



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم التسجيل:.....

الرقم التسلسلي:.....



التخصص الوظيفي و الأداء

المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ.د. قيرة إسماعيل

إعداد:

سيفور الزهراء

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوبيو حكيمة	أستاذة التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
قيرة إسماعيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا و مقررا
بوودن عبد العزيز	أستاذة التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2	عضوا
بودشيشة أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا
بالعيور الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة جيجل	عضوا
بوزيان راضية	أستاذة التعليم العالي	جامعة الطارف	عضوا

السنة الجامعية 2020-2021



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل:.....

الرقم التسلسلي:.....

التخصص الوظيفي و الأداء

المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ.د. قيرة إسماعيل

إعداد:

سيفور الزهراء

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوبيو حكيمة	أستاذة التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
قيرة إسماعيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا و مقررا
بوودن عبد العزيز	أستاذة التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2	عضوا
بودشيشة أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا
بالعيور الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة جيجل	عضوا
بوزيان راضية	أستاذة التعليم العالي	جامعة الطارف	عضوا

السنة الجامعية 2020-2021

شكر و تقدير

أقدم بالشكر الكبير و الحمد الكثير للمولى عزّ و جلّ على منّه و فضله العظيم
في إتمام هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر الجزيل و التقدير لأستاذي الكريم، المتعاون ، المتميز بالعطاء
و التواصل، الأستاذ الدكتور قيرة اسماعيل الذي أدين له بالعرفان على مساعداته الواسعة
و مجهوداته الكبيرة في الإشراف و المتابعة و التنسيق للمعلومات التي جمعتها سواء
النظرية منها أو الميدانية.

فشكرا أستاذي الفاضل و جعلك الله دخرا لطلاب العلم و المعرفة.

الشكر الجزيل و التقدير لعمال المؤسسة المينائية سكيكدة.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
01	فهرس المحتويات
06	فهرس الجداول
09	فهرس الأشكال
12	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
17	تمهيد
17	أولاً: مبررات اختيار الموضوع
19	ثانياً: أهداف الدراسة
19	ثالثاً: المشكلة البحثية
22	رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة
22	1- التخصص الوظيفي
24	2- الأداء
28	خامساً: فروض الدراسة
32	سادساً: مصادر الدراسة
الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التخصص الوظيفي	
36	تمهيد
38	أولاً: النظريات الكلاسيكية
38	1- النظرية البيروقراطية
39	2- نظرية الإدارة العلمية
40	3- نظرية التكوين الإداري
41	ثانياً: المداخل النيو-كلاسيكية
41	1- نظرية العلاقات الإنسانية
42	2- نظرية النضج
44	3- نظرية العاملين

45	ثالثا: النظريات الحديثة.....
45	1- نظرية اتخاذ القرار.....
46	2- نظرية النظام التعاوني.....
46	3- نظرية النظم.....
47	4- المدخل الموقفي في الإدارة.....
49	5- النظريات Z.J.A.....
51	6- الإدارة بالأهداف.....
53	7- نظرية المعوقات الوظيفية.....
54	رابعا: النظريات الجديدة في التنظيم.....
54	1- نموذج المتغيرات السبعة.....
57	2- نظرية النمط الثالث.....
58	خامسا: المفاهيم و المقولات التحليلية.....
58	1- أسس تقسيم العمل.....
61	2- أشكال التخصص.....
65	3- مزايا و مآخذ التخصص و تقسيم العمل.....
الفصل الثالث: الأداء و طرق تقييمه	
70	تمهيد.....
70	أولا: المداخل المعرفية لدراسة الأداء.....
73	ثانيا : تخطيط الأداء.....
74	ثالثا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي.....
75	رابعا: معايير تقييم الأداء.....
76	خامسا: العوامل المتحكمة في أداء الفرد.....
78	سادسا: خطوات تقييم الأداء.....
79	سابعا: القائمون بتقييم أداء العاملين.....
80	ثامنا: طرق تقييم الأداء.....
80	1. الطرق التقليدية.....
82	2. الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء(الطرق الحديثة).....

الفصل الرابع: التصميمات التنظيمية و مسألة التخصص	
88	تمهيد.....
89	أولاً: مبادئ التنظيم المساعدة في تصميم هياكل و أنشطة التنظيم.....
93	ثانياً: الهيكل التنظيمي و أنماط التخصص.....
94	ثالثاً: نماذج الهيكل التنظيمي.....
101	رابعاً: العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي.....
102	خامساً: الخريطة التنظيمية.....
الفصل الخامس: البعد الأمبريقي للتخصص و الأداء	
108	تمهيد.....
108	أولاً- التخصص و الإنتاجية.....
110	ثانياً- تحديد المهام و الأداء.....
111	ثالثاً- دراسة الحركة و الزمن و تحسين الأداء و الإنتاجية.....
113	رابعاً- الفعالية التنظيمية.....
117	خامس- التكنولوجيا و دورها في المصنع.....
121	سادساً - الاختصاص و الفعالية.....
123	سابعاً - الإشراف و أثره على الإنتاجية و الروح المعنوية.....
125	ثامناً- الروح المعنوية و زيادة الإنتاج.....
126	تاسعاً- علاقات العمل و أثرها على الفعالية التنظيمية.....
127	عاشراً- شعور العامل نحو عمله والأداء.....
128	احدى عشر- جوانب التنظيم للمصنع الياباني.....
130	اثنى عشر- الصراع بين تنظيم التسلسل و تنظيم الهيئة الفنية.....
الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
134	تمهيد.....
134	أولاً: مجالات الدراسة.....
134	1- المجال الجغرافي.....
138	2- المجال البشري.....
141	3- المجال الزمني.....

141ثانيا: متغيرات فروض الدراسة.
142ثالثا: المنهج المستخدم.
143رابعا: أدوات جمع البيانات.
1431- الملاحظة.
1432- المقابلة.
1443- الاستمارة.
1454- السجلات و الوثائق.
145خامسا: العينة و كيفية اختيارها.
الفصل السابع: التدريب و تنمية المعرفة في العمل	
150أولا: البيانات الشخصية.
160ثانيا: التدريب و اكتساب المهارات و المعارف.
الفصل الثامن: التخصص و تجسده الامبريقية	
166أولا: التخصص و مترتباته.
175ثانيا: التخصص العمودي و الفعالية.
184ثالثا: التخصص الأفقي و الكفاءة التنظيمية.
189رابعا: العلاقة بين التخصص العمودي و متغيراته الأربعة.
192رابعا: العلاقة بين التخصص الأفقي و متغيراته الأربعة.
الفصل التاسع مناقشة النتائج	
199تمهيد.
199أولا: البيانات الديمغرافية و علاقتها بالتخصص و الأداء.
200ثانيا: التدريب و تنمية معرفة العامل.
201ثالثا: التخصص الوظيفي و تداعياته.
202رابعا: الهيكل التنظيمي و مسألة التخصص.
205خامسا: الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة.
206سادسا مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.
208سابعا: نتائج الدراسة و الأهداف.
209ثامنا: القضايا التي تثيرها الدراسة.

211خاتمة
214المراجع
220الملاحق
2211- الاستثمار
2302- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
231ملخص الدراسة
2311- باللغة العربية
2332- باللغة الفرنسية
2353- باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
51Z.J.A نظريات	1
73الاختلافات بين النظريات الكلاسيكية لدراسة الأداء	2
138توزيع عمال المؤسسة المينائية سكيكة	3
147اختيار العينة	4
150الجنس	5
151السن	6
153الوضعية التعليمية	7
154علاقة السن بالوضعية التعليمية	8
155علاقة الجنس بالوضعية التعليمية	9
156علاقة الجنس و السن بالوضعية التعليمية	10
158الحالة العائلية	11
159الأقدمية في المنصب	12
160الفئة المهنية	13
161التكوين دوراته، مكان التكوين	14
162فائدة الدورات التكوينية	15
163مساهمة التكوين على استخدام وسائل و أدوات العمل	16
166مساهمة التخصص القائم على أساس تقسيم العمل الدقيق	17
168تحديد المهام المنوطة	18
169مساهمة التخصص الدقيق	19
171العامل المناسب في المكان المناسب	20

172	السن و العامل المناسب في المكان المناسب.....	21
173	تطبيق مبدأ التخصص (الآلات و الموارد و العمال).....	22
173	تحديد المسؤولية على كل جزء من أجزاء العمل.....	23
174	التخصص و المشرف.....	24
175	فعالية الهيكل التنظيمي.....	25
176	مساهمة تقسيم العمل في مؤسستكم على أساس تدرج الوظائف.....	26
177	تعدد المستويات التنظيمية.....	27
178	العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.....	28
179	العلاقات و السلطة.....	29
180	السلطة في التخصص.....	30
181	تحديد مستوى الأعمال الفردية و زيادة أداء الأفراد.....	31
181	مساهمة التخصص في زيادة تحمل المسؤوليات.....	32
182	مساهمة التخصص العمودي.....	33
183	وضوح الأدوار و انسياب الاتصال من الأعلى إلى الأسفل.....	34
183	تقسيم العمل و الرقابة التنظيمية.....	35
184	التخصص الأفقي و تأثيراته.....	36
185	أبعاد التخصص الأفقي.....	37
186	مساهمة التخصص الأفقي.....	38
187	التخصص و الرغبة في العمل.....	39
188	العوامل الأكثر ارتباطا بالتخصص.....	40
190	العلاقة بين التخصص العمودي و تفعيل الأنشطة.....	41
191	التخصص العمودي الواضح و الاستخدام الأمثل للموارد.....	42
192	التخصص العمودي و القواعد البيروقراطية.....	43
192	التخصص العمودي و تحمل المسؤولية.....	44

193	العلاقة بين التخصص الأفقي و الإنتاجية.....	45
194	العلاقة بين التخصص الأفقي و الجهد المبذول.....	46
195	العلاقة بين التخصص الأفقي و الرغبة في العمل.....	47
196	العلاقة بين التخصص الأفقي و إنجاز المهام.....	48
204	نمط علاقة الرئيس - المرؤوس.....	49
204	جدول حساب ك ² لمدى جودة العلاقات الإنسانية.....	50

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	معالم المشكلة البحثية.....	1
29	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة.....	2
30	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى.....	3
31	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية.....	4
44	الحوافز و العوامل الأساسية لهيرزيرج.....	5
48	الاطار العام للإدارة الموقفية.....	6
48	العوامل الموقفية في تحديد نمط التنظيم و سلوك المدير.....	7
52	عملية الإدارة بالأهداف.....	8
57	العلاقات بين المتغيرات السبعة (7S).....	9
59	التقسيم على أساس الوظيفة.....	10
59	التقسيم على أساس السلعة أو الخدمة.....	11
60	التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية.....	12
61	التقسيم على أساس وظيفي سلعي.....	13
64	شكلا التخصص الوظيفي.....	14
75	معايير تحديد الأداء.....	15
76	العوامل المؤثرة على الأداء.....	16
77	العوامل المؤثرة على الأداء في اطار كيانات المؤسسة الستة.....	17
79	خطوات أو دورة تقسيم الأداء التي يقوم بها المقيم.....	18
80	القائمون بعملية تقسيم أداء العاملين.....	19
91	الهيكل التنظيمي المسطح.....	20
92	الهيكل التنظيمي الطويل.....	21
96	النموذج الوظيفي.....	22
97	النموذج على أساس العملاء.....	23
98	التقسيم على أساس قنوات التسويق.....	24

99 نموذج تنظيم الشبكة و المصفوفة.....	25
103 الخريطة الرأسية.....	26
103 الخريطة الأفقية.....	27
104 الخريطة الدائرية.....	28
150 الدائرة النسبية للجنس.....	29
152 الأعمدة البيانية للسن.....	30
153 الأعمدة البيانية للوضعية التعليمية.....	31
155 علاقة السن بالوضعية التعليمية.....	32
158 أعمدة بيانية للحالة العائلية.....	33
159 الأقدمية في المنصب.....	34
160 الفئة المهنية.....	35
167 أعمدة بيانية لتقسيم العمل الدقيق.....	36
169 أعمدة بيانية تبين تحديد المهام.....	37
170 مساهمة التخصص الدقيق.....	38
175	فعالية الهيكل التنظيمي	39
177 أعمدة تبين مساهمة تقسيم العمل على أساس الوظائف.....	40
178 تعدد المستويات التنظيمية.....	41
179 العلاقات والسلطة.....	42
180 السلطة و التخصص.....	43
182 أعمدة بيانية تبين التخصص العمودي.....	44
185 أعمدة بيانية تبين التخصص الأفقي و تأثيراته.....	45
186 مساهمة التخصص الأفقي.....	46
188 التخصص و الرغبة في العمل.....	47
189 العوامل الأكثر ارتباطا بالتخصص.....	48
205 ارتباط التخصص العمودي بالفعالية التنظيمية.....	49

مقدمة

مقدمة

مع تطور الفكر التنظيمي برزت أهمية العمل المتخصص الذي لا يمكن الاستغناء عنه في تنفيذ أهداف النشاط الإنتاجي، فكل نشاط إنتاجي يحتاج إلى قدر معين من العمل المتخصص، و مستوى معين من المهارة الإنسانية.

و قد دلت مختلف الشواهد الكمية و الكيفية انعكاس أثار التخصص الوظيفي على النتائج النهائية للنشاط بدرجة تزيد عما تعكسه عناصر الإنتاج الأخرى، و أن أداء الأفراد يتخذ في كثير من الحالات مقياسا للفعالية الإنتاجية.

و من هذا المنطلق، أصبح هذا النمط من العمل أكثر العناصر الإنتاجية مرونة، ولهذا يتوقف تحقيق الكثير من الآمال و التقدم في المجتمعات على الكفاءة في استخدام الموارد البشرية في المجتمع لتحسين مستوى المعيشة.

في خضم هذا التحول أتجه الفكر الاقتصادي و الاجتماعي إلى البحث عن تفسير المؤثرات الناتجة على نمو تقسيم العمل في المجتمعات الصناعية، التي اتجهت نحو النمو وما نتج عن ذلك من تغيير في بنائها الاجتماعي و الاقتصادي.

و غير خاف أن الفكر الاقتصادي يربط تقسيم العمل و التخصص بزيادة الكفاءة الإنتاجية، أما الفكر الاجتماعي فيرتبط بالنظرية الاجتماعية لتفسير ظواهر التضامن أو الصراع الناتجة عن تقسيم العمل و التخصص، و بالتالي فإن ظاهرة تفتيت العملية الإنتاجية و ازدياد نطاق التخصص الدقيق الذي صاحبه تزايد كبير في العمالة داخل المؤسسات خاصة بعد إقامة الصناعات الثقيلة و التكنولوجيا الدقيقة التي تتطلب وظائف جديدة و كفاءات متخصصة تساعد في سرعة إنجاز الأداء المطلوب، الذي يعتبر الهدف الأساسي التي تسعى إلى تحقيقه كل مؤسسة.

ضمن هذا السياق أصبح التخصص الوظيفي مسألة تهم كل العاملين بالمؤسسات خاصة بعد تجزئة العمل و تحديد المهام و اكتشاف الآلات الحديثة المعقدة التي تتطلب استعمالها مهارات علمية و فنية، إلى جانب تزايد الاهتمام النظري و الامبريقي لهذا المتغير في علاقاته بالأداء و الذي يرتبط بمدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقها للأهداف المطلوبة.

فالتخصص يقلل من الوقت لتعلم العمل، و تكرار الواجبات، كما يسهل عملية تدريب الأفراد، تخفيض التكلفة، توظيف الكفاءات في الوظائف المتخصصة، فضلا عن استخدام الطريقة الأكثر فعالية في العمليات الإدارية و الإنتاجية.

و دراستنا الراهنة حاولت تقصي العلاقة القائمة بين التخصص الوظيفي ببعديه الأفقي و العمودي كمتغير مستقل في المؤسسة المينائية بسكيدة محل الدراسة و الأداء كمتغير تابع و ذلك من خلال عدد من المؤشرات المحددة للمتغيرين و طبيعة العلاقة القائمة بينهما. و لتحقيق هذا المسعى انقسمت الدراسة الراهنة إلى تسعة فصول، يتناول الفصل الأول الاطار التصوري للدراسة حيث تعرضنا إلى مبررات اختيار الموضوع أهداف الدراسة، المشكلة البحثية، فروضها، تحديد مفاهيم الدراسة و مصادرها.

الفصل الثاني تضمن أهم المداخل النظرية للتخصص و الأداء، و هي النظريات الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة، و بعض من النظريات المعاصرة، لقد أوضحت هذه الطروحات أن عملية تقسيم العمل و التخصص مبدأ أساسي في تنظيم المؤسسة الصناعية.

أما الفصل الثالث شمل الأداء، أهم مداخله النظرية، تخطيط الأداء، أهمية تقييم الأداء، معايير تقييمه، خطوات تقييم الأداء بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الأداء و القائمون بعملية التقويم و طرق تقييم الأداء.

في حين خصص الفصل الرابع للتصميمات التنظيمية و مسألة التخصص، مبادئ التنظيم المساعدة على تصميم أنشطة التنظيم، تحديد الهيكل التنظيمي، العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى الخريطة التنظيمية. .

أما الفصل الخامس احتوى البعد الامبريقي للتخصص و الأداء، حيث قمنا بتصنيف أهم الدراسات السابقة في ضوء متغيرات الدراسة، و ذلك بغرض إيجاد الارتباطات الممكنة بين التخصص و الأداء.

بينما تناول الفصل السادس الإجراءات المنهجية للدراسة و المتمثلة في مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات حيث ركز خاصة على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، كما تطرقنا إلى العينة و كيفية اختيارها أين اعتمدنا العينة الحصصية، بعدها أسلوب تحليل البيانات الميدانية.

أما الفصل السابع تضمن تدريب و تنمية المعرفة في العمل، في حين تناول الفصل الثامن التخصص الوظيفي و تجسده الامبريقية المتمثلة في التخصص و مترتباته، التخصص العمودي و الفعالية التنظيمية، التخصص الأفقي و الكفاءة التنظيمية و يليه الفصل التاسع الذي شمل مناقشة النتائج في ضوء أهدافها و فروضها، في ضوء الدراسات السابقة، و قد خلصنا إلى صدق و إيجابية الفرضيتين الجزئيتين و بالتالي صدق الفرضية العامة بمعنى كلما زاد التخصص كلما زاد مستويات الأداء، و أنهينا هذا الفصل بأهم القضايا التي يمكن تناولها مستقبلا و خاتمة أشرنا فيها إلى أهمية ترابط التخصص الوظيفي كمتغير مستقل و الأداء كمتغير تابع.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

- تمهيد

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: المشكلة البحثية

رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

1- التخصص الوظيفي

2- الأداء

خامساً: فروض الدراسة

سادساً: مصادر الدراسة

تمهيد

يشكل التخصص أحد الموضوعات التي تحظى بالاهتمام المتزايد في مختلف الدوائر العلمية، نظرا لارتباطه بالجانب الاقتصادي و تحقيق الذات و تطوير هوية العامل من ناحية، و إعطاء الأولوية للاستقلالية و نشر روح الابتكار و الإبداع من ناحية أخرى، و اذا كان التخصص يرتبط في مجمله بالقدرة على التحكم في العمل و إنجازه، فضلا على زيادة الأداء سواء في بعده الكمي (الإنتاج، الإنتاجية، الأرباح... الخ)، أو الكيفي (الولاء، الرضا، الروح المعنوية، التماسك، التكيف... الخ)، فان المنتبغ لتطور مساراته، يلاحظ على الفور إلى أي مدى تنوعت المداخل المعرفية و الدراسات السابقة الأمبريقية التي ما زالت تتناوله من مختلف الجوانب التنظيمية و الاقتصادية و الاجتماعية و الفنية.

لذا نحاول في هذا الفصل إعادة طرح هذا الموضوع في سياق المؤسسة الجزائرية التي تشهد تحولات تنظيمية عميقة، و يرتبط هذا الطرح بإثارة جملة من القضايا البحثية التي تخول مشروعية تناوله العلمي كمتطلب أساسي يقتضي تحديد مضامينه و أبعاده و مترتباته، و نبدأ هذا الإجراء العلمي بالإطار التصوري و النظري لدراسته، حيث يتم عرض شبكة المفاهيم و اهم التساؤلات النظرية و التطبيقية المبطنة و المحيطة بمتغيري الدراسة الأساسيين و هما التخصص الوظيفي و الأداء.

أولا: مبررات اختيار الموضوع

يعد التخصص إحدى المتغيرات التي تحظى بالاهتمام على مستوى الأبحاث و الدراسات المهمة بتطور المؤسسات بصفة عامة و المؤسسة الصناعية بوجه خاص في عالم متغير و ذلك نظرا للعلاقة القائمة بين التخصص و كفاءة العمل، و تتجلى هذه العلاقة في زيادة الأداء، و الرقابة التنظيمية، السرعة في العمل و الرغبة في الإنجاز... الخ.

كما يأتي الاهتمام بهذا الموضوع من خلال نظرتنا إلى أن التخصص الوظيفي كمتغير تنظيمي يرتبط بمكونات و عناصر التنظيم في علاقات تفاعلية و تبادلية تعكس مدى تنظيم عملية العمل و تحسين الأداء و الفعالية.

و على هذا الأساس تستمد الدراسة الراهنة أهميتها من عدة مبررات علمية و واقعية نجملها فيما يلي:

1- تمثل هذه الدراسة استجابة لواقع المؤسسة من حيث توزيع الوظائف، تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة و علاقة ذلك بالأداء و الفعالية.

- 2- يكتسي موضوع الدراسة قيمة علمية بالنظر إلى ما يشغله مفهوم التخصص الوظيفي و علاقته بالأداء من اهتمام متزايد في التنظير الأكاديمي و التنظير العلمي.
 - 3- يندرج موضوع الدراسة الراهنة ضمن سياسة البحث العلمي في الجزائر التي تولي عناية خاصة بتطوير المؤسسات بغية الوصول إلى معدلات الأداء المحددة.
 - 4- قابلية الظاهرة للدراسة العلمية و إمكانية تجزئتها إلى عناصرها الأولية و إخضاعها إلى البحث العلمي و تطبيق الأساليب و المناهج العلمية.
 - 5- يشكل التخصص الوظيفي و الأداء مبحثا استراتيجيا في إطار سوسيولوجيا التنظيم و العمل باعتباره مدخلا موضوعيا يمكن من وضع خريطة لسريان العمل.
 - 6- تكشف دراسة التخصص و الأداء عن ديناميكية و فعالية المؤسسة الصناعية.
 - 7- تعد دراسة التخصص كامتداد لاهتماماتنا من حيث التخصص العلمي و التخصص المهني و الاستعداد و الرغبة الذاتية في دراسة التخصص و الأداء، و محاولة التعرف على جوانب الظاهرة و ارتباطها بالواقع التنظيمي.
 - 8- أهمية الموضوع شجعنا على تناوله و تحليله في سياق تصوري نظري و منهجي محدد نحاول فيه الربط بين المتغيرين التخصص الوظيفي كمتغير فاعل و مؤثر على متغير الأداء كمتغير معتمد و تابع.
- وعليه تكمن أهمية الدراسة الراهنة في أبعاد ثلاثة:
- 1- البعد المعرفي الذي يتجلى في تطور النظرية السوسيولوجية المتمحورة حول التخصص و الأداء، بمعنى وحدة النظرية و الواقع، إذ لا وجود لبحت سوسيولوجي علمي خارجها. فالمصدر الأساسي لكل معرفة سوسيولوجية هو الواقع الاجتماعي المتغير باستمرار، كما يفرز هذا المتغير مسائل و إشكاليات جديدة، غالبا ما تشكل منطلق البحث السوسيولوجي، و لعل من أهم هذه المسائل و الإشكاليات هي تطور ظاهرة التخصص الوظيفي في المؤسسة الجزائرية و تداعياتها.
 - 2- البعد الإمبريقي الذي يرتبط بما ورد أعلاه من حيث أن الواقع يشكل مصدر معارفنا، فهو أيضا مصب هذه المعارف، علاوة عن محاولة اختبار مدى الصدق الإمبريقي لمفهوم التخصص و الأداء دون إغفال حاجة المؤسسة الجزائرية المعاصرة إلى مثل هذه الدراسات التي تكشف عن الواقع التنظيمي و تساهم في تقديم حلول لمثل هذه المتغيرات التنظيمية.

3- البعد المنهجي و يرتبط هو الآخر بوحدة النظرية و الواقع التاريخي و المنطقي و كذلك وحدة التركيب و التحليل باعتبارهما مرحلتين مترابطتين و متلازمتين تتماشى معا في وحدة عضوية تعكس الارتباط العضوي بين الكل و الجزء و تتجلى في كل مراحل البحث السوسولوجي، وهذا يبرر مشروعية تقسيم التخصص و الأداء إلى أجزاء، ثم إعادة ترتيب الأجزاء في كل واحد.

ثانيا: أهداف الدراسة

في ضوء المبررات السابقة و التراث المكتوب حول التخصص الوظيفي و الأداء فان الدراسة الراهنة تسعى إلى تشخيص واقع العلاقة القائمة بين التخصص الوظيفي و الأداء و كذلك التعرف على أنماطه و الأساليب المتبعة في تحسين الأداء. و في هذا الإطار تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- محاولة التعرف على عناصر و مكونات التخصص الوظيفي، و تشخيص تجسدهات.
- 2- محاولة التعرف على عناصر و مكونات الأداء، و تشخيص أبعاده و دلالاته.
- 3- محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين التخصص الوظيفي و الأداء.
- 4- إيجاد العلاقة بين نمطي التخصص العمودي و الأفقي من جهة و الأداء من جهة أخرى.

ثالثا: المشكلة البحثية

في خضم التحولات التي تشهدها المؤسسات المعاصرة يتزايد الاهتمام بدراسة التخصص الوظيفي كآلية لتحقيق الفعالية و الكفاءة من ناحية، و تنمية القدرات و المهارات و إنجاز الأعمال في آجالها و بالكميات و النوعيات المطلوبة من ناحية أخرى. و لقد أثارت هذه التحولات جدلا في مختلف الدوائر العلمية حول عناصر و مكونات هذه الظاهرة، و مدى تطورها و تأثيراتها المتنوعة، سواء على مستوى الفرد و الجماعة، أو المؤسسة. و لقد اتخذ هذا الجدل مسارات معرفية متباينة، تجسدت في عدد من اتجاهات نظرية بدءا من النظريات الكلاسيكية و انتهاء بالبدائل السوسولوجية الجديدة. وقد صاحب هذا التحول الفكري، تزايدا ملحوظا في عدد الأبحاث الأمبريقية التي عنت بالتخصص بمختلف أبعاده و تجسدهات.

و لئن حاولت هذه الدراسات اختبار مدى الصدق الأمبريقي لبعض مفاهيم و مكونات التخصص الوظيفي، إلا أنّ هذا الأخير ما زال يثير الكثير من الإشكاليات البحثية المرتبطة

بالإنتاج و الإنتاجية، تحقيق الأهداف، إنجاز المهام، تحقيق الذات، و لم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل تحاول الدراسة الراهنة حصر نطاق و حدود التخصص في بعديه الأفقي و العمودي و علاقاتهما بالأداء.

و يشير هذا الحصر ربما عددا من المتغيرات البحثية المعبرة عن بعدي التخصص العمودي و الأفقي من حيث تحديد المهام و الواجبات، تدريب الأفراد على القيام بها، تحديد المسؤوليات و علاقة كل ذلك بالكفاية و الفعالية، و كذلك من حيث التدرج و وضوح المسؤوليات، درجة الاستقلالية، القواعد و الأوامر و تطور إجراءات و أنظمة المعلومات و الرقابة، و في المقابل، نجد ظاهرة الأداء تتغير بتغير محدداتها، خاصة تلك المتعلقة بالتخصص الوظيفي و يمكن تلمس هذه الظاهرة في المجهود الذي يبذل و مستواه، من حيث كمية و جودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.

و على هذا الأساس، إن الأداء هنا يرتبط بالفعالية و الكفاءة، من حيث ملاءمة الأهداف و العمل الجيد الذي تتوفر فيه الشروط المطلوبة، و رغم تعدد مقاربات الأداء و تجسده، فإنه يرتبط بنظام تسيير الموارد البشرية و خاصة تصميم الوظائف و وضع الفرد المناسب في المكان المناسب مع مراعاة التخصص و نطاق المسؤولية في توزيع الأنشطة الناجمة عن تقسيم العمل و تمييطه.

عند هذا الحد يبدو جليا أن الإشكالية المطروحة تتجلى معالمها في تساؤل أساسي، و تساؤلين فرعيين:

التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقة القائمة بين التخصص الوظيفي و الأداء؟

التساؤل الفرعيان: - إلى أي مدى يؤثر التخصص الأفقي في مستويات التنسيق، الدقة في

العمل و تحقيق الفعالية و الكفاءة الإنتاجية؟

- إلى أي مدى يؤثر التخصص العمودي في مستويات الانضباط

و تحقيق الأهداف؟

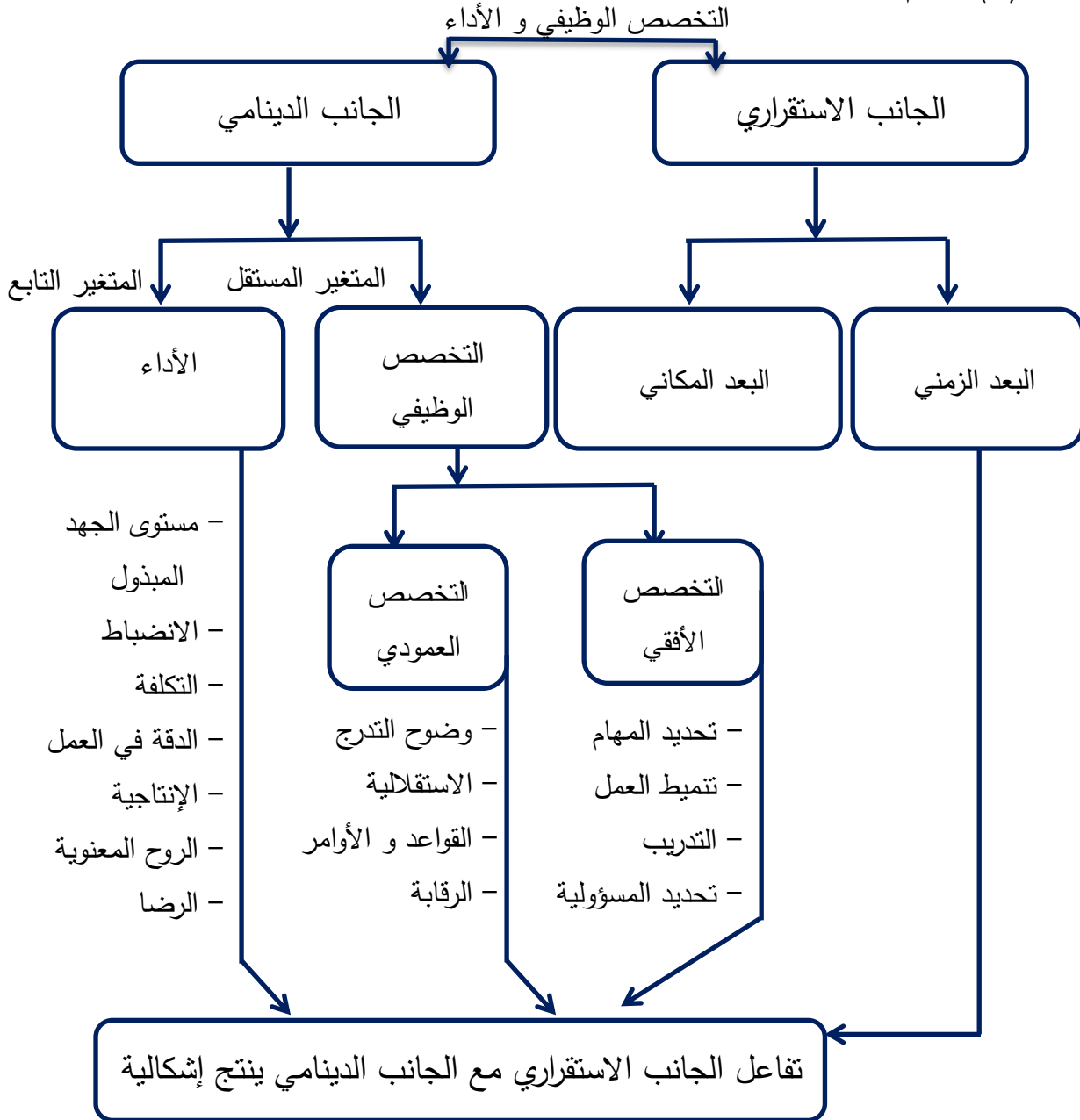
و من أجل تحديد أكثر لمعالم هذه الإشكالية، يمكن تمثيلها في شكل (انظر شكل 1) يحدد الإجابة عن التساؤلين التاليين:

* ماذا أريد أن أدرس؟ ← طبيعة العلاقة بين التخصص و الأداء.

* عن أي شيء أبحث؟ ← عن الارتباطات الموجودة بين عناصر و مكونات المتغيرين

الأساسيين؟ المستقل (التخصص الوظيفي) و التابع (الأداء).

شكل (1) معالم المشكلة البحثية



- ✿ هل يؤدي تحديد المهام إلى زيادة مستوى الجهد المبذول؟
- ✿ هل يرتبط تتميط العمل بانخفاض التكلفة؟
- ✿ هل يؤدي التدريب إلى زيادة دقة العمل المنجز؟
- ✿ هل أن تحديد المسؤولية يزيد من درجة الانضباط؟

التخصص الأفقي و الأداء

- ✿ هل أن وضوح التدرج يؤدي إلى زيادة معدلات الرضا؟
- ✿ هل أن الاستقلالية في العمل تساهم في الإنتاجية؟
- ✿ ما مدى ارتباط القواعد السائدة بمستوى الروح المعنوية؟
- ✿ ما مدى مساهمة نظام الرقابة السائدة في تحقيق الاستقرار في العمل؟

التخصص العمودي و الأداء

رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

أصبحت المفاهيم من بين الأدوات المنهجية التي تستخدم في الدراسات الميدانية على اعتبار أنها تحدد الدلالات و المعاني و الارتباطات التي يريد الباحث اختبارها ميدانياً، و الدراسة الراهنة تتمحور حول مفهومين أساسيين هما التخصص الوظيفي و الأداء، لهذا نحاول تحديدهما باتباع الخطوتين التالين :

أ- التحديدات السوسولوجية للمفهومين.

ب- التعريف الإجرائي.

1-التخصص الوظيفي

إن التخصص كمفهوم ارتكازي في الدراسات الاجتماعية قد تطور عبر مراحل تاريخية متباينة و اتخذ أبعاداً و أشكالاً متعددة، تعبر عن متصل تنظيمي متدرج يبدأ بطروحات أفلاطون الذي يرى >> أن مبدأ تقسيم العمل الوظيفي يقوم على فكرة تخصص الأفراد في الأعمال من أجل زيادة الإنتاج <<(1)

كما يعتقد ابن خلدون >> أن التخصص في العمل أساس لتوزيع الأعمال التي تتفق مع ميول الأفراد من أجل بلوغ العمران البشري غايته من النمو <<(2)

في حين يرى آدم سميت >> أن التخصص هو تفكيك عملية معقدة إلى أجزاء صغيرة وكل منها تعتبر مهمة يتخصص في كل مهمة من المهام عامل <<(3)

و يؤكد دوركايم على أن >> التخصص وتقسيم العمل يؤدي بالضرورة إلى ازدياد اعتماد أفراد المجتمع على بعضهم البعض لان كل فرد يعمل عملاً واحداً يتخصص فيه و يعتمد في بقية معيشتة على الآخرين مما يزيد التماسك الاجتماعي بين الأفراد لاعتمادهم على بعضهم البعض فينشأ بينهم نوع من التضامن <<(4).

أما اليوم فأصبح من بين المواضيع التي عولجت بكثرة في مختلف العلوم الاجتماعية الأمر الذي أدى إلى تعدد تحدياته بتعدد النظريات و الأطر المنهجية المعالجة له.

(1) محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص156.

(2) المرجع نفسه ص 156.

(3) كمال عبد الحميد الزيات، العمل و علم الاجتماع المهني، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص26

(4) المرجع نفسه ص 65

ففي هذا الإطار ترى النظرية العلمية أن التخصص و تقسيم العمل يحقق له الكفاية الاقتصادية من خلال عدد المهام التي يستطيع الفرد الواحد أداءها، و أن التخصص يتمحور حول إتقان العمل و معرفة أساليب أدائه من أجل إنجاز المهام في أوقاتها المحددة، في حين يرى رواد النظرية البيروقراطية أن التخصص الوظيفي و تقسيم العمل أساس الأداء الفعال للإعمال و الوظائف بمعنى أن التخصص يعني الكفاءة الفنية، المهارة، تقسيم العمل، التدرج المنتظم للسلطة و العلاقات الموضوعية، أما أنصار نظرية العلاقات الإنسانية يؤكدون على أن التخصص الدقيق و تقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة يؤديان إلى تمييط العمل بينما تشير نظرية التكوين الإداري إلى أنه >> كلما زاد تقسيم العمل إلى أبسط أجزائه المكونة زاد تخصص العامل و ارتفعت بالتالي مهارته و من ثم ترفع الكفاية الإنتاجية للنظام الإنتاجي كله <<(1)، إن رواد هذا المدخل يركزون على تحديد المهام و طرق أدائها من أجل تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية، وهذا ما أكدته كل النظريات الحديثة التي ربطت التخصص بالأداء و الكفاءة و الفعالية التنظيمية و اعتبرته مبدأ أساسيا في تنظيم المؤسسات الصناعية لأن الغرض الأساسي من تطبيق هذا المبدأ هو أداء العامل و رفع إنتاجية الأفراد. وعليه يقصد بالتخصص الوظيفي >> أن يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة أو قسم لكل عمل حتى تتحقق سرعة الإنجاز و الإتقان و خفض التكلفة <<(2) كما يعرف التخصص الوظيفي >> أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة <<(3) و يعني أيضا >> تنفيذ العامل لمهمة واحدة و لعملية واحدة بدلا من جملة المهام <<(4) أما السيد الحسيني فيعتبر التخصص الوظيفي >> ميكانيزم إداري يلجأ إليه التنظيم لكي يحقق فعاليته <<(5)

-
- (1) عبد الوهاب الجوهري، إبراهيم أبو الغار، إدارة المؤسسة الاجتماعية-مدخل سوسولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 21.
- (2) نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديثة، ط1، 2009، ص 144.
- (3) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي و منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع-الأردن- ط3، 2005، ص 230
- (4) نبيل محمود مرسي، المهارات و الوظائف الإدارية-المكتب الجامعي الحديث-الإسكندرية- 2006، ص 147.
- (5) السيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 273.

كما يعرف <<أنه الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين و منفصلة عن الأنشطة الأخرى>>(1) و تشير هنا إلى أن تخصص المهام يتجسد في شكلين أساسيين هما: تخصص عمودي و الذي يشير إلى عدد مستويات التدرج الهرمي، و تخصص أفقي يتمحور حول خلق وظائف مستقلة.

و عليه فرغم تعدد التحديدات السابقة إلا أنها تشترك في بعض الخصائص البنائية المتمحورة حول: تحديد المهام، اكتساب معارف و مهارات، السرعة في العمل، خفض التكاليف، الطاقة، القدرة على الاستمرار، تنميط العمليات، توحيد الإجراءات، تحديد معايير العمل و الأداء و تنسيق العلاقات بين عناصر الإنتاج.

و على هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تستخدم مفهوم تخصص فرد معين، في ضوء مؤهلاته و قدراته، بغرض رفع مردوده و تحقيق الأهداف، على اعتبار أن تقسيم الوظائف على أساس تخصصي و توزيعها في شكل واجبات رسمية على الأفراد يزيد من وتيرة العمل. و تأسيسا عما سبق يمكن تعريف التخصص إجرائيا على أنه العمل المحدد(المهام) الذي يعهد به إلى كل عامل، و يقوم تدريبه على أداء مهامه بطريقة روتينية.

و الجدير بالذكر أن الدراسة الراهنة تستخدم مفهوم التخصص في بعده الأفقي و العمودي، حيث يرتبط الأول بالإنتاجية و الثاني بمستويات تدرج السلطة و نطاقها.

2- الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، و يكاد يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع المعرفة الإدارية بما فيها إدارة الموارد البشرية و غيرها. و قد أهتم العديد من الباحثين بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مضمون محدد له، و لا يزال الاهتمام قائما في مناقشة الأداء كمصطلح فني و كذلك مناقشة المستويات التي يحلل عندها و القواعد الأساسية لقياسه.

إن تزايد هذا الاهتمام بدراسة الأداء باعتباره الوسيلة الدالة على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه، و لئن كان الأداء يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة، فهناك العديد من النظريات المفسرة لهذه الظاهرة.

(1) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم، ط2، دار وائل للنشر القاهرة، 2005، ص 61.

لقد أدت تعددية المقاربات إلى تباين تحديداته و تداخلها مع مفاهيم أخرى كالفعالية و الكفاءة، الأمر الذي يتطلب صياغته بطريقة تساعد على تحديد مكوناته و كيفية قياسه. وعلى هذا الأساس يتضح أن الكثير من المهتمين بمفهوم الأداء يحاولون ربطه بالفعالية و الكفاءة على اعتبار أن << الكفاءة ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة و الفعالية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار تأثير العمل على الأفراد، ملائمة الأهداف، النتائج على المدى البعيد، المعايير و القيم المتضمنة في العمل و الأهداف >> (1).

و في دليل التسيير للألبان Albane ورد ما يلي << غالبا ما تستخدم كلمات الكفاءة و الفعالية عندما نتكلم عن الأداء >> (2).

في حين أكد داکر عندما أشار إلى أن << مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف و إنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها، و أن الحكم على أداء شيء ما أو فعل ما أو مجموعة من الأفعال يتم في ضوء معايير مختلفة لكنها متكاملة: الملائمة، الفعالية، الكفاية >> (3).

و من هنا يتضح << الأداء يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة و في نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية و جودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به >> (4).

و في السياق نفسه عرّف المعجم الإداري الأداء بأنه << الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي في العمل وفقا لمعايير، مواصفات، مبادئ توجيهية معينة أو في تحقيق النتائج وفقا لأهداف أو الخطط المعينة >> (5).

و يعرف أيضا بأنه << نتيجة نشاط فرد لبلوغ الأهداف التي تم تحديدها أو إنجازها >> (6).

(1) علي غربي، إسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 131 .

(2) Dimitri Weiss, Ressource Humaines, Edition d'organisation, Paris, 2003, P 243

(3) علي غربي، إسماعيل قبيرة، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 132.

(4) المرجع نفسه ص 130.

(5) سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن، عمان- ط1- 2006 ص 17.

(6) -Jean- Marie, Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, librairie Winbert ,paris-2001, P168.

و يمثل الأداء >> المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المنظمات و يستخدم لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد و الجماعات و المنظمات <<(1).
و يعني أيضا >> النتيجة المحصلة عليها عند تنفيذ مهمة <<(2).
و يستدل مما سبق بأن الأداء مفهوم واسع يشمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالكفاءة و الفعالية، المخطط الفعلي، الكمي و النوعي و غيرها من العوامل المتعلقة به، و للأداء الوظيفي مكونات تنتج عن علاقات متداخلة بين كل من الجهد الإنساني الذي يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، و القدرات و هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، بالإضافة إلى ادراك الدور أو المهمة الذي يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

و لتحقيق مستوى مرضى من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهدا كبيرا أو يكون لديهم قدرات متفوقة و لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم يكون غير مقبول من وجهة نظر الآخرين، كما أن الفرد الذي يملك قدرات و لا يبذل جهدا في العمل فيكون أدائه منخفضا.

تقييم الأداء

>> تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات و البرامج من ناحية و على فعالية و كفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى <<(3).
و يشير تقييم الأداء إلى >> تحديد مستوى كفاءة الأداء، أو في محاولة الوصول إلى تحديد مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال الموكلة لهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل و كذلك سلوكهم و تصرفاتهم في محيط العمل أو المتعلقة به و كذلك قدراتهم و إمكاناتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة <<(4).

(1) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 92.

(2) Kondratiev-zythum, nouveau Larousse encyclopédique, édition larronne, paris, Volume 2 , 2003,P1186

(3).علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 138.

(4) محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الناشر الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص 753.

و يعرف على أنه عبارة عن >> عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين و منجزاتهم عن طريق و وسائل موضوعية <<(1).

كما يقصد به >> دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية <<(2).

و يقصد به أيضا على أنه >> الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها و توضح نتائج فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم <<(3). و يعرف أيضا أنه >> قياس الأداء الفعلي و مقارنة الأهداف المتوقعة و تحديد الانحرافات و وضع الخطط الأزمنة لتحقيق الأداء <<(4).

كما يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة.

و بناء على ما سبق يمكننا استخدام مفهوم الأداء للإشارة إلى المجهود الذي يبذله العامل من أجل إنجاز المهام و الواجبات الموكلة له بغرض تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحويل المداخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة، و بالنوعية و الزمن المحددين. هذا وقد استخدم الباحثون الكثير من المتغيرات الكمية و الكيفية لقياس الأداء، و رغم تعدد و تباين هذه المقاربة، إلا أنها أفرزت عددا من الخصائص البنائية التي تدور في مجملها حول: الفعالية، الكفاءة الإنتاجية، المردودية، الإنجاز، انتظام في العمل، التماسك، الروح المعنوية، الرضا... الخ.

(1) علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 138.

(2) صالح بن نورة، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 83.

(3) بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 34.

(4) زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، ط1، دار قباء للطباعة و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 15.

خامسا: فروض الدراسة

بالاستناد إلى تحديد المفاهيم، و تقصي الأدبيات المتعلقة بالتخصص و الأداء، و كذا الواقع الميداني، صاغت الدراسة في ضوء نموذجها الافتراضي، فرضية عامة و فرضيتين جزئيتين.

و تعتبر هذه الفروض بمثابة اطار تنظيمي، تتجمع من خلال البيانات التي تساعد على حل مشكلة الدراسة.

الفرضية الأساسية:

هناك علاقة دالة بين تزايد التخصص الوظيفي و تزايد مستويات أداء العاملين.

الفرضية الجزئية الأولى:

يؤدي وضوح التخصص العمودي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

الفرضية الجزئية الثانية:

ترتبط زيادة درجة التخصص الأفقي بزيادة الكفاءة التنظيمية.

للبهنة على هذه الفرضيات، تستخدم الدراسة طريقة: << التجاذب - الارتباط >> التي تقوم على الأسس التالية:

- 1- تحديد مؤشرات المتغيرين: المستقل و التابع
- 2- تبيان علاقات التأثير و التوقف على
- 3- تحديد الجانب الازدواجي للمتغيرات الديمغرافية التي تؤثر على كل من المتغير المستقل و المتغير التابع.

4- تحديد المجال الاحتمالي لتحقيق الفرضية في حالة تأكد وجود علاقة سببية أو تبادلية.

- 5- تحديد درجة السبب المفترض
 - ← كسبب كافي
 - ← أم ضروري
 - ← أم تظافر أسباب

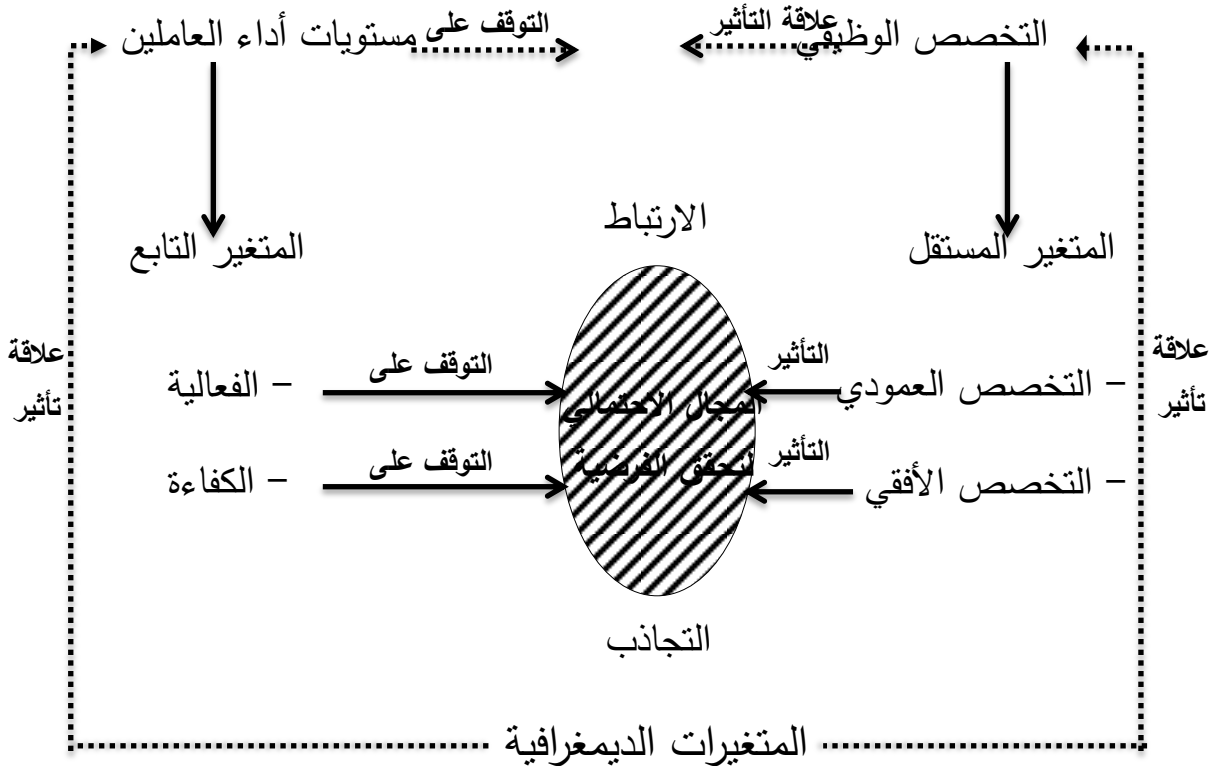
6- أسبقية السبب عن النتيجة

و تحديدا، نحاول فيما يلي تبيان طريقة البرهنة على الفرضيات المطروحة بدء من الفرضية العامة، و انتهاء بالفرضيتين الجزئيتين.

الفرضية العامة

هناك علاقة دالة بين تزايد التخصص الوظيفي و تزايد مستويات أداء العاملين.

الشكل (2) النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة



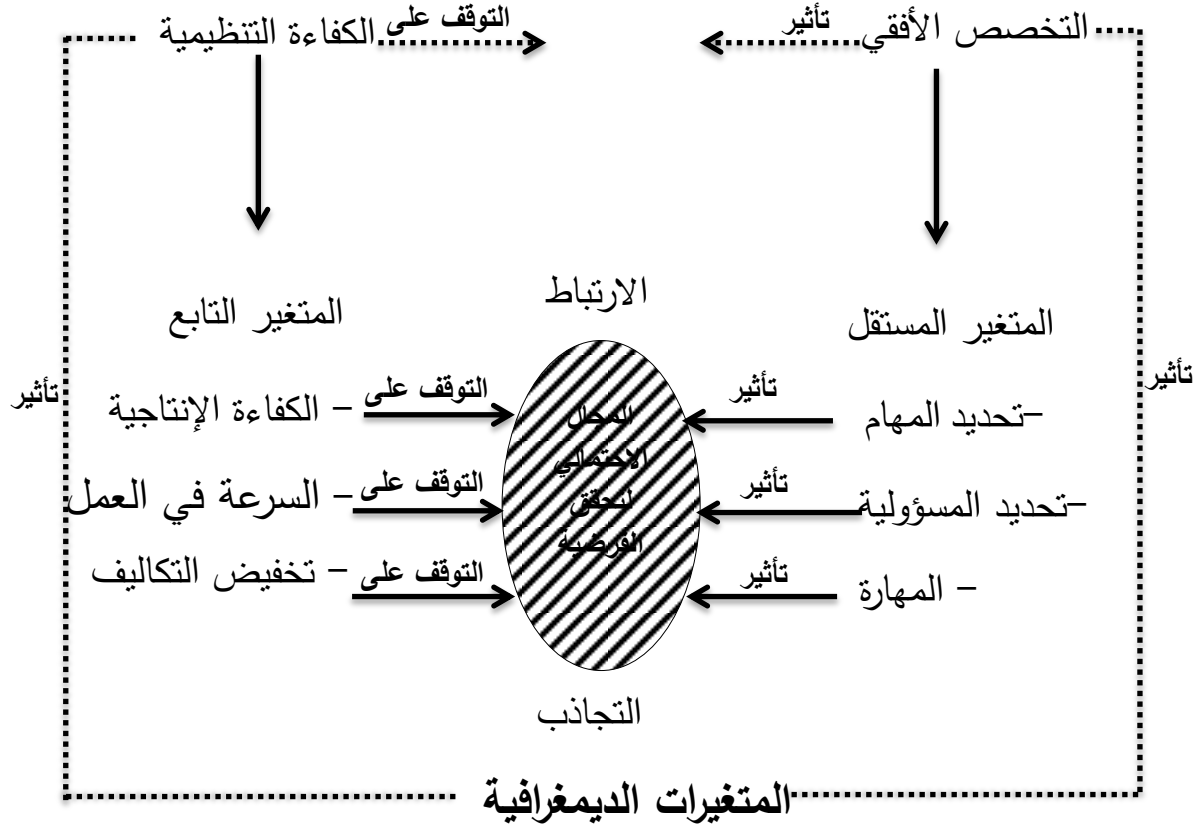
- إلى أي مدى يؤدي التخصص العمودي إلى زيادة الفعالية التنظيمية؟
- ما مدى ارتباط التخصص الأفقي بتحقيق الكفاءة التنظيمية؟
- إلى أي مدى تأثر المتغيرات الديمغرافية على تشكيل كل من المتغير المستقل و المتغير التابع.

و الجدير بالإشارة أن النموذج المتبع في هذه الدراسة يقتضي بتحديد الفرضية العامة في ضوء فرضيتيها الجزئيتين، أي لا يمكن البرهنة على هذه الفرضية إلا من خلال البرهان على الفرضيتين الجزئيتين

الفرضية الجزئية الثانية

ترتبط درجة التخصص الأفقي بزيادة الكفاءة التنظيمية.

الشكل (4) النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية



- هل يرتبط تحديد المهام بتحقيق الكفاءة الإنتاجية؟
- هل يرتبط تحديد المسؤولية بزيادة السرعة في العمل؟
- إلى أي مدى يرتبط اكتساب المهارات الجديدة في تخفيض تكاليف العمل؟
- إلى أي مدى تؤثر المتغيرات الديمغرافية على كل من التخصص الأفقي و الكفاءة التنظيمية

سادسا: مصادر الدراسة

في محاولة التوصل إلى رؤية تحليلية نظرية، تمكنا من اشتقاق جملة من التساؤلات و الفرضيات، قمنا بمراجعة انتقائية تحليلية للأدبيات النظرية و الوضعية المتعلقة بموضوع الدراسة، و كان من الطبيعي بعد ذلك أن ينتقل التحليل إلى نطاق المؤسسة الجزائرية. و لا شك أن هذا العرض النقدي لمختلف الاتجاهات المعنية بالتخصص و الأداء، قد عمق عملية السعي نحو صياغة رؤية نظرية دينامية لعلاقات التبادل (انظر الفصول النظرية) بين متغيرات البناء التنظيمي.

و إن كانت النتيجة الآن هي أنه لا يمكن دراسة التخصص و الأداء في المؤسسة الجزائرية المعاصرة بمعزل عن الاطار المجتمعي الذي يتأثر بدوره بالاطار العالمي، فان تطوير فروض نابعة من هذه الخصوصية كما أسلفنا آفا يمكننا من فهم تضاريس البناء التنظيمي في حركته و تغيره المستمر.

و ضمن هذا السياق يتضح أن المصدر المعرفي و التراث الامبريقي شكلا رافدا أساسيا في دراستنا الراهنة التي حاولنا في قسمها الميداني الاستعانة بالمعطيات التاريخية، المصادر الثانوية و الأولية و المصادر المباشرة.

أما المصدر الميداني فقد أعتمد على البيانات التي جمعت من المؤسسة المينائية بسكيدة، و ذلك اعتمادا على استراتيجية منهجية ملائمة يمكن تفحصها في الفصل السادس. و الجديد بالذكر أن الدراسة الراهنة مزجت بين التحليل و التفسير الكمي و الكيفي، بحيث تكامل الأسلوبان لتقديم البيانات الكمية الامبريقية في ضوء فرضيات الدراسة. كما جمعت الدراسة استخدام المعطيات النظرية و التاريخية و المعطيات الميدانية للتَّحَقُّق من فروضها، أما بالنسبة للتفسير الكلي و التفسير الجزئي، و رغم اتجاه التفسير نحو إبراز عوامل محددة، و إنما اتجهت في نفس الوقت نحو إبراز العلاقات الجدلية بين كافة المتغيرات التنظيمية بحيث ظهر في النهاية كيف تتكاثف كل هذه المتغيرات جميعا في تدعيم أهداف المؤسسة. و يمكن تلمس هذا المسعى المعرفي - المنهجي عبر فصول هذه الدراسة المتمحورة حول التخصص و الأداء.

و تأسيسا عما سبق يتضح أن هناك مصدرين أساسيين للدراسة، مصادر المادة النظرية، و مصادر المادة الامبريقية التي تتجسد في المصدر التاريخي، المصدر الأول و الثاني في المصدر الميداني.

و هذه المصادر هي التي تحدد توارد الفصول على النسق المبين بالداخل، حيث تدرجت الدراسة من عرض الأطر التصورية و النظرية إلى تحليل المعطيات الواقعية و استخلاص النتائج.

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التخصص الوظيفي

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التخصص الوظيفي

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- النظرية البيروقراطية

2- نظرية الإدارة العلمية

3- نظرية التكوين الإداري

ثانياً: المداخل النيو-كلاسيكية

1- نظرية العلاقات الإنسانية

2- نظرية العاملين

3- نظرية النضج

ثالثاً: النظريات الحديثة

1- نظرية اتخاذ القرار

2- نظرية النظام التعاوني

3- نظرية النظم

4- المدخل الموقفي في الإدارة

5- النظريات Z.J.A

أ- نظرية A

ب- نظرية J

ج- نظرية Z

6- الإدارة بالأهداف

7- نظرية المعوقات الوظيفية

رابعاً: النظريات الجديدة في التنظيم

1- نموذج المتغيرات السبعة

2- نظرية النمط الثالث

خامساً: المفاهيم و المقولات التحليلية

1- أسس تقسيم العمل

2- أشكال التخصص

3- مزايا و مآخذ التخصص و تقسيم العمل

تمهيد

على الرغم من استراتيجيتها و محورية الدور الذي تمارسه التنظيمات في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية فإن المهتمين برصد واقعها يجمعون على أهمية التحولات التي تخبرها هذه التنظيمات باعتبارها آلية التطور و التقدم في عالمنا المعاصر. و تذهب في هذا الصدد، مختلف الأبحاث و الدراسات المتخصصة إلى التركيز على متغيرات البناء و تحولها نحو نوع من العقلانية و الترشيده، و من هذه المتغيرات نجد التخصص الوظيفي بمختلف دلالاته وأبعاده. و هذا ما يعطي أهمية خاصة لمبدأ: << الرجل المناسب في المكان المناسب >>. و يرتبط هذا المبدأ بزيادة الطاقة المبذولة و السرعة في إنجاز المهام و القدرة على الاستمرار في العمل، فضلا عن تكريس جملة من الأطروحات العلمية المتمحورة حول ارتباط كفاءة العمل بتجزئته إلى عناصره الأساسية، شريطة أن يتم تدريب الأفراد على أداء هذه العناصر أو الأجزاء، إلى جانب تحديد المسؤوليات و تتميط أداء هذه الأعمال وفق طريقة مدروسة و واضحة في سياق وحدة الأمر و توحيد الإجراءات.

و من هذا المنظور، يقتضي منطق التخصص رشد العمال و عقلا نيتهم، و كذا رشد العلاقات النازمة لأجزاء العمل. و هذا ما يدفعنا في هذا الفصل إلى تقصي مختلف المداخل المعرفية التي عنت بالتخصص، سواء كظاهرة اجتماعية أو اقتصادية، أو كتخصص أفقي يرتبط بالكفاءة و الإنتاجية، أو تخصص عمودي يعكس المستويات الإدارية و مدى وضوحها و مساهمتها في عمليات التطوير و التنمية التنظيمية. و قبل البدء في عرض هذه المداخل، أشير إلى أن ظاهرة التخصص تعود في أساسها إلى مدخل الإدارة الصناعية الذي يركز على دراسة الجوانب الفنية للتخصص، و الأساليب و الظروف التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية لعناصر الإنتاج. و يعتمد مدخل الإدارة الصناعية على دعامتين رئيسيتين: دراسة العمل و دراسة الوسيلة من أجل تتميط الكثير من الحركات الأساسية لإداء العمل، تخفيض الجهود الإنسانية في العمليات الإنتاجية و استبدالها بعمليات آلية نموذجية، دراسة المكونات الفنية للمواد المستخدمة، تصميم العمليات الإنتاجية بطريقة تسمح للاستغلال الأمثل للآلات و المعدات المستخدمة، وضع جداول الإنتاج، وضع نظم تشجيعية.

و من الملاحظ أن هذا المدخل يهتم أساسا بالجوانب المادية للعمل، و يفترض أن الأفراد يمكن أن يلتزموا في سلوكهم بإجراءات الإنتاج .
و لقد شجعت كتابات رواد هذا الاتجاه إلى ظهور الإدارة العلمية التي تزعمها تايلور.
من هذا المنطلق نحاول في هذا الفصل تتبع الإسهامات النظرية بدءاً من التaylorية
و انتهاءً بنظريات الآسات السبعة و مؤسسة النمط الثالث.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

لقد ساهم الفكر الكلاسيكي في ظهور العديد من النظريات في مجال التسيير حيث يعتبر التخصص و تقسيم العمل، تسلسل السلطة، الرقابة و الإشراف من أهم المبادئ التي يرتكز عليها هذا الفكر، من أهم نظرياته: النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية و نظرية التكوين الإداري. و عموماً تنظر هذه النظريات إلى التنظيم كنسق مغلق، عقلائي، آلي، و يقوم في أساسه على أساس مقولات: الرجل الاقتصادي، الإنتاجية مقياس الفعالية، الربح مقياس الأداء.

و من الواضح أن هذه النظريات قد أهتمت في مجملها بالإنسان ككائن منطقي، الرقابة و التنسيق، تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التحديد الصارم للأهداف، موضوعية المهام... إلخ. و من الواضح إذا كانت هذه النظريات قد أهتمت بالتخصص كآلية لتعظيم الربح فإنها لم تستبعد آليات التنسيق و التعاون و التكامل بين العناصر الأساسية للعمل.

1- النظرية البيروقراطية

تعتبر النظرية البيروقراطية التي قدمها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر البداية لنظرية التنظيم، و يقصد فيبر بتعبير البيروقراطية >> أن يوصف النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري و العمل المكتبي<<(1) و مدى تأثيره على الأداء و السلوك التنظيمي. فالبيروقراطية باعتبارها أحد أنماط التنظيم المعقد التي تتزايد انتشارها في المجتمع الحديث خاصة المجتمعات الصناعية تميزت بخصائص أهمها:

أ- التخصص الوظيفي و تقسيم العمل بشكل يجعل السلطة و المسؤولية لكل عامل واضحتين في التنظيم، و هو أساس الأداء الفعال للأعمال و الوظائف.
ب- الهرمية: ترتيب الوظائف في شكل هرم يبدأ من القمة و ينتهي في القاعدة و هو ما يجعل الرقابة مركزة في قمة التنظيم.

ج- توزيع الأنشطة و الأعمال لتسيير دقة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم.

و هذا يعني أن >> ثمة تقسيم محدد واضح من التخصص، و يجعل كل فرد مسؤولاً عن الأداء الفعال لواجباته في مجتمع فيه التخصص الوظيفي جزء من حياتنا

السوسيواقتصادية<<(2)

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980، ص 29.

(2) إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 128.

و يترتب عن هذه الخاصية نتيجتين:

>> النتيجة الأولى: أنه كلما زاد العمل زادت الفعالية.

النتيجة الثانية: كلما زاد التخصص زاد الأداء و الكفاءة التنظيمية <<(1)

د- اختيار الأفراد يكون بناءً على مؤهلات فنية من خلال الامتحانات، طريقة التدريب و التعليم.

فالتوظيف في التنظيم البيروقراطي يستند إلى المؤهلات العلمية و الفنية، و هذا الاختيار يتماشى مع الخاصية البيروقراطية الأولى المتمثلة في تقسيم العمل و تحديد طرق و أساليب أدائه. وهكذا يتضح أن فيبر قد أعتمد على ميكانزمات موضوعية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما طور فيبر العديد من المرتكزات الفكرية في نظريته التي أكدت على التخصص في العمل، تدرج السلطة، الاتصالات الرسمية، الاستخدام الكفاء للعاملين و المعيارية في الأداء، إلا أن النظرية البيروقراطية اتسمت بالجمود و عدم المرونة، كذلك تجاهلها للعنصر البشري، لقد جردت الإنسان من مكوناته النفسية و الاجتماعية، و ترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة و الاهتمام بالعمل و الإنتاج.

2- نظرية الإدارة العلمية

اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة و فعاليات واسعة في اطار الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور الذي قام بدراسة الوقت و الحركة و وجه اهتمامه على >> تنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين، كما ركز على التخصص في العمل و التدريب المحفز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم <<(2).
لقد كانت محاولات تايلور في شكل التجارب الإدارية في الشركات التي عمل فيها توصل من خلالها إلى مبادئ أساسية حددت نظريته أهمها:
أ- التخصص و تقسيم العمل: حيث يعهد إلى كل عامل بعمل محدد يتم تدريبه على أفضل طريقة لأدائه، كما بين تايلور الأهداف من تبسيط المهام و تنميطها منها:
- تحقيق الكفاية الاقتصادية من خلال تحديد عدد المهام التي يستطيع الفرد الواحد أدائها.
- يتاح للعامل الوقت الكافي لأداء مهامه.

(1) المرجع نفسه، ص 128

(2) خضير كاظم محمود، ياسين كاشب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ص22

ب- اختيار العامل المناسب: يعهد إليه أداء عمل محدد على أن تولى الإدارة التنظيمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

ج- استخدام أفضل طريقة لأداء أي عمل.

د- >> إيجاد التعاون بين الإدارة و العمال و توزيع العمل بينهم على أساس تولى الإدارة التخطيط و التنظيم و الرقابة و تولى العمال مهام التنفيذ <<(1).

إن تطبيقات مبادئ الإدارة العلمية أسهمت في زيادة الإنتاجية و الكفاية الاقتصادية من خلال اتباع أسلوب علمي يعتمد على التخصص و التدريب، تحليل العمل إلى جزئياته و اختيار العاملين المؤهلين له من أجل أداء فعال، لكن هذه التطبيقات صاحبها إهمال للجوانب الإنسانية في العمل و ترك آثار سلبية على أداء الأعمال.

و عليه فإن الإدارة العلمية لم تعطي اهتماماً للدافع المعنوي للعامل و التبادل بين التنظيم و المجتمع المحيط به بل ركزت على الكفاية و الأداء على حساب إنسانية العامل.

3- نظرية التكوين الإداري

تشارك نظرية التكوين الإداري نظرية الإدارة العلمية خصائص عامة من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم و الاهتمام بمظاهر الأداء المادية و الفيزيولوجية للعامل، فركزت نظريات التنظيم الإداري على المستوى الإداري للتنظيم و نظرية الإدارة العلمية على المستوى الفني و الإنتاجي، لقد شملت نظرية التكوين الإداري أعمال كل من جوليك هاليدين، موني، روبك و ريلي و هنري فيول الذي يعتبر مؤسس النظرية حيث لخص الأسس التي تستند إليها عملية الإدارة في مؤلفه الإدارة العامة و الصناعية و يرى أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم و الجماعات الإنسانية فيه و أن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على مبادئ من أهمها مبدأ تقسيم العمل و التخصص. إن نظريات التقسيم الإداري تركز على عملية تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة و بالتالي فهي تهتم بعنصري التخصص و تكوين الهيكل التنظيمي.

و من خلال تقسيم العمل حسب فيول فإن الأفراد يجب أن يشتغلون وظائف معينة و ثابتة يوجهون إليها حسب مؤهلاتهم و قدراتهم و يخضعون للرقابة و التوجيه.

كما صنف فيول نشاطات المؤسسة وفق طبيعة تلك النشاطات و تقسيم العمل داخل هذه النشاطات وفقاً لمبدأ التخصص لضمان تعزيز الكفاءة و أداء فعال بالنسبة للعاملين.

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق ص 64

فأعطى أهمية كبيرة لمبدأ التخصص و أوضح ذلك من خلال المبادئ الأربعة عشرة التي اعتبرها أساسا للكفاءة الإدارية.

و خلص إلى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل و التخصص يلائم جميع الأعمال التي تشمل مجموعة من الأفراد و التي تتطلب قدرات متنوعة و على الرغم من أن << إمكانية التطور لا يمكن أن تتحقق دون وجود الأعمال المتخصصة يقومون بها الأفراد المؤهلون و ذوي المهارات إلا أن تقسيم العمل له حدود و التمادي فيه قد يسبب أثارا سلبية على العاملين و الإدارة.>>(1)

و يضيف فيول بأن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ التخصص الوظيفي و تقسيم العمل هو تحسين أداء العامل و رفع إنتاجيته، و أيّ تغيير يحدث في الأعمال التي يؤديها الأفراد العاملين سيعمد على ابقدهم ميزة التخصص و التالي يؤدي إلى تخفيض كمية الإنتاج المرتبطة بالأداء.

و ما يمكن استخلاصه من هذا المدخل الكلاسيكي أن نظرياته سعت إلى الكشف عن التأثير الذي أحدث نمو التنظيمات الكبيرة الحجم على بناء القوة في المجتمع، كما أن الفكر الكلاسيكي له الفضل في ظهور العديد من النظريات في مجال التسيير حيث يعتبر التخصص و تقسيم العمل و تسلسل السلطة و الرقابة و الإشراف من أهم المبادئ التي يركز عليها.

ثانيا: المدارس النيوكلاسيكية

على ضوء الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية و التي اعتبرت الفرد كآلة و بأنه يتجاوب فقط للمحفزات المادية، ظهرت في بداية الثلاثينات و مع استمرار الأبحاث في ميدان العمل حركة العلاقات الإنسانية، النظريات السلوكية التي أكدت على ضرورة فهم السلوك الإنساني بهدف رفع أداء العاملين و زيادة كمية الإنتاج.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية

يعتبر التون مايو المؤسس الفعلي لهذا الاتجاه في التفكير التنظيمي من خلال التجارب و الدراسات التي قام بها في مصانع هوث روزن أبرزت نتائجها دور البعد الإنساني و الاجتماعي في أداء المؤسسات و البعد النفسي في أداء الأفراد و الجماعات مؤكدا بذلك دور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي.

(1) عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1977، ص 177.

و أن أداء الفرد لا يتأثر بالطريقة التي يصمم بها العمل و الأسلوب الاقتصادي الذي يكافأ بها الفرد لكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية، كما يؤكد هذا الاتجاه على أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة عاملا في زيادة الأداء و الإنتاجية بل زيادته تؤدي بالعمل و هو يعمل لا يستغل كل طاقاته الإنسانية و قدراته و حتى مواهبه، فينتابه بذلك شعورا بالاستياء و يقلل من رضائه عن عمله، كما يقلل التخصص من الروابط الاجتماعية بين العاملين فيشعرون بالانعزالية مما يقوي فيهم الإحساس بالملل و الضجر. << إن التخصص الدقيق و تقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة يؤديان إلى تنميط الأداء >> (1) بحيث يكرر العمل ذات العملية الروتينية و هذا يؤدي عادة إلى الملل فينعكس بذلك على الأداء الوظيفي و على الإنتاجية.

لقد بالغت نظريات العلاقات الإنسانية في إبراز الجانب الاجتماعي و دوره في خلق الدافع لدى العمال لأداء العامل بكفاءة و تجاهلت الأثر القوي للحوافز المادية، كما يعاب عليها عدم اهتمامها بمبدأ تقسيم العمل و التخصص الذي يعتبر من المتغيرات الأساسية التي تساهم في إنجاز الأعمال في مواعدها و الكمية المطلوبة، لهذا أزداد الاهتمام به و بعلاقاته بالأداء.

و عليه فقد تبين لمايو أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل مادية و تقنية كما هو الحال بالنسبة لدراسات تايلور و إنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية ترتبط بسلوكيات الأفراد تؤثر على الأداء الوظيفي.

2- نظرية النضج

حسب هذه النظرية فإن تطور شخصية الفرد و سلوكه ناتج من حاجاته و إدراكه لما يحيط به، و أن الفرد يحاول المحافظة على هذه الشخصية متزنة و ناضجة. و يرى ارجس أن أغلب المؤسسات لا تعامل الموظفين كأفراد ناضجين و تتبنى تنظيما رسميا يكبح استقلاليتهم و يزيد من فرض القيود عليهم و هذا لا يتناسب مع تطور شخصيتهم، و إن تسلسل السلطة أدى إلى الاعتماد على الرئيس و الشعور السلبي اتجاهه. كما أشارت النظرية إلى أهمية التخصص في العمل باعتباره يدفع بالفرد العامل إلى استخدام طاقاته و قدراته من أجل أداء فعال.

مرحلة النضج	مرحلة النضج
- أثناء الطفولة السلبية	- النشاط والنمو
- الاعتماد على الآخرين	- الاعتماد على النفس
- النظرة القصيرة.	- بعد النظر.
- الخضوع للآخرين	- المساواة مع الآخرين
- عدم ادراك الذات	- ادراك النفس و أهميته كإنسان

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، مرجع سابق ، ص 77.

3- نظرية العاملين

حسب هذه النظرية هناك مجموعتان من العوامل المجموعة الأولى يسميها هيزبرج (Herzberg) بالعوامل الأساسية و تشمل:

- ✓ الاستقرار الوظيفي و الشعور باستمرارية العمل.
 - ✓ المركز الوظيفي و الشعور باستمرارية العمل.
 - ✓ تحكم العامل في كيفية أداء العمل.
 - ✓ ظروف العمل من حيث توفير الخدمات الأساسية للعاملين.
 - ✓ الدخل المادي.
- أما المجموعة الثانية فهي مجموعة الحوافز و تشمل:
- ✓ العمل الذي يناسب قدرات و اهتمامات العامل.
 - ✓ التقدير من الزملاء و الرؤساء.
 - ✓ تحمل المسؤوليات و اتخاذ القرارات.
 - ✓ الإنجازات و تحقيق الأداء المطلوب.

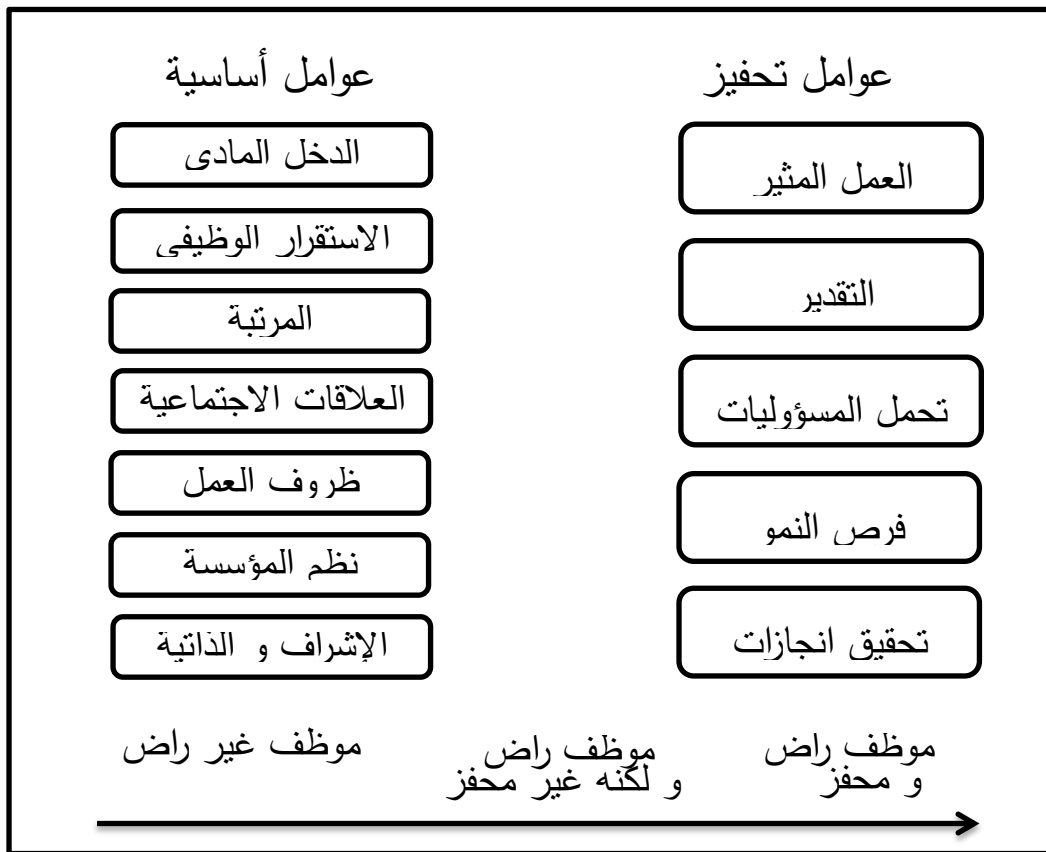
كما ينظر هيزبرج >> إلى الفعالية التنظيمية و زيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص و تقسيم العمل إلى وحداته الأساسية " تبسيط الأعمال و إنما يتطلب من المنظمة إثراء و إغناء الوظائف <<(1)

(1) عيسى عبد الوهاب سويسي، المنظمة، نشر و توزيع دار النجاح للكتاب الجزائر 2009، ص 45.

ويضيف بأن العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء و أن التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه الذي يؤدي إلى إبراز الطاقات الإبداعية لدى الفرد العامل. و عليه فإن إسهام هيزبرج في فهم الدافعية لدى الفرد من زاوية تنظيمية و إعطاء البديل لاستراتيجية التخصص كإثراء الوظيفة و جهة له عدّة انتقادات أهمها:

- لم يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الفردية بين العاملين فيما يخص أسباب عدم الرضا، فقد يعتبر فرد ما الأجر كمسبب للرّضا آخر يعتبره مسببا لعدم الرّضا.

الشكل (05) يبين الحوافز و العوامل الأساسية لهيزبرج



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة مرجع سابق ص 188.

ثالثاً: النظريات الحديثة

جاءت النظريات الحديثة كنتيجة للانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية و النيوكلاسيكية في دراسة التنظيم بغية التحكم في المكونات التنظيمية لتنمية الكفاءات، فأهتم بعدة جوانب منها التكنولوجيا، البيئة الاجتماعية، التنظيم الغير الرسمي، الثقة و العدالة أي الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني.

و من بين نظريات التنظيم الحديثة أكثر تأثيراً في الفكر التنظيمي و الإداري نظرية اتخاذ القرار، مدخل النظم، نظرية النظام التعاوني.

1- نظرية اتخاذ القرار و التوازن التنظيمي

ظهرت نظرية اتخاذ القرار نتيجة الجهود التي اسهم فيها علماء أمثال سيمون، سيرت و مارش، لقد وضع هيربرت سيمون إطاراً لنظريته في التنظيم مختلفة على الفكر الكلاسيكي تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات محورا تدور حوله العمليات المختلفة، >> و إن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي يمكنه من صياغة قرارات رشيدة، و يمكن تحقيق ذلك بوسيلتين أولهما تحديد نطاق المسؤولية أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ القرار، و ثانيهما تثبيت القواعد و الإجراءات الرسمية >>(1)

إن اتخاذ القرارات و غيرها من أشكال العمل التنظيمية من عمل جماعي لذلك لا بد من وجود أساس التخصص و تقسيم العمل الذي يتم في مجال اتخاذ القرارات على أساس رأسي حيث يقسم العمل على أساس القوة، و بناء على هذا التقسيم نجد وظائف أداء و وظائف اتخاذ القرار، بمعنى أن يتخصص بعض الأفراد في المستويات العليا في عملية اتخاذ القرارات في حين يتولون المنفذون الأداء الفعلي للقرارات، و تبقى هذه القرارات المتخذة في مستويات التنظيم العليا لا قيمة لها إلا إذا تم تنفيذها و يضيف سيمون >> إن التخصص في اتخاذ القرارات يحقق عدة مزايا منها التنسيق بين الأنشطة المختلفة، زيادة خبرة متخذي القرارات و تحديد المسؤوليات بين أعضاء التنظيم >>(2)

(1) طلعت إبراهيم لطيف، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2007 ص 68.

(2) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 188 .

2- نظرية النظام التعاوني

يعتبر تشستر برنارد من المساهمين في تطوير نظرية التنظيم حيث يعرف المنظمة على أنها << جهاز من التعاون بين الموظفين و بين جمهور المستهلكين و الموردين >> (1) معتبرا المنظمة نظام متكامل، بصفته قائدا داخل المنظمة يعمل على تحقيق التعاون التنسيق و الاتصال (الأموال - المعدات - أساليب العمل - الأفراد) عن طريق بناء هيكل يجسد فيه:

- ✽ تقسيم العمل و التخصص.
 - ✽ حدود السلطة و المسؤوليات اتخاذ القرارات.
 - ✽ الفعالية، التي من خلالها تتحقق الاستمرارية.
- لقد أوضح برنارد في نظريته أن للتخصص أهمية في الأداء التنظيمي و على أساسه يقام التنظيم.

و عليه فإن برنارد يرى المنظمة على << أنها نظام تعاوني من الأفراد تركز على ثلاثة عناصر أساسية و هي:

- الاستعداد للتعاون
- الاتصال

- وجود هدف أو غرض عام مشترك >> (2)

و غياب أي عنصر من هذه العناصر قد يؤدي إلى عدم التكامل في المنظمة. كما يضيف برنارد أن المرؤوسين يقبلون السلطة عند توفر شروط و هي فهم الأوامر، توافق الأوامر مع أهداف المنظمة، و انسجام الأوامر مع اهتماماتهم الشخصية و القدرات الجسمية و العقلية لإطاعة الأمر.

3- نظرية النظم

يعتبر مرتون - براون - بيرتالانفي - يولدنغ - سكوت و غيرهم من رواد مدرسة الأنظمة الذين ساهموا بأفكارهم لترسيخ المدخل المتكامل في دراسة الإدارة. فالفكرة الأساسية التي جاء بها رواد هذه المدرسة هي أن المنظمة هي مجموعة الأنظمة الفرعية يقوم كل نظام منه بمجموعة من الوظائف المتخصصة لخدمة المنظمة كنظام كامل متكامل.

(1) عبد الوهاب سويسي، المنظمة، مرجع سابق، ص 48.

(2) ثابت عبد الرحمان، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 266.

إن أي نظام يتكون من أنظمة فرعية مكونة له و عادة يتكون النظام الفرعي للمنظمة من عناصر أساسية للقيام بعملها و أهمها:

✽ لكل نظام فرعي ثلاث أهداف هي النمو، الاستقرار و التفاعل مع بقية الأنظمة الفرعية الأخرى بحيث تحقق أهداف المنظمة.

✽ الفرد بقدراته و مهاراته و خبراته، شخصيته فهو الوحدة الأساسية في النظام الفرعي.

✽ يعمل النظام الفرعي من خلال التنظيم الرسمي للمنظمة على تحديد مهام مسؤوليات الأفراد العاملين به

✽ يوجد تنظيم غير رسمي بين الأفراد العاملين في النظام إلى جانب التنظيم الرسمي.

✽ لكل نظام فرعي دور يقوم به مكمل لأداء الأنظمة الأخرى و يحقق أهداف النظام الكلي.

كما يركز هذا المدخل على >> أن المنظمة هي نظام مفتوح يحصل على مقومات

استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع و خدمات<<(1)

و وفقا لفون بيرتالانفي يوجد نوعان من النظم: نظام مغلق و هو نظام لا يتأثر بالبيئة

الخارجية و نظام مفتوح يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة التي يوجد فيها.

إن الأنظمة المفتوحة تميل إلى التمايز و الاختلاف في ما بينها و تتدرج في التطور حتى

تصل إلى درجة عالية من التخصص في الأداء الإنتاجي أو الخدماتي بغرض الاستمرارية

و البقاء في السوق.

4- المدخل الموقفي في الإدارة

وفقا لهذا المدخل فإن مهمة المدير تتمثل في >> تحديد أي الأساليب الإدارية التي

يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة و فعالية و ذلك في موقف معين و في ظل

مجموعة ظروف معينة و في وقت معين<<(2)

ويمكن تلخيص الأسس العامة للمدخل:

☒ النمط الفعال للإدارة يعتمد على طبيعة الموقف و الظروف المحيطة به و الوقت. فمثلا

الأساليب و طرق القيادة التي ثبتت فعاليتها في موقف معين ليس بالضرورة فعالة في

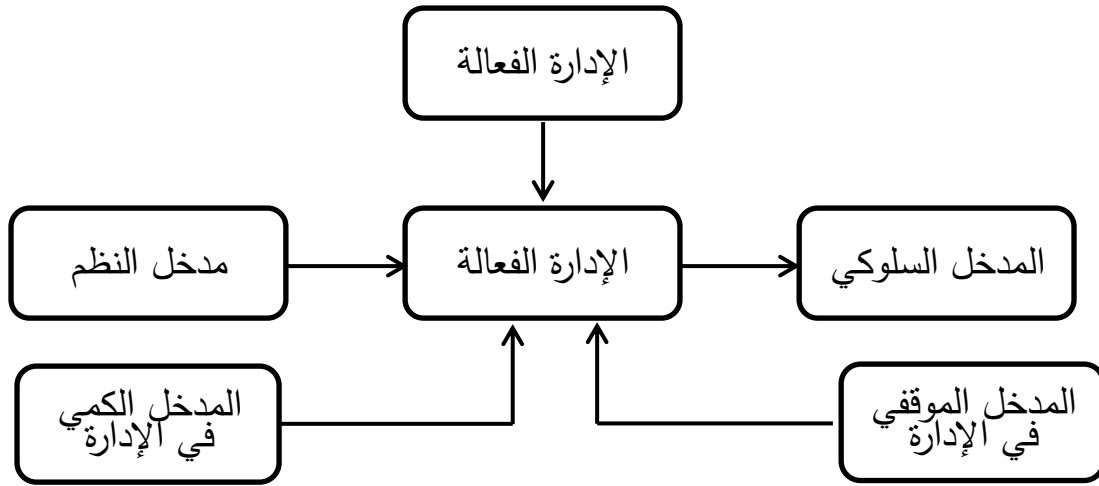
مواقف أخرى.

(1) نعيم إبراهيم الظافر، أساسيات الإدارة، المبادي و التطبيقات الحديثة، مرجع سابق، ص 79

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 277.

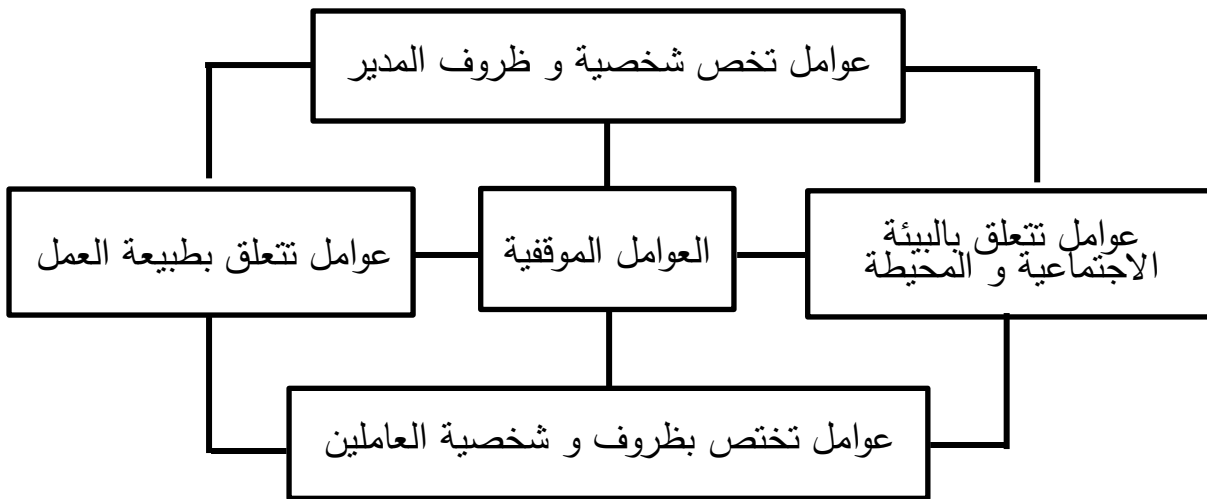
✗ ليس هناك مبادئ عامة للإدارة كما يراه أصحاب المدخل الكلاسيكي، و نيو كلاسيكي و غيرها من نظريات التنظيم.

✗ المدير الفعال هو القادر على التكيف مع المواقف التي يتعرض لها فعليه أن يدرس الموقف الذي يواجهه و الظروف المحيطة به ثم يستخدم المبادئ المناسبة لإدارة هذا الموقف، فقد يستعين بمبادئ أو أسس المدخل الكلاسيكي أو مدخل النظم أو نظرية اتخاذ القرار و غيرها و ذلك بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة (أو النتائج المرغوبة). الشكل (06) يبين الإطار العام للإدارة الموقفية.



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق ص 290

الشكل (07) يبين العوامل الموقفية في تحديد نمط التنظيم و سلوك المدير.



المصدر: نعيم إبراهيم الظافر، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص 81.

و في هذا السياق حدد المدخل الموقفي أهم المتغيرات الموقفية في:
أ- البيئة الخارجية.

ب- التكنولوجيا المستخدمة، أسلوب الأكثر ملائمة للموقف.

ج- العاملون، الكفاءات في تنفيذ أساليب العمل.

5- نظرية Z.J.A

إن مستوى النمو الذي حققته المؤسسات الأمريكية و اليابانية جعلها تتوسع، تتطور و تسيطر على السوق العالمية في مختلف المجالات مقارنة بمثيلتها الفاعلة في باقي دول العالم خاصة الأوروبية، لدى سنتطرق فيما يلي إلى نماذج من هذه المنظمات وفق النظرة الأمريكية أو اليابانية أو الأمريكية اليابانية.

نظرية A

وفق هذه النظرة النموذج الأمريكي تكون الأدوار و الوظائف محددة بشكل دقيق مع الدقة في تقسيم العمل و تحديد مجالات التخصص بالإضافة إلى الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار و التعامل بصفة رسمية أثناء تقسيم أداء الموظفين الذي يتم عادة مرة كل سنة، هذا ما يسبب في بروز ظاهرة دوران العمل في المنظمات نفسها أو في منظمات أخرى بحثاً عن حوافز أفضل.

نظرية J

النموذج الياباني في الإدارة، تنظر هذه النظرية من الجماعة على أنها وحدة أساسية لأداء العمل، حيث توكل إليها جميع المهام فتصبح المسؤولية جماعية. أما بالنسبة لعملية تقييم أداء العاملين فلا تقوم على معدل الإنتاج المطلوب بل هناك معايير أخرى للتقييم منها الانضباط أثناء العمل و الولاء التنظيمي. فالموظف حسب هذه النظرية يتمتع بالاستقرار الوظيفي و ترقيته تتم بصفة بطيئة. و بالتالي نخلص إلى أن للإدارة اليابانية خصائص منها:

☒ مبدأ التوظيف مدى الحياة: هذا الأسلوب في إدارة القوى العاملة يؤخر الاستقرار الوظيفي للعاملين و يعمق ولائهم للمنظمة و يعزز انتماءهم إليها.

☒ المشاركة في اتخاذ القرار.

☒ البطء في التقييم و الترقية.

☒ عدم التخصص الوظيفي: تقوم المؤسسات الصناعية على فكرة نقل العمال من وظيفة

إلى وظيفة أخرى داخل المؤسسة أي لا يقر بنظام التخصص و إن مسؤولية العامل
مسؤولية جماعية ، إن تحركات العاملين اليابانيين تميل إلى التحرك الأفقي و ليس التحرك
العمودي، فالموظف الياباني ينتقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري مما
يساعده على اكتساب المهارات، كما يساعد في تسهيل عملية إحلال أي موظف مكان أي
موظف آخر من نفس المستوى الإداري في حالة غيابه أو استقالته و يساعد هذا النظام
على خلق جيل من الموظفين العاملين الغير متخصصين.
و عليه فإن المنظمات اليابانية تعمل على تنمية قدرات العاملين فيها لمواجهة المتغيرات
الداخلية و الخارجية للارتقاء بمعدلات الأداء.

- نظرية Z

كان بروز هذه النظرية نتيجة لعدم إمكانية تطبيق نظرية J خارج حدود اليابان لذلك أبتكر
أوتشي وليام نظرية Z لتكون مزيجا ما بين نظرية A و نظرية J.
و بالتالي تعتبر هذه النظرية النموذج الياباني المطبق في المنظمات الأمريكية معدلة تماشيا
مع البيئة و الثقافة الأمريكية.
ف نظرية Z >> تتعامل مع قوى عاملة أقل تماسكا وتجانسا من العمالة التي تعمل بموجبها
نظرية J اليابانية <<(1)
وتسند هذه النظريات على افتراضات تتمحور أساسا:
- التوظيف طويل المدى.
- المسار الوظيفي متخصص نسبيا.
- جماعية اتخاذ القرار.
- المسؤولية الفردية.
- التقييم و الترقية بطيئان.
- الاهتمام الشامل بالموظف و أسرته.

(1) بن نوار صالح، الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 186.

جدول (01) يبين خصائص المنظمات و فقا لنظريات Z.J.A

نظرية Z الأمريكية اليابانية	نظرية J اليابانية	نظرية A الأمريكية
توظيف لمدة طويلة	توظيف مدى الحياة	توظيف لمدة قصيرة
مسارات وظيفية	مسار وظيفي عام	مسار وظيفي متخصص
قرارات جماعية	اتخاذ القرارات جماعية (بالإجماع)	فردية في اتخاذ القرار
تقييم رسمي واضح تقييم رسمي ضمني	تقييم غير رسمي	تقييم رسمي متكرر
ترقية بطيئة	ترقيات بطيئة	ترقيات سريعة
اهتمام شامل بالموظفين	اهتمام شامل بالموظفين	اهتمام جزئي بالموظفين

المصدر: بن نوار صالح، الفعالية التنظيمية ، مرجع سابق، ص187.

6- الإدارة بالأهداف

تستخدم حاليا معظم المنظمات العالمية أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية.

لقد عرّف بعض علماء الإدارة بالأهداف بأنها >> نظام يربط أهداف أداء المرؤوسين بمشرفهم بحيث تتم مراجعة هذا الأداء بصفة دورية منتظمة لمكافأتهم وفق التقييم الذي تم إنجازه <<(1)

وعرفها آخرون بأنها >> احدى الأساليب الإدارية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف المختلفة بواسطة الرؤساء و المرؤوسين، ثم متابعة أداء هؤلاء المرؤوسين للتأكد من تحقيق الأهداف <<(2)

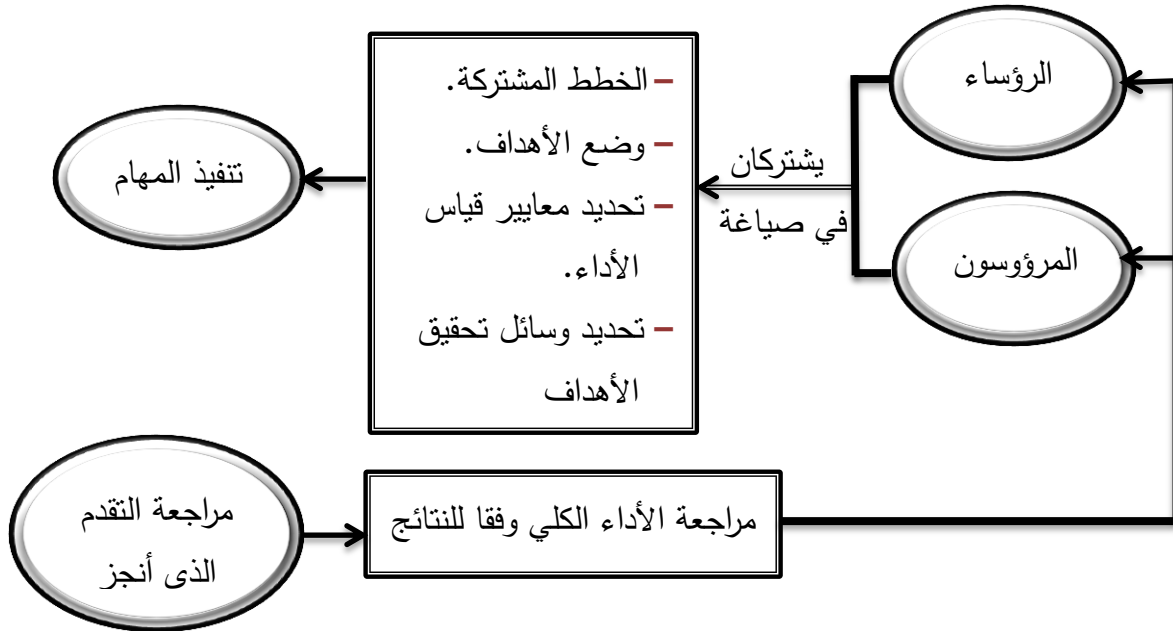
وعليه فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب يقوم على مبدأ المشاركة أسسه المفكرون منهم بيتر داركر، دوجلاس ماجر بجور و جون هميل بموجبه يشترك المدير و مرؤوسيه في تحديد الأهداف التي ينبغي للمؤسسة تحقيقها ثم تحديد عناصر المسؤولية لكل موظف معبرا عنها على شكل نتائج منتظرة منه.

(1) طارق طه، التنظيم (- النظرية - الهياكل - التطبيقات -)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص112.

(2) المرجع نفسه ، ص112.

و تتضمن الإدارة بالأهداف ما يلي:

- ⊖ تحديد المهام الأساسية لكل فرد تتم بالمشاركة الجماعية بين المدير و المرؤوسين.
 - ⊖ يضع الفرد أهداف أدائه قصيرة المدى بالتعاون مع مديره.
 - ⊖ المشاركة الجماعية بين المشرف و مرؤوسيه في تحديد معايير الأداء.
 - ⊖ عملية تقييم الأداء تركز على الإنجاز المحقق لا على السمات الشخصية للفرد.
- إن تطبيق الإدارة أو المؤسسة لأسلوب الإدارة بالأهداف يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية:
- ﴿ رفع كفاية التخطيط باعتباره يعتمد على الأهداف المحددة من طرف أعضاء المؤسسة كل حسب تخصصه و مركزه.
 - ﴿ وضع معايير لقياس درجة الإنجاز في العمل و إصدار الحكم.
 - ﴿ اتساع نطاق الاتصال و تبادل المعلومات بين الرؤساء و المرؤوسين.
- الشكل (08) يبين نموذج عملية الإدارة بالأهداف.



المصدر: طارق طه: التنظيم، مرجع سابق ص113.

في هذا الشكل يتضح لنا الخطوات التي تتضمنها عملية الإدارة بالأهداف و هي:

أ- الصياغة المشتركة للخطط:

يشترك الرؤساء و المرؤوسين في صياغة الخطط من خلال وضع الأهداف المختلفة الاستراتيجية و الميدانية و التشغيلية ثم تحديد معايير قياس الأداء و تحديد وسائل تحقيق الأهداف المحددة

ب- تنفيذ المهام المتعلقة بتحديد الأهداف الموضوعية.

ج- مراجعة التقرير المنجز:

يراجع الأداء للوقوف على ما تم إنجازه و الكشف عن أي انحراف محتمل بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي حتى يمكن اتخاذ قرارات التصحيح و إعادة الأداء إلى معدلاته المرغوبة.

د- تقييم الأداء الكلي:

تستهدف هذه العملية التقدير الكلي للتأكد من تحقيق النتائج المحددة و التي يتم على أساسها منح المكافآت للعاملين.

7- نظرية المعوقات الوظيفية

يعد ميرتون من رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا في دراسة المعوقات الوظيفية و قدموا تحليلاً للجوانب الوظيفية و اللا وظيفية للمتغيرات التي طرحها فيبر في نموذج المثالي، لقد حاول ميرتون بناء نظريته في ضوء صياغته لثلاثة مفاهيم أساسية هي:

① الوظيفة الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة، علاقة وظيفية غير مقصودة و علاقة وظيفية ذات أهمية معترف بها أو غير معترف بها تقوم على الاعتماد المتبادل كنتيجة لتقسيم العمل.

② المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية لكل متغير تنظيمي الذي له جانب إيجابي

(وظيفي) و جانب سلبي (معوق وظيفي) و لا وظيفي.

فإذا أخذنا متغير التخصص الوظيفي يمكن تحديد جانبيه:

أ- >> كلما زاد التخصص الوظيفي زادت الفعالية التنظيمية

ب- >> كلما زاد التخصص الوظيفي كلما زاد تنميط العمل و تكراره و هذا يؤدي إلى

عدم الرضا و انخفاض الروح المعنوية و عدم استغلال قدرات الفرد مما يؤدي إلى

انخفاض الأداء و الكفاءة <<(1)

هذا الجانب السلبي قياساً بالنتائج المرتبطة بالتخصص يطلق عليها ميرتون بالمعوق الوظيفي.

③ البدائل الوظيفية

ترتكز محاولة ميرتون على افتراض أساسي مؤداه أن خصائص التنظيم قد تؤدي إلى

عدم فعاليته، و يضيف إذا افترضنا أن التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية

(1) بلقاسم سلاطنية - إسماعيل قبيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص146.

و يؤدي إلى الرتابة و عدم الرضا، النقليل من شعور العاملين بالإنجاز، في هذه الحالات يبحث عن البدائل الوظيفية لتجنب اختلالات النسق كالإثراء أو الإغناء الوظيفي بمعنى >> شمول الوظائف المتخصصة بقدر مناسب من التنوع و المسؤولية في العمل، حيث يعطي للعامل حرية أكثر من التصرف و درجة أكبر من الاستقلالية و الرقابة على عمله ليحس بمسؤولية عن نتائج عمله و يشعر بأهمية عمله في إبراز و تأكيد ذاته<<(1) و على هذا الأساس فان البدائل الوظيفية هي صورة من صور السلوك لإيجاد الحلول المناسبة لأي معوق.

بالاستناد إلى نظريات التنظيم الكلاسيكية منها و الحديثة و من خلال مساهمتها الكبيرة في دراسة التنظيمات يتضح أنها ركزت على أهمية تقسيم العمل و التخصص كمبدأ أساسي في تنظيم المؤسسات الصناعية خاصة على أساس أن العامل لا يستطيع بمفرده القيام بالعمل كله خاصة مع كبر حجم المؤسسات و زيادة مهامها، و بالتالي يتطلب ضرورة تقسيم العمل إلى أجزاء بحيث يتخصص كل عامل في جزء من هذه الأجزاء ثم تعمل الإدارة على تجميع هذه الأجزاء و التنسيق بين المهام لإنجاز العمل الكلي، إضافة إلى التطور الصناعي و المعلوماتي الحديث الذي زاد من درجة التخصص في العمل بشكل كبير و تأثيره الإيجابي على كمية و نوعية الإنتاج و الأداء، و كذلك >> ظهور وظائف جديدة و تخصصات جديدة لدرجة أصبح من الصعب دراسة عملية التصميم الوظيفي دون العودة إلى مداخلها المختلفة<<(2).

رابعاً: النظريات الجديدة في التنظيم

1- نموذج المتغيرات السبعة (7S)

هو نموذج إدارة يصف سبعة عوامل لتنظيم المؤسسة أو الإدارة بطريقة شمولية و فعالة، و أي نجاح تحققه المؤسسة يقوم على الاعتماد المتبادل بين المتغيرات السبعة. أطلق على هذه النظرية الجديدة بـ 7S لأن كل المتغيرات تبدأ بـ S و هي:

أ- الاستراتيجية:

تشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة لتحقيق التفوق على المنافس و تحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة مميزة على تخصيص الموارد.

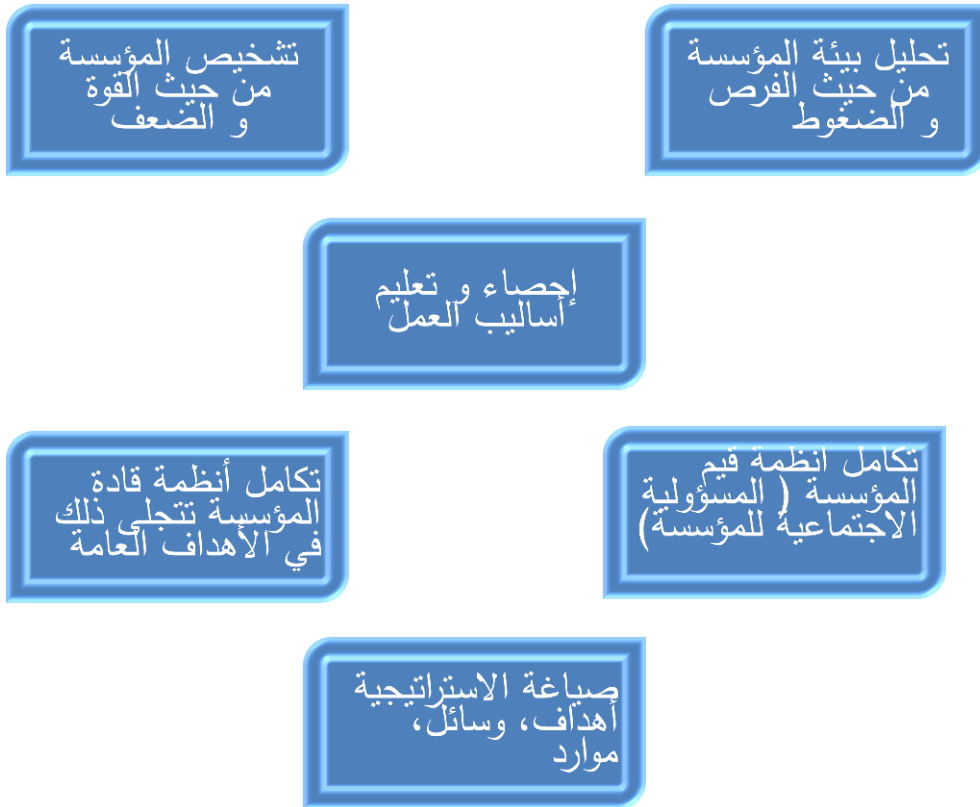
(1) المرجع نفسه ص 147.

(2) نبيل محمود مرسي، المهارات و الوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص 186.

و الاستراتيجية تتكون من أربع متغيرات و هي تحديد الأهداف، تخطيطها على المدى الطويل، توزيع الأفراد، اختيار أساليب العمل و تحليل البيئة المحلية بالمؤسسة. كما يمكن توضيحها من خلال:

- **الفرص و الضغوط:** أي الفرص المتاحة للمؤسسة من حيث الاستثمارات، حجم المبيعات ، المستهلكين، الموردين و الموزعين...
 - **القوة أو الضعف:** أين تكمن قوة المؤسسة، أو مواطن ضعفها لتأكيد مدى قدرة المؤسسة على المنافسة.
 - **تكامل الأنظمة:** تكامل قيم المسؤولين، فكلما كانت القيم متكاملة كلما وصلنا إلى أهداف عامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- و لتكون الاستراتيجية فعالة لا بد من التسريع الفعال لكيفية توزيع الموارد، الاختيار العقلاني لإجراءات العمل، توفير الموارد المادية و البشرية بالإضافة إلى التحفيز على اعتبار أن الاستراتيجية هي المتغير الأول و المسؤول على نجاح أو فشل المؤسسة.
- و عليه فإن صياغة الاستراتيجية تتطلب: تحديد الأهداف - تحديد الوسائل - الموارد

تحليل الاستراتيجية (الخطوات)



المصدر: اسماعيل قيرة، مقياس سوسيولوجية المؤسسة، محاضرة حول النظريات الجديدة للتنظيم، نموذج 7S، دفعة ماجستير في الموارد البشرية، 2005-2006.

ب- البناء:

يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية و الأعمال و المهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى تقسيم الأنشطة و توضيح التخصصات مع تحقيق التكامل و التنسيق فيما بينها و هو ما نسميه بالهيكل التنظيمي الذي يعني عملية تقسيم العمل إلى وظائف محددة المسؤولية يتم جمعها في وحدات إدارية مع تصميم علاقات العمل بينها.

ج- النظام:

يدل على عملية التشغيل التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة و ذلك لمختلف العمليات منها نظم المعلومات، نظم الإنتاج، نظم الرقابة، الجودة، و نظام قياس الأداء و تقسيم العمل. كما توضح الأنظمة إجراءات العمل و الاختصاصات و الصلاحيات مما يساهم في استقرار العمل داخل المؤسسة.

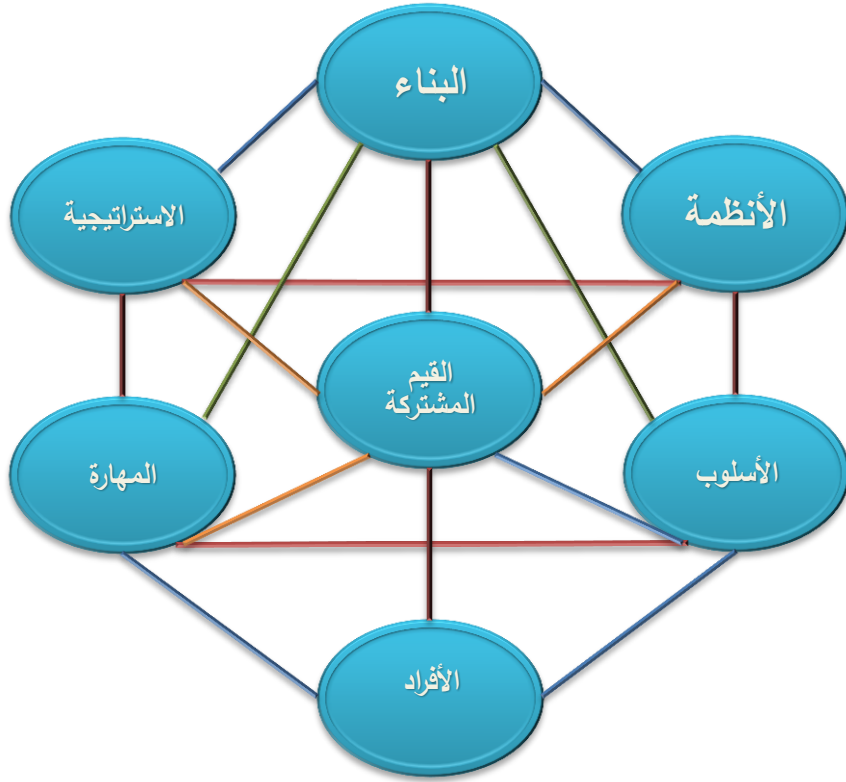
د- الأسلوب أو نمط الإدارة: يقصد به المنهجية الإدارية أي أن يكون للمؤسسة أسلوبها في التعامل مع المركزية و اللامركزية و كيفية اتخاذ القرارات و حل المشكلات التي تواجهها.

هـ- الأفراد أو الهيئة الإدارية: يقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المؤسسة و تعتبر الموارد البشرية من أهم العوامل التطوير الإداري ، فالمؤسسة الفعالة تحرس على اختيار موظفيها، تدريبهم، و تنمية قدراتهم و تحفيزهم على العمل و مكافئتهم ضمن نظام مرن للحوافز و المكافئات المادية و المعنوية

و- القيم المشتركة: يمثل القيم التطلعات الأساسية و الطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة، لهذا يجب التركيز على عملية تعليم الأفراد القيم التي تميز المؤسسة عن غيرها فتعطيهم الدافعية للأداء الفعال كقيم الولاء التنظيمي، قيم الالتزام...إلخ.

ي- المهارات: تمثل القدرات و الكفاءات القادرة على تحويل المعارف و المعلومات إلى واقع علمي، و المهارات أنواع منها المهارات الذهنية العقلية كالمعارف، المعلومات، طرق و أساليب التفكير و الإبداع و الابتكار...إلخ و مهارات سلوكية كالمهارة القيادية، الإدارية...إلخ.

الشكل (09) العلاقة بين المتغيرات السبعة (7S)



المصدر: بلقاسم سلاطونية، اسماعيل قيهر، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور و المفهوم) ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، دفعة ط1، 2008، ص 198.

2- نظرية النمط الثالث

طرح أرشي و سيركس استراتيجيات الطراز الثالث حيث حاولا وصف الطرق المؤدية نحو مؤسسة الطراز أو النموذج الثالث، و لقد حول عشرة طرق للدخول في هذا النموذج مثل: الحوار، دوائر أو نطاقات النوعية، نظام الرقابة النوعي الشامل، إثراء التكوين... إلخ. و تتضح معالم هذا التحول في النظريات الاقتصادية الجديدة التي تميل إلى التركيز على مكانة المؤسسة في النظام الاقتصادي و التأكيد على أهمية اقتصاد تكاليف المعاملات التجارية.

و في هذا الإطار اقترح وليمسون نظرية الأنماط أو الإشكال التنظيمية (توجيه و إدارة السوق...) التي تتزايد أهميتها في ظل الثورة التنظيمية التي أفرزت أنماط محددة تدعى " التنظيمات أو المؤسسات الكونية " المصاحبة لزحف العولمة، و لعل أول ما يمكن أن يقال في هذا المجال أن المؤسسات الكونية تنتظم أنشطتها على المستوى العالمي، كما لو كان العالم عبارة عن جولة واحدة، و ما يميز الكونية هي اهتمامها من الناحية النظرية، لكل وظائف البحث بالدراسة، و تجسيدها على مستوى المؤسسة يتجلى في فوائد الإنتاجية

المرتبطة بالزيادة في الحجم، العلاقات التجارية و المنافسة، التقليل التدريجي من المعوقات المادية و المالية كعمليات التبادل، تحويل العمليات المالية، الانفجار الكبير للتكنولوجيات الجديدة المتعلقة بالإعلام و الاتصال و تحسين شبكات التسيير.

و الكونية هنا ترتبط باللامركزية القوية للمسؤوليات و التعاون الحقيقي بين مختلف مراكز القرار (فكر كونيا، تصرف محليا)، و من هنا يتضح أن الكونية قد خلقت شكلا جديدا من المنافسة بين المناطق، لم تعود المؤسسات تقوم بتصدير المنتجات و الخدمات و حسب بل أصبحت أيضا تعمل على جذب الاستثمارات في ظل التقدم التكنولوجي، و وسائل النقل و الاتصال، تطور أساليب الإنتاج و التجارة و غيرها من العوامل التي تساهم في تجسيد أطروحة العولمة المتصاعدة لعمليات التبادل.

خامسا: المفاهيم و المقولات التحليلية

1- أسس تقسيم العمل:

حسب النظريات السابقة توجد عدّة أسس لتقسيم الأعمال يتم اختيارها حسب طبيعة العمل و التخصص التي تراه المؤسسة مناسبة لظروفها و احتياجاتها من جهة و كذلك ظروف السوق من جهة أخرى.

أ- التقسيم على أساس الوظيفة

يعد هذا التقسيم من أكثر طرق التقسيم التنظيمي شيوعا في المؤسسات حيث يمكن >> تقسيم كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية حسب حجم أعمال و أنشطة كل الوحدات التنظيمية<<(1)، بمعنى آخر يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية تعكس وظيفة أساسية.

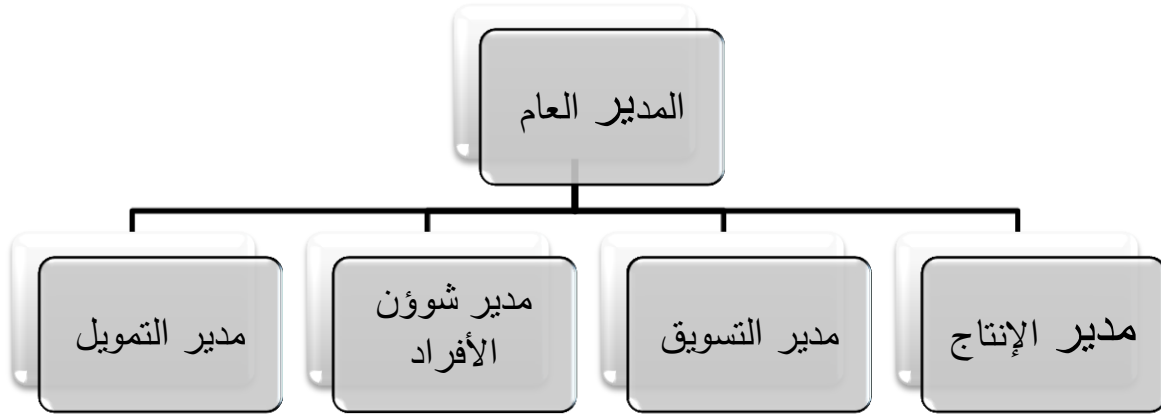
هذا النمط من التقسيم يعتمد على أساس التخصص في العمل، ففي مؤسسة صناعية نجد وظائفها تشمل على الإنتاج و التسويق و شؤون الأفراد...، فيتم تجزئة الوظائف الرئيسية إلى وظائف فرعية مثلا تجزئة وظيفة التسويق إلى دعاية، مبيعات، بحوث حول السوق...

هذا التقسيم يستخدم مبدأ التخصص في العمل الذي يرفع كفاءة الأداء و يقلل ازدواجية العمل كما أنه يقلل من الجهد و تخفيض النفقات.

و من سلبياته صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة.

(1) رابحي مصطفى عليان، أسس الإدارة العلمية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص118.

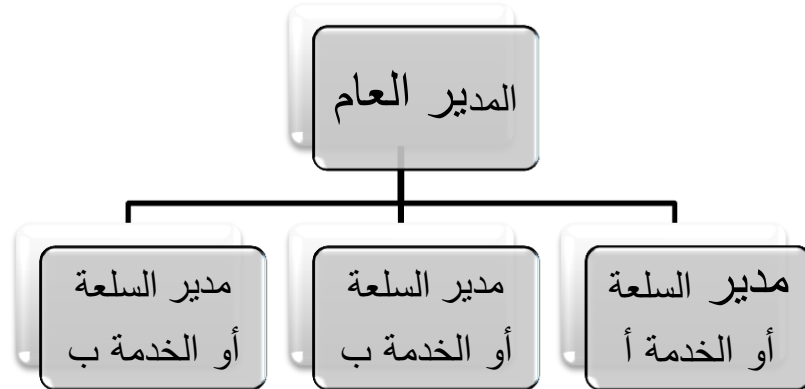
شكل (10) يبين التقسيم على أساس الوظيفة



ب- التقسيم على أساس السلعة أو الخدمة

يتم تقسيم نشاطات المؤسسة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها بمعنى آخر يتم تنظيم أقسام خاصة بكل سلعة أو خدمة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، هذا التقسيم موجود في المؤسسات ذات الحجم الكبير و التي يتم تنظيمها على أساس وظيفي و من مزايا هذا التقسيم الاستفادة من التخصص و تقسيم العمل في الأداء و ابراز نوع الخدمات المقدمة رغم صعوبة التنسيق بين الأقسام.

شكل (11) يبين التقسيم على أساس السلعة أو الخدمة.



ج- التقسيم على أساس مراحل العمل

تقسم أنشطة المؤسسة حسب تسلسل مراحل العمل حيث يتم التقسيم إلى وحدات مختصة في عمل شيء محدد، هذا التقسيم يعتمد أساسا على وصف تسلسل مراحل العمل و عملياته مستنفدا من مبدأ التخصص في العمل، و تجميع المتخصصين في عمليات معينة في وحدة معينة كمثال نجد في مؤسسة هندسية وحدة تنظيمية تعنى بالتصميم و أخرى بالتنفيذ.

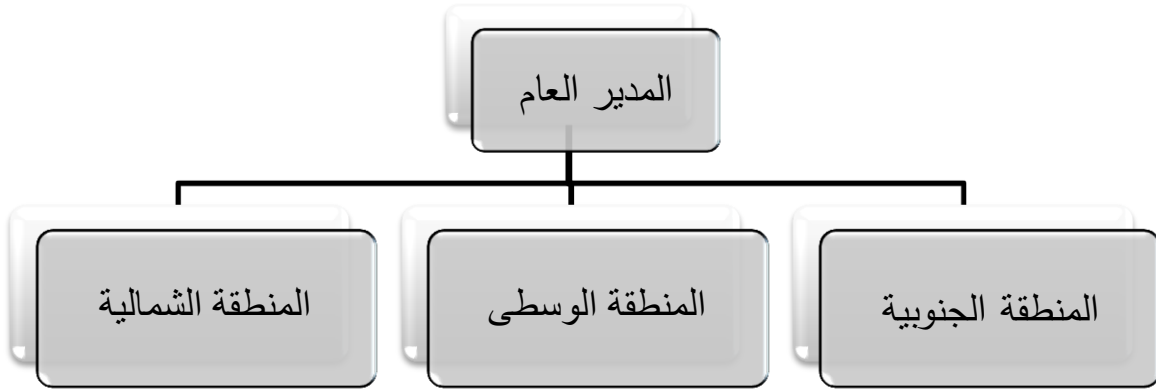
د- التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية

يستخدم هذا التقسيم في >> الحالات التي تتبع المنظمة منتوجاتها أو تقدم خدماتها إلى مناطق جغرافية متعددة. فيتم تجميع الأنشطة و الأعمال الخاصة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة تنظيمية معينة <<(1)

ينتشر هذا التقسيم في المنظمات الكبيرة لأن انتشار الأنشطة يجعل عملية الرقابة المركزية صعبة، ميزته هو السرعة في اتخاذ القرار في المنطقة دون الرجوع إلى الإدارة الرئيسية

و أهم ما يعاب عنه أحيانا قد يسئ بعض المديرين استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم في المناطق الجغرافية المختلفة مما يؤثر سلبا على السياسة العامة للمؤسسة.

شكل (12) يبين التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية



هـ- التقسيم على أساس العملاء

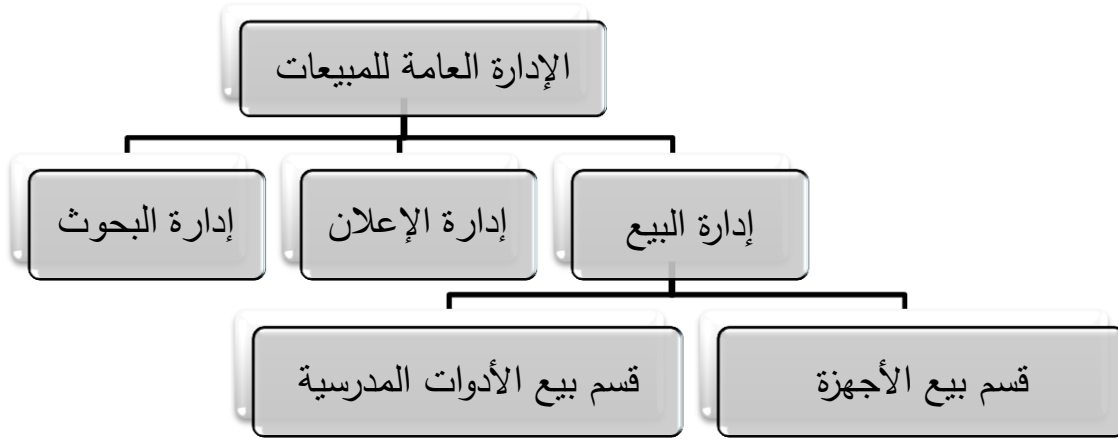
يتم تجميع مختلف الأعمال و الوظائف التي توجّه لخدمة فئة معينة من العملاء في وحدة تنظيمية واحدة تعهد مسؤولية الإشراف عليها لمدير واحد، ينصح الكثير من الإداريين لعدم اعتماد هذا التقسيم إلا للضرورة لأن التعامل مع عدد كبير من البائعين يؤدي إلى زيادة النفقات و قد تلجأ بعض المؤسسات إلى التنوع في التخصص حسب العملاء انطلاقا من اهتمامها الكبير بالسوق.

و- التقسيم المركب

تلجأ المؤسسة إلى هذا التقسيم إذا كانت بحاجة إلى تقسيم أنشطتها و أعمالها على أساسين من أسس تقسيم العمل، مثلا قد تكون المؤسسة بحاجة إلى التخصص الوظيفي و الجغرافي معا أو عدّة أسس كالتخصص الوظيفي و الجغرافي و السلعي معا.

(1) محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط3، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص120.

شكل (13) يبين التقسيم على أساس وظيفي سلعي



و عليه فإن اعتماد أي أساس في تقسيم الأعمال و الأنشطة يتوقف على عدّة عوامل داخلية و خارجية متعلقة بالمؤسسة >> و طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و طبيعة السوق الذي تتعامل معه المؤسسة و نوعية الزبائن <<(1) ومدى توفر الموارد البشرية و المالية للمؤسسة، طبيعة الإشراف و الرقابة و التنسيق.

2- شكلا التخصص

يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً و المرتبة عمودياً على مستويات إدارية مختلفة، فالتخصص في العمل يرتبط باستخدام الطريقة الأكثر فعالية لزيادة الكفاءة التنظيمية متخذاً >> شكلاً أفقياً أو عمودياً و ذلك تبعاً لأمطه المرتبطة بالوظيفة، طبيعة المهام، المنتج، الخدمة، الزبائن، السوق، المنطقة الجغرافية، التكنولوجيا، الماركة، المشروع، كما ينطوي على جوانب إيجابية و أخرى سلبية <<(2).

و إذا كان هذان >> الشكلان من التخصص يرتبطان بنوعين متباينين من الهياكل (طويل - مسطح) إلا أن الاتجاهات الحالية نحو تخفيض مستويات التسلسل الهرمي و ذلك لأسباب اقتصادية (التكلفة) و أخرى تنموية تتعلق بتنشيط و تفعيل التنظيم المكون من البناء الرّسمي المتضمن توزيع المسؤوليات، مستويات، اتخاذ القرار، ميكانزمات التنسيق... <<(3).

(1) عبد الوهاب سويسي، المنظمة، مرجع سابق، ص 140.

(2) بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم، مرجع سابق، ص 56.

(3) المرجع نفسه، ص 56

إضافة إلى ذلك فإن مختلف نظريات التنظيم تركز على أشكال التخصص باعتبار أن مبدأ تقسيم العمل و التخصص أساسا مهما في عملية التنظيم، و لتخصص الوظيفي شكلان:

أ- **التخصص العمودي**: يرتبط هذا النمط بعدد من المستويات التنظيمية التي ترتبط هي الأخرى بدرجة الاستقلالية، تطور إجراءات و أنظمة المعلومات و الرقابة، طبيعة المهام و خاصيتها التكرارية الروتينية بالإضافة إلى المستوى الهرمي (اتساع قاعدة الهيكل التنظيمي) علما أن التنظيم يزداد تعقيدا مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة التي توزعت أفقيا على عدد الأقسام و يستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عموديا إلى مستويات إدارية متعددة بحيث يشرف كل من مستوى إداري على عدد المستويات الأدنى بشكل يضمن سير العمل و الرقابة على الأعمال.

و عليه فإن التخصص العمودي يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي و يقاس بعدد المستويات التنظيمية بدأ من أعلى مستوى حتى أدنى مستوى، فكلما زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي.

كما يعتمد التخصص العمودي على تكوين أو بناء خطوط السلطة و تعريف المستويات التي تشكل الهيكل التنظيمي، و إلى جانب بناء خطوط السلطة التي تؤدي في التخصص إلى تضاعل المستويات، التنسيق على مستوى أعلى، الخوف من تزايد حدة الصراعات بسبب تعدد الأوامر، هذا النمو في السلطة يتيح كفاءة كبيرة للتدرج الهرمي، سرعة الخلق و الإبداع، تطوير خبرة حقيقية، كما يسهل التقسيم الرأسي للعمل تدفق الاتصال داخل المؤسسة.

و لهذا تتجه المؤسسة المعاصرة نحو عقلية هذا النوع من التخصص و تقليل عدد المستويات التنظيمية لأسباب تتعلق بخفض التكاليف الاقتصادية و تطوير قابلية ردّ فعل المؤسسة.

ب- **التخصص الأفقي**: يشير التنظيم الأفقي إلى إنشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولى كل منهما القيام بوظيفة متخصصة من وظائف التنظيم منهما:

⊗ وظيفة التخطيط: و هي أول الوظائف من حيث الترتيب المنطقي لعملية الإدارة، فبعد أن تحدد المؤسسة أهدافها فإنه يتم وضع الخطط اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف.

⊗ وظيفة التنظيم: لكي يتم تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة لنفسها لابد من خلق

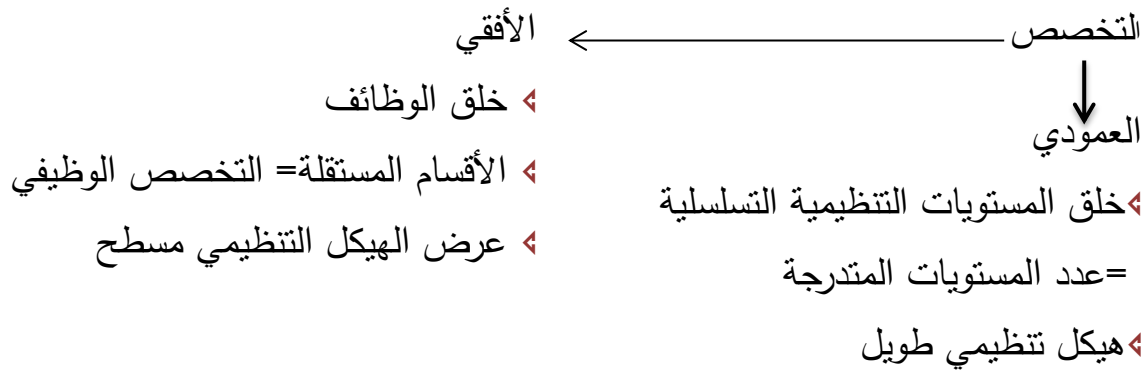
هياكل تنظيمية تقوم بها، و من أهم وظائف الإدارة أن تقرر أي أنواع التنظيم يناسب كل ظرف من الظروف التي تمر بها المؤسسة.

☒ وظيفة التوجيه: هذه الوظيفة تتعلق بالعنصر البشري في التنظيم و تناول إثارة دوافع و حوافز الأفراد للعمل، القيادة و دورها في تسير أمور المنظمة، و كذلك دور الاتصال و نقل المعلومات داخل المؤسسة.

☒ وظيفة الرقابة: تساعد وظيفة الرقابة الإدارة في أن تقارن ما بين الأهداف الموضوعية و ما بين مستوى الأداء الفعلي.

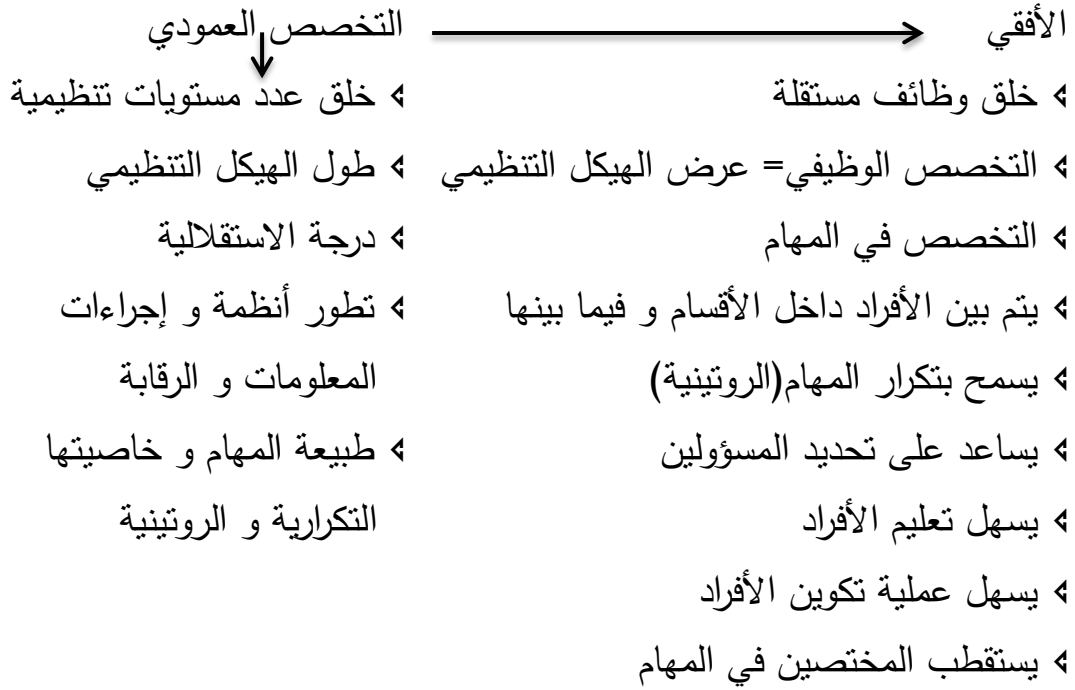
و بالرغم من أن وظيفة الرقابة ترتبط بكل وظائف الإدارة الأخرى إلا أن ارتباطها يعتبر أقوى بوظيفة التخطيط حيث أن أي تعديل في مسار العمل يؤثر في وضع الخطط الأساسية.

كما يتمحور التخصص الأفقي حول خلق وظائف مستقلة، هذا الشكل يتم بين الأفراد داخل الأقسام فيما بينها، كما يساعد فسي تحديد المسؤولية و تكوين الأفراد، كما يعتمد على تخصيص الفرد العامل في قيام بخدمة معينة كلما زاد الإنتاج و الأداء



المصدر: Jean pierre heffer, m. kalika, j.orsonie, management stratégie et organisation ,7^{eme} Edition ,wibert,2008,France,p269.

شكل (14) يبين شكلي التخصص.



المصدر: استندت في تصميم هذا الشكل على المعلومات التي تم تجميعها من

Jean pierre heffer, m kalika, j.orsonie, management stratégie et organisation, op.cit,p.p268-270.

3- مزايا و مآخذ التخصص و تقسيم العمل

لقد أدت الثورة الصناعية و المعرفية و التقنية في مختلف المجالات إلى تدعيم و تعزيز أهمية و ضرورة التخصص في العمل في تحقيق كفاية عالية في الأداء، لكن في حالة المغالاة في بعض الظروف قد ينعكس سلبا على أداء العاملين.

أ- مزايا التخصص و تقسيم العمل:

إن تقسيم العمل و التخصص مرتبط بكمية العمل و طبيعة الأنشطة المطلوبة، و يقوم على أساس أنه إذا تمّ تقسيم أنشطة الموارد البشرية إلى جزئيات فرعية لأنشطة فرعية، فإن الأنشطة المتشابهة و المترابطة يجب أن تجمع مع بعض داخل نفس الوحدة الإدارية و ذلك لتحقيق مزايا التخصص، من هذه المزايا:

- زيادة الكفاءة مع إتقان العمل نتيجة التكرار لعملية إنتاجية محددة، كما يزيد في سرعة إنجاز العمل و توفير الوقت الذي كان يضيع بانتقال العامل من عملية إنتاجية إلى أخرى.
- يوفر للعمل الشعور بالرضا عن العمل و إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية من حيث الميول و الاتجاهات نحو عمله، فالعمل يتضمن مسؤوليات كبيرة تتطلب درجة عالية من المقدرة و المهارة.

ب- مآخذها:

يعتبر التخصص و تقسيم العمل من المواضيع التي حظيت أيضا بتعليقات كثيرة في ميدان العلاقات الإنسانية و يضاف إلى ذلك أن علم النفس الصناعي في تاريخه المبكر أجرى دراسات في الإجهاد الصناعي و الملل و الذي ينشأ عن تخصص العمل، كما حذر Beach من المغالاة في التخصص لما قد يترتب عن ذلك من نتائج سلبية للفرد و المؤسسة، و أشار satoner و Freeman إلى السلبيات التي قد تنشأ عن التخصص المفرط فيقولان بأنه قد يسبب للعامل >> الشعور بالعزلة و عدم سيطرته على عمله و الشعور بالملل، زيادة تغيبه عن العمل حينما يصبح تكرار غير مرضي <<(1) و في السياق نفسه أكد فايول على أن بالرغم من أن إمكانية التطور لا يمكن أن يتحقق دون وجود مجموعات من الأعمال المتخصصة يتولاها أفراد مؤهلون و ذوي مهارات إلا أن تقسيم العمل و التخصص له ضوابط و حدود و لا يمكن التماهي فيه فقد يترك أثارا سيئة على العمل و الإدارة.

(1) حسين محمود حريم، المنظمة، مرجع سابق، ص80.

و يمكن إضافة مآخذ أخرى للتخصص و تقسيم العمل منها العمل الروتيني و الرتيب قد يسبب للعامل الشعور بالقلق و الإحباط، فيفقد الاهتمام بالعمل إذ يصبح كالألة يقوم بعمليات متكررة لا تجديد فيها و لا ابتكار فيفقد العامل توازنه النفسي و الاستقرار الوظيفي و إصابته بأمراض نفسية، كما يتعرض العامل الذي يتخصص في إنتاج سلعة معينة أو جزء منها للبطالة إذا تراجع الطلب على هذه السلعة.

إن مآخذ التخصص الزائد في العمل دفع بالعديد من الباحثين المطالبة بإثراء العمل و تنويع مهام العامل و التدوير الوظيفي.

● توسيع العمل: >> تتم عملية توسيع العمل من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة، و يسمى الأسلوب بالتوسع الأفقي <<(1). فالعامل يصبح مسؤولاً عن أداء مهام أكثر من قبل.

و يدعو الاتجاه الحديث في تصميم الوظائف إلى توسيع نطاق العمل أي إضافة مهام أكثر لواجبات الوظائف و لكن تكون شبيهة بها و تكون تقريبا في نفس مستوى الصعوبة و المسؤولية، و مع أن توسيع الوظيفة أو العمل يستدعي مزيداً من التدريب فهو يساهم في زيادة الرضا الوظيفي و يقلل من الملل الذي قد يشعر به الموظف، بالإضافة إلى الاستفادة من الطاقات الكامنة للفرد التي تنعكس إيجابياً على الأداء و الإنتاجية.

● إثراء العمل: أي إعطاء الوظيفة قدراً أكبر من السلطة و المسؤولية و الاستقلالية و كثيراً ما يعبر عنه بعمق الوظيفة.

و يتم >> إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى بحيث تتطلب معرفة أكثر و مهارات أدق <<(2)

إن التوسع في هذه الحالة يكون عمودياً و ليس أفقياً.

لقد جاء مفهوم الإثراء الوظيفي أساساً عن نظرية العاملين للدوافع الذي قدمها فريدريك هيرزبيرغ الذي أوضح فيها أن ثمة عوامل تشبع الحاجات الفردية للنمو النفسي و خاصة مقدار المسؤولية المتاحة للموظف و التحدي الذي توفره مهام العمل و الإنجاز الذي يمكن أن يحققه الموظف في مجال عمله.

(1) عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، 2011، ص 218 .

(2) المرجع نفسه، ص 249 .

⊖ التدوير الوظيفي: يقصد به >> إجراء تغييرات بين العاملين بين كل فترة زمنية و أخرى بالنسبة للوظائف التي تتسم بالتكرار و الروتينية <<(1)

كما يشير أيضا إلى >> زيادة تنوع المهام و الواجبات التي يؤديها الموظف و ذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في نفس القسم أو من قسم إلى آخر و في نفس الفرع أو من فرع إلى آخر <<(2).

إن تطبيقه يمكن الموظف من التنقل بصورة منظمة بين عدد من الوظائف المتشابهة في طبيعة العمل، و بالتالي يتاح للموظف استغلال مهارات مختلفة و تجنبه الشعور بالملل الذي يظهر عن أداء المهام الروتينية المتكررة ، و عدم التنوع في الأداء بالإضافة إثراء خبراته و مهاراته.

و في هذا السياق أثبتت الدراسات أن التعاقب الوظيفي وسيلة فاعلة لتعزيز قيمة العمل لدى الموظف فتزيد من المتعة في العمل و الحماس الوظيفي، التعامل مع أفراد مختلفين و تكوين صداقات جديدة بالإضافة إلى أنه يثري الخبرة الشخصية للفرد و يتيح له الفرص للتعلّم و اكتساب مهارات جديدة و يزيد فهمه للأعمال الأخرى كما يرفع من الروح المعنوية و من تمّ زيادة الإنتاجية.

و ما يمكن استخلاصه هو أنه لا يصلح التخصص و لا يطبق في جميع الوظائف إلاّ بتوفر مطلبين أساسيين على الأقل لنجاح استخدام التخصص هما:

أ- >> حجم كبير نسبيا من العمل فلا بد أن يكون هناك إنتاج كاف يسمح بالتخصص و يشغل وقت الفرد العامل.

ب- الاستقرار في حجم العمل و حضور و تواجد العامل و جودة المواد الخام و تصميم المنتج أو الخدمة و في التكنولوجيا أو الأسلوب الفني المستخدم للإنتاج <<(3).

(1) محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، ط1، مرجع سابق، 2008 ص753.

(2) عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات، مرجع سابق، ص 248.

(3) حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999، ص 49.

الفصل الثالث: الأداء و طرق تقييمه

الفصل الثالث: الأداء و طرق تقييمه

تمهيد

أولاً: المداخل المعرفية لدراسة الأداء.

ثانياً : تخطيط الأداء.

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

رابعاً: معايير تقييم الأداء.

خامساً: العوامل المتحكمة في أداء الفرد.

سادساً: خطوات تقييم الأداء.

سابعاً: القائمون بتقييم أداء العاملين.

ثامناً: طرق تقييم الأداء.

1. الطرق التقليدية.

2. الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء(الطرق الحديثة).

تمهيد

يعتبر الأداء من أهداف المؤسسة إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفاعلية الوظائف التي أسندت إليها و بالتالي فان عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية حيث تمكنها من الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسة استقطاب و اختيار و تعيين أو برامج تدريب و متابعة مواردها البشرية.

و على مستوى العاملين تعتبر وسيلة لتحديد جوانب القوة و الضعف في أدائهم، فتوضح للمؤسسة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية لتحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

أولاً: المداخل المعرفية لدراسة وتقييم الأداء

تعددت المداخل المعرفية و تباينت في تناولها الأداء التي تشكل قاسما مشتركا للعديد من العوامل الذاتية و الموضوعية، الداخلية و الخارجية، تلك المرتبطة بالمناخ التنظيمي و كيفية استخدام المدخلات المادية، البشرية، المعنوية، التكنولوجية، و تلك المتعلقة بالبيئة السوسيو اقتصادية، دون إغفال أهمية عوامل التطور، التحضر، التصنيع، التحديث. و سواء درسنا الأداء كحصيلة للتفاعل العقلاني بين أجزاء المؤسسة في استخدام مواردها، أو كحصيلة لتفاعلها الداخلي و الخارجي المتمثل في التطور التكنولوجي، تغير مستويات الاستهلاك...إلخ.

1- النماذج النظرية المعنية بدراسة الأداء

تظهر الأدبيات المعنية بالأداء مدى تعدد الإسهامات و النماذج النظرية المهمة بهذا

الموضوع و من أهم هذه النماذج:

أ- النموذج العقلاني - الأهداف.

ب- النموذج الطبيعي.

ج - النموذج النسقي.

د - نموذج الموارد.

ر- نموذج العمليات الداخلية.

هـ - نموذج إشباع الحاجات.

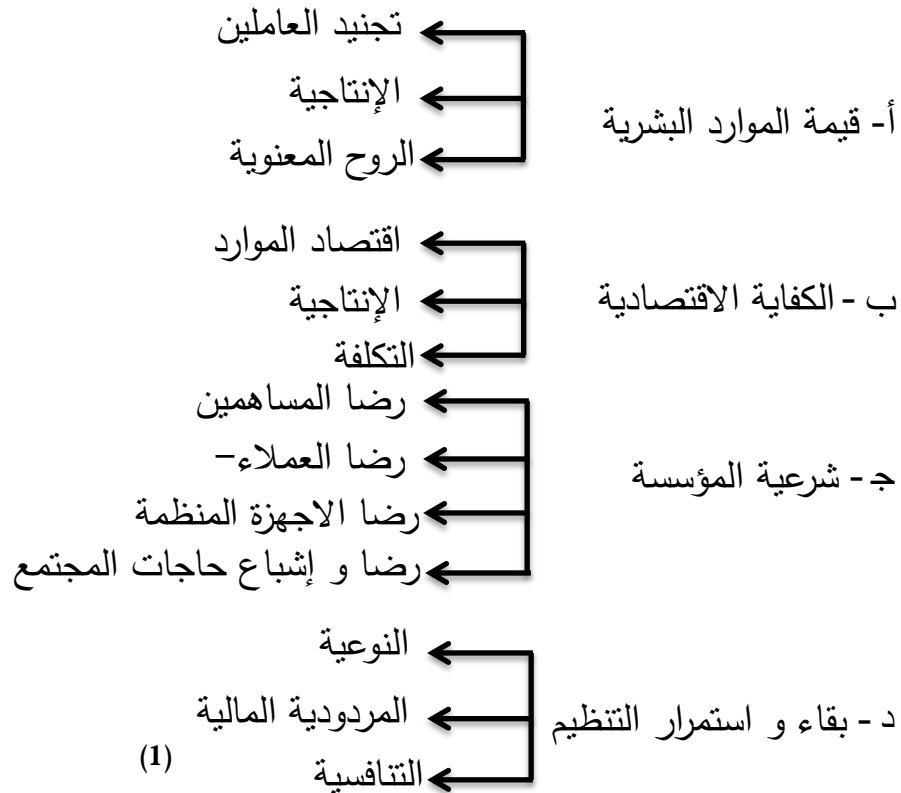
يستخدم النموذج الأول عدّة مؤشرات لقياس الأداء أهمها الإنتاجية، الاستخدام الأمثل للمدخلات، الكفاية...إلخ.

يشار إلى هذا النموذج في بعض الأدبيات تحت مسمى << نموذج الأهداف >> الذي يقرن الأداء بالفعالية و الكفاية.

و يتدعم هذا المنحنى من خلال المؤشرات التي طرحها أنصار النموذج الطبيعي الذين يقرون الأداء بالوظيفة الإنتاجية، التماسك، الروح المعنوية... إلخ، و في المقابل يركز رواد النموذج النسقي على اختيار الموارد البشرية، القدرة التكيفية، التكامل، الاستقرار... إلخ. هذا و يطرح نموذج الموارد البشرية، قضايا الاختيار، التعيين، الكفاءة، الانجازية، أما نموذج العمليات الداخلية فيركز على الأهداف، الاستقرار، الرقابة، في حين يركز نموذج العمليات الخارجية على الأهداف، الاتصال، اختيار الأفراد، المرونة... إلخ. و الجدير بالذكر أن نموذج القرار يطرح مسألة الحاجات فيستخدم الحاجات المادية و اللامادية.

2- النماذج الرشيدة.

تستخدم مجموعة من النماذج في قياسها للأداء أربعة متغيرات أساسية:



و إلى جانب هذه النماذج ، ظهر المدخل السياسي للتنظيم الذي يقيس الأداء في ضوء مؤشرات إشباع حاجات العملاء، الموزعين، الموردين، المستثمرين... إلخ.

(1) علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط2، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2007، ص ص 137-138

3- النظريات الكلاسيكية.

اعتمدت الدراسة الكلاسيكية بفروعها الثلاثة العلمية، الإدارية، البيروقراطية مؤشرات كمية تتعلق بالفعالية و الكفاءة و الإنتاجية.

أ- نظرية الإدارة العلمية:

لزيادة الإنتاجية كان لا بد من البحث عن طريقة لزيادة كفاءة العمال، و انطلاقا من هنا جاء اهتمام تاييلور بهذه المشكلة، فوضع مبادئ الإدارة العلمية منها الكشف على أفضل طريقة لأداء أي عمل لأن الطريقة الأفضل لأداء العمل تحقق أقصى قدر من التخصص و تبسيط المهام بحيث يؤدي كل موظف الأنشطة المحدودة ذاتها مرارا و تكرارا، و بذلك يستطيع العاملون ذو المهارة البسيطة أداء العمل على أفضل وجه و تستطيع المؤسسة تحقيق مستويات عالية من الكفاءة.

و عليه فان اهتمام تاييلور هو التوصل إلى الطريقة المثلى لتقسيم العمل في موقع العمل، و ذلك لما يتضمن تحقيق الفرد العامل و بذل أقصى جهده، و من أجل ذلك أقترح الملاحظة و التحليل العلمي لكل عمل منفصل للوصول إلى الطريقة الأفضل لأدائه.

كما أهتمت الإدارة العلمية بتقييم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف، حيث كان اهتمامها بالمسألة الموضوعية للتقييم، و من ثم رغبتها في استبدال ذاتية التسلسل الهرمي بتصميم تكنولوجيا للتصميم، فكان مفهوم المنصب هو الذي يسمح لهذه النقلة فيعطي صورة موضوعية للتقييم، فيترجم متطلبات المنصب إلى سلوكيات يجب توفرها في العمل و بذلك تصميم مقاييس خاصة للسلوك .

ب- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ركز رواد هذه المدرسة على أن تحقيق المؤسسات أهدافها بكفاءة يجب الاهتمام بالجانب البشري، و أن يكون هناك توافقا ما بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها. كما أعطت اهتماما خاصا بعملية تقويم الأداء من خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع المؤسسة للنظر للمورد البشري فيها باعتباره إنسانا أولا و فردا ثانيا، لقد قامت بتسليط الضوء على مقابلة التقويم، فتبحث نظريات التحفيز على التغذية العكسية للحاجيات الاجتماعية و لحاجيات الإنجاز و بالتالي فلا بد من تحفيز الاتصال ما بين أعضاء المؤسسة و خلق

الحوار الاجتماعي بينهم، مما يساعد على خلق الثقة و تحفيزهم على العمل، وبذلك تصبح مسألة التقييم مسألة ثانوية مع أنها أكدت على ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية و السلوكية عند تقييم الأداء

ج - نظرية القرار:

طرحنا التساؤل التالي: ما الفائدة الحقيقية لتقييم الأداء؟، و بذلك تقف على مسائل محددة مثل هل أن قرارات الأجور و النقل و التكوين تأخذ في الحسبان ما جاء في التقييم أم لا ؟.

جدول رقم (02) يوضح الاختلافات القائمة بين هذه النظريات الثلاثة.

النظريات الإدارية	الاهتمام الأساسي	التقنيات المفضلة
الإدارة العلمية	الموضوعية	معايير التقييم
مدرسة العلاقات الإنسانية	التحفيز	المقابلة
نظريات القرار	القرارات تسير الموارد البشرية	تحليل العمليات

4- نظرية Z.J.A

وفق نظرية A النموذج الأمريكي يكون الأسلوب الفردي هو السائد في اتخاذ القرار و التعامل بصفة رسمية أثناء تقييم أداء الموظفين الذي يتم عادة مرة كل سنة، أما نظرية J النموذج الياباني في الإدارة ترى تقييم أداء العاملين لا يقوم على معدل الإنتاج المطلوب بل هناك معايير أخرى بالتقييم منها الانضباط أثناء العمل و الولاء التنظيمي.

ثانياً: تخطيط الأداء

تخطيط الأداء عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة و تتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي:

- 1- تحديد المهام و الواجبات و المسؤوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- 2- تحديد المجالات التي يشملها العمل و العلاقات مع أفراد أو مجموعة عمل آخرين.
- 3- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للأفراد.
- 4- توقع المشكلات التي يمكن أن تعطل الأداء و تقلل من الإنتاجية و الفعالية عن المستويات المستهدفة.

- 5- تحديد أولويات المهام و تتابعها أو تزامنها في كل عمل.
 - 6- تحديد مراحل العمل و مستويات التكلفة و الجودة المستهدفة.
 - 7- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد العامل لتمكينه من الأداء المطلوب.
- إن تخطيط الأداء يهيئ المؤسسة نحو التطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف، كما أن عملية تخطيط الأداء عملية تشمل عمليات فرعية منها عملية الإعداد التي تهدف إلى
- >> جمع المعلومات عن المنظمة، أهدافها و وحداتها المختلفة لبناء التوجهات الاستراتيجية للأداء و تحديد التوجهات لكل عمل من الأعمال الرئيسية ضمن المنظمة المختلفة. <<(1)
- كذلك عملية المناقشة و التصميم، هدفها هو مناقشة الفرد القائم بالعمل و التعرف على معطيات الموارد البشرية.

ثالثا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

- تؤكد مختلف الدراسات و الأبحاث و الأحداث أهمية تقييم الأداء كأداة لتحديد أداء كل فرد من خلال مستوى و نوعية أدائه للعمل و كذلك كأداة لوضع العامل المناسب في المكان المناسب، اكتشاف و اختيار الأفراد ذوي القدرات و الكفاءات.
- و يمكن إبراز أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:
- أ- تنمية و تطوير أداء الموظفين: يوفر تقييم الأداء الوظيفي أداة مناسبة للتغذية العكسية للموظفين إذ تمكنهم من معرفة مدى حسن أدائهم لأعمالهم، فالتغذية العكسية التي تتيح هذا التقييم تمكن من تطبيق التعزيز الإيجابي أو توفر المكافآت الداخلية للموظفين.
 - ب- زيادة الإحساس بالمسؤولية: إن معرفة الموظف بأن أدائه يخضع للتقييم و أن نتائجه تؤثر عليه سيعمل على بذل الجهد لأداء العمل أداء جيّدا، كما يتعزز شعوره بالمسؤولية.
 - ج- >>وضع برامج التدريب لتحسين أداء الموظفين على ضوء تقارير تقييم الأداء الوظيفي.
 - د- توفير القرارات الإدارية المتعلقة بشؤون الموظفين كالترقية، النقل، الفصل، منح الحوافز..
 - هـ- التنبؤ بقدرات العامل مستقبلا لضمان وضع الرّجل المناسب في المكان المناسب<<(2)
 - و- تقييم أداء الموظفين يدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط و حيوية، إذ يجعل الرؤساء يتابعون أعمال مرؤوسهم بشكل متتابع و مستمر، و تدفع المرؤوسين للعمل بفعالية.
 - ي- يظهر إمكانية المؤسسة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 150.

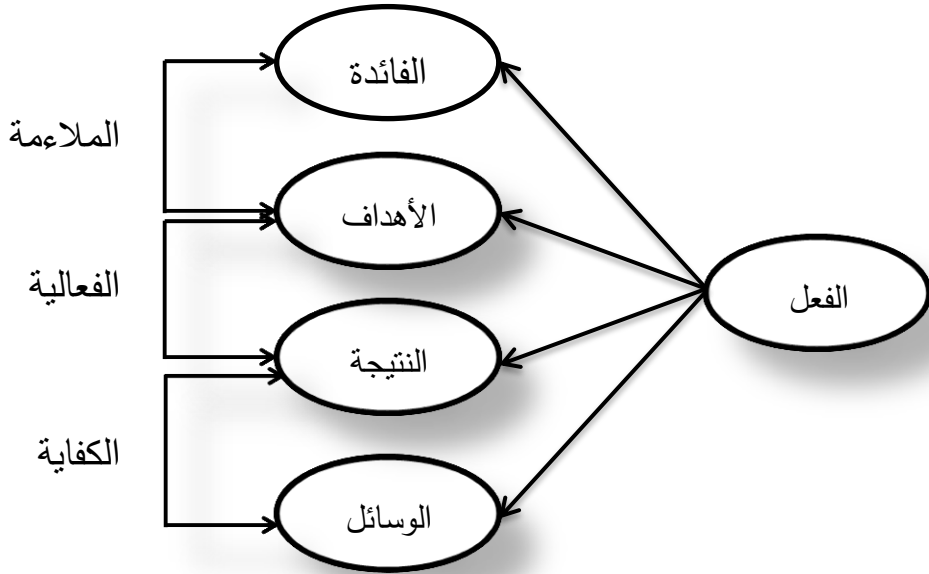
(2) حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، سنة 2008، ص 44.

رابعاً: معايير تقييم الأداء

يشغل الأداء مكانة رئيسية في ميكانزمات الرقابة التنظيمية خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، من حيث إنجاز المهام و تحسين النتائج الفردية و الجماعية، و تحديد معايير أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء حيث بواسطتها يتم تقييم أو تقدير كفاءة العاملين و ذلك عن طريق مقارنة سلوك أدائهم الفعلي و سلوكهم عند العمل بهذه المعايير التي تشمل الصفات أو المميزات التي يجب أن تتوفر في العامل و أن يتحلى بها عمله و سلوكه لتمكينