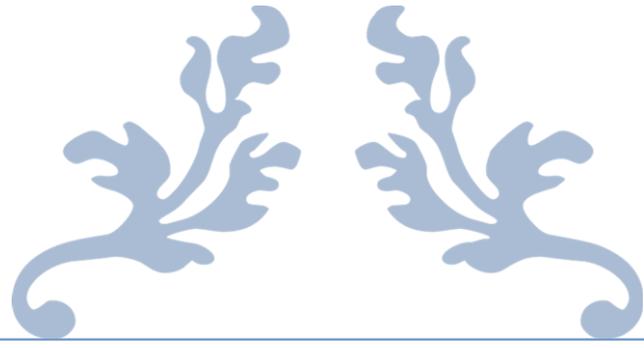
لقد حاولت من خلال الاقتراب الميداني لمس الجوانب المؤثرة في مفهوم الفعالية التنظيمية وعلاقتها بأداء العمال وعليه نوصي بما يلي.

- توفير الوسائل المادية والبشرية لتحسين نوعية الخدمات الصحية التي تعود بالفائدة للمرضى والمؤسسة.
- تحسين الرضى الوظيفي للعاملين خصوصا الأطباء والمرضى من خلال الأداء الإداري وهذا من ترقية وتحفيز وغيرها.

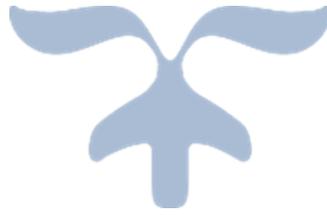
- وضع برنامج تكويني على أسس علمية، ولها علاقة بواقع الصحة ويتمشى مع التطور العلمي مثلا كالدورات و التكوين المستمر الإجباري والملتقيات العلمية والندوات العلمية.
- بما أن المؤسسة الاستشفائية كنسق اجتماعي يقوم على أساس التفاعل بين مختلف فاعليه ولذلك فإن لوجود جهاز اتصال مبني على أسس علمية داخل المؤسسة الإستشفائية بالغ الأثر على تحسين نوعية الخدمة الصحية ذلك من خلال تقوية الإتصال العمودي وكذلك تعدد الممارسة النقابية من أجل فتح المجال السوسيو مهنية.
- دفع مديري المستشفيات للعمل المستمر على تطوير مستوى الأداء.
- إصلاح صحي شامل.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات بهدف تحسين جودة الخدمات الصحية.
- يجب أن تعتمد إدارة المستشفى على إستراتيجية توقعات العملاء ومتطلباتهم عن جودة الخدمات الصحية المقدمة لهم على النحو التالي.
- تحسين إستراتيجية الإتصال مع المرضى
- أنسنة معاملة المرضى وحسن الإستقبال
- إمداد المستشفيات بالأجهزة الطبية الحديثة والعمل على تحديثها للإرتفاع والإرتقاء بمستوى الأداء.

آفاق الدراسة.

- بحكم طبيعة موضوع البحث الذي يتميز بالثراء وغزارة المعلومات وتشعب المداخل التي يمكن تناولها من خلاله، هذا ما يجعل البحث يفتح المجال الواسع لبحوث ومواضيع أخرى نقترح منها.
- دراسة سوسولوجية مقارنة بين التنظيم القديم والجديد.
 - خصوصية المستشفيات الاستشفائية وأثرها على الخدمة الصحية.
 - واقع التنظيم في المؤسسة الاستشفائية مقارنة مع نوعية الخدمة الصحية المقدمة.
- وفي الأخير نرجوا من الله العلي القدير ان نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ودراسته سوسولوجيا فإن أخطأت فمن نفسي و من الشيطان الرجيم وإن اصبت فمن الله وما توفيقي الا بالله العلي العظيم



المراجع



قائمة الكتب :

- 1- ابن المنظور - لسان العرب منظور دار المعارف مصر .
- 2- احمد زكي بدري. محمد كامل مصطفى معجم مصطلحات القوى العاملة ،
- 3- احمد عبد الرحمان عبد الباقي عمر (إدارة الأفراد مكتبة عين شمس القاهرة
- 4- إدارة الموارد البشرية . رؤية مستقبلية . دار راوية حسن .الدار الجامعية الإسكندرية.
- 5- إقبال إبراهيم مخلوف ، العمل الإجتماعي في مجال الرعاية الإجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر 1991.
- 6- حسين جريم - السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع.
- 7- حسين عبد الحميد أحمد رشوان علم إجتماع التنظيم مؤسسة شباب الجامعة طبعة 2004 الإسكندرية - مصر .
- 8- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون . السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة . إثراء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى .
- 9- خليل حسن الشماع. نظرية المنظمة الطبعة الاولى .
- 10- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة - دار المسيرة الأردن.
- 11- الرازي ، مختار الصحاح 1 ، المعجم الوجيز . مكتبة لبنان - بيروت
- 12- زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية دار السلاسل للطباعة والنشر الكويت .
- 13- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع، دار القصبه للنشر والتوزيع ط2، الجزائر ، 2012، ص 142، 143
- 14- صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.
- 15- طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة .

- 16- عبد الباري إبراهيم درة :تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات .الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة .
- 17- عبد الحميد جودة وآخرون/إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى –جامعة المنصورة،القاهرة .
- 18- عبد الرحمان الوافي، مدخل إلى علم النفس، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط5، 2011، ص 39.
- 19- عبد القادر صالح أبوقاسم، المرشد في إعداد البحوث والدراسات العلمية، مركز البحث العلمي والعلاقات الخارجية السودان، ط1، 2001، ص 12.
- 20- عبد المحسن جودة ، دليل المدير ورجال الأعمال في إدارة الأفراد كلية التجارة جامعة المنصورة .القاهرة 1994 .
- 21- عبد الهادي الجوهري, علم إجتماع الإدارة مفاهيم و قضايا،دار المعارف الطبعة الأولى.
- 22- عبد الوهاب سويسي المنظمة(المتغيرات الأبعاد،التصميم) دار النجاح للكتاب الجزائر.2009.
- 23- عساف ، عبد المعطي (إتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية)مجلة العلوم الإجتماعية ،المجلد16 العدد1.
- 24- علي السلمي ،الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية جزء12 القاهرة 1981/
- 25- علي محمد عبد الوهاب وعائدة خطاب إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مكتبة عين شمس القاهرة .
- 26- علي مكاوي، الجوانب الإجتماعية والثقافة للخدمة الصحية ،الطبعة الاولى ،دار المعرفة الجامعية ،مصر 1998 .
- 27- عمرو غنايم و الدكتور علي الشرقاوي تنظيم إدارة الأعمال , الأسس الأصولية العلمية , مدخل تحليلي بيروت دار النهضة العربية.

- 28- القريوتي محمد نظرية المنظمة و التنظيم الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، الأردن.
- 29- قيس محمد العبيدي. التنظيم. الجامعة المفتوحة ليبيا 1997 .
- 30- قيس محمد العبيدي،التنظيم ، المفهوم والنظريات:الجامعة المفتوحة . الإسكندرية- 1997 .
- 31- لطفی طلحت إبراهيم علم إجتماع التنظيم . دار غريب للنشر القاهرة .
- 32- مادلين غراويتز، مناهج البحوث الاجتماعية، تر: عمار سام، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، 1993، ص 10.
- 33- محمد حسن أحمد إدارة التخطيط و التنظيم الطبعة الأولى 2007 دار كنوز المعرفة العلمية .
- 34- محمد عبد الفتاح باغي،تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية. الاردنية،دراسة ميدانية المنظمة العربية للعلوم الإدارية.عمان 1986.
- 35- محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي " دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات2014-القاهرة.
- 36- مصطفى دعمس،منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الإجتماعية،دار غيداء للنشر والتوزيع ،عمان ، 2008 ، ص 223 .
- 37- معجم الكنز العربي منشورات غشاش الجزائر .
- 38- ميشيل مان . موسوعة العلوم الإجتماعية ترجمة عادل مختار الهواري وسيد عبد العزيز خضلوم.
- 39- نادر أحمد أبو شيخة تقييم أداء العاملين في الاجهزة الحكومية في الدول العربية القاهرة.

40- نصريات فريد (إدارة منظمات الرعاية الصحية) الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية :

- 1- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر 2004، ص ص 298
- 2- كوش، هيو (إدارة الجودة الشاملة ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمن إستمرار الإلتزام بها) ترجمة: طلال الأحمدى، معهد الإدارة العامة ،
- 3- اندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم احمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991،

Mohamed ben aissa amir .contribution a létude de histoire de la santé en algérié.édition o.p.u alger 1986.

Direction général du plan des études économiques ,annuaire statistique de lalgerié ,vol ,13,1961

Mohamed ,ben aissa amir,¹.

-f.z oufriha et l.larmi analyse de l evolution des status et de la structure des dépenses de personnel selon la catégorie dans les sectrurs sanitaires op.cit .p13

Philipe.scieur.sociologie des organisation (introduction a l analyse de l action collecitive organisée armand colin 2 éme édition 2008 ..

A. Etzioni : A Sociological Reader on complex organization, Second Edition, Holt. Rinehart and Winston. Inc 1970 page 117

t.parsons suggestion for a socialogiactal apporach to the theroy of organitaion admin sci vol

الرسائل الجامعية :

- 1- حمروش نور الدين البعد السياسي التنظيمي في تسيير المراكز الإستشفائية الجامعية رسالة ماجستير جامعة الجزائر قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2000

- 2- نسيمة احمد الصيد : الترقية والفعالية التنظيمية: مذكرة ماجيستر جامعة 20
أوت. 1955 بسكيكدة قسم علم الاجتماع والديموغرافيا 2008.
- 3- عباس ، سهيلة والزامللي ، علي (التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل) مجلة العلوم

الإنسانية

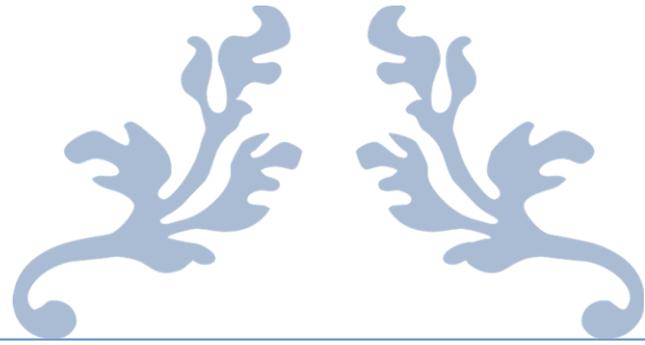
مستشفى الشفاء (مجلة الشفاء الطبية) العدد الاول، غزة فلسطين

الجريدة الرسمية العدد 1 ، 1974/01/01.

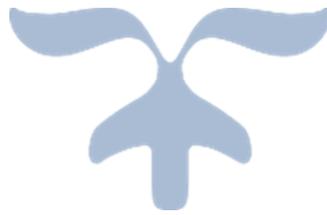
الجريدة لرسمية ، العدد 6 ، 1986/02/12.

التقارير :

- 1- تقرير حول المؤتمرات والحلقات الدراسية ، وزارة الصحة والسكان إصلاح النظام
الوطني للصحة الجزائر ديسمبر 1990.
- 2- التقرير العام وزارة التخطيط المخطط الخماسي 1985-1989 ، 1985 .
- 3- التقرير الوطني حول السكان والتنمية ، وزارة الصحة والسكان القاهرة 05-10
1994/09/.



الملاحق



جامعة بغداد
قسم علم الاجتماع
تنظيم وعمل

موضوع البحث: فعالية التنظيم وعلاقته بأداء العمال

إستمارة إستبيان

هذا الإستبيان موجه إلى العاملين في السلك الطبي (الأطباء) والشبه الطبي (الممرضين) بمستشفى ترشين ابراهيم بغرداية.

أنا طالب من قسم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل. أقوم ببحث حول موضوع فعالية التنظيم وعلاقته بأداء العمال داخل المؤسسة الإستشفائية لتحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، لذلك نرجوا الإجابة على أسئلة الإستبيان بكل حرية وموضوعية علما أن المعلومات التي تزودنا بها لا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط

الطالب : خرخاش محمد

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- السن:..... سنة

2- الجنس: ذكر أنثى

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل

5- المرتبة المهنية: سلك طبي سلك شبه طبي أسلاك مشتركة

6- الأقدمية:.....

7- المصلحة التي تعمل بها:.....

المحور الثاني: معلومات حول امكانية التسيير المادية والبشرية داخل المستشفى

8- بما أن التركيبة البشرية متعددة ومتسلسلة فهل تعتقدون أن سلم التقييم؟

عادل غير عادل

9- هل الترقية تتم بطريقة عادلة؟ نعم لا

10- هل المستشفى يحفزك للقيام بعملك؟ نعم لا

11- إذا كان نعم فما نوع هذه التحفيزات؟ معنوية مادية

12- هل نظام توقيت العمل يناسبك؟ نعم لا

نوعا ما

13- هل هناك إحترام لتقسيم العمل داخل مصلحتك؟ نعم لا

14- إذا كان لا فهل هذا بسبب؟ إضافة مهام جديدة إلى مهامك

تجريدك من بعض الصلاحيات اخرى حدد:.....

- 15- هل هناك مراقبة لسير العمل من طرف الإدارة ؟ نعم لا
أحيانا
- 16- إذا كان لا فهل هذا يؤدي إلى الإهمال ؟ نعم لا
أخرى حدد:.....
- 17- هل الأجهزة الطبية تعمل بطاقة ؟ ممتازة جيدة جدا
متوسطة
- 18- هل المستشفى مهتم بصيانة الأجهزة المعطلة؟ نعم لا
أحيانا
- 19- إذا كان نعم فهل الصيانة تستغرق مدة؟ طويلة عادية
قصيرة
- 20- هل هناك توزيع منتظم للأدوية داخل المشفى ؟ نعم لا
- 21- هل انت راضي على الطريقة التي يسير بها المستشفى؟ نعم لا
نوعا ما
- 22- هل نتيجة الأداء الخاصة بك تعكس فعليا قدراتك لعملك ؟ دائما أحيانا
نادرا
- 23- عند مناقشة وتقييم آدائك هل يتم توضيح نقاط الضعف وامكانية التطوير؟ نعم لا
- 24- هل ترى أن التعسف في عملية التقييم يزيد من اللامبالاة في العمل ؟ نعم لا
- 25- هل تقييم الأداء بموضوعية يؤدي الى تحقيق الفعالية التنظيمية ؟ نعم لا
- إذا كان نعم لماذا ؟
.....

26- هل تعتقد أن المؤسسة توفر مناخ يشجع العاملين على مضاعفة جهوداتهم لتحقيق أهدافها؟
نعم لا

27- في حالة الاجابة بنعم كيف يتم ذلك

- بالاستماع الى مقترحاتهم
- بمنحهم التقدير والاحترام
- بالتكفل بانشغالاتهم
- أخرى

28- هل لديك قناعة بأن الفعالية التنظيمية للمؤسسة تؤدي الى تحقيق أداء مميز؟ نعم
 لا

29- في نظرك الى ماذا يؤدي العمل بروح الجماعة؟

- رفع الأداء الوظيفي
- تحسين الخدمات الصحية
- معا

30- في حالة الاجابة بنعم هل يتحقق ذلك من خلال :

التعاون والتفاهم المناقشة و ابتكار أفكار جديدة

أخرى

31- هل تشجع الفعالية التنظيمية العاملين على رفع وتحسين آدائهم الوظيفي؟ نعم
 لا

المحور الثالث :معلومات حول التكوين

32- هل تلقيت تكويننا فيما يخص مهنتك؟ نعم لا

33- إذا كان نعم فهل نوعية التكوين تتماشى مع ميدان تخصصك؟ نعم

لا

- 34- هل انت مهتم بتحسين مستواك المهني ؟ نعم لا
- 35- إذا كان نعم فهل هذا من أجل ؟
- توسيع مركز سلطتك تقديم خدمة صحية جيدة
- الحصول على الترقية أخرى حدد :.....
- 36- هل الفريق الطبي يساعدك على إكتساب معارف جديدة ؟ نعم لا
- 37- هل المستشفى مهتم بتقديم تدريبات (رسكلة) لمستخدميه لتحسين مهارتهم ؟
- نعم لا
- 38- إذا كان نعم فهل إختيار المتربين لهذه التدريبات يتم بطريقة ؟
- موضوعية ذاتية
- 39- هل سبق لك ان إستفدت من هذه التدريبات ؟ نعم لا
- 40- إذا كان نعم كم مرة ؟
- مرة مرتين
- ثلاث مرات اكثر من ثلاث مرات
- 41- ما رأيك في نوعية تكوين الفريق الطبي ؟
- تكوين جيد تكوين متوسط
- تكوين ضعيف
- 42- إذا كان تكوين ضعيف فأين يكمن النقص ؟
- نقص المعارف التقنية نقص المعارف النظرية أخرى
- حدد:.....
- 43- هل تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية تساعد العاملين على انجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة ؟ نعم لا

44- في نظرك ما سبب الفروقات الفردية داخل المستشفى؟

أخرى

الخبرة تعدد مرات التكوين

.....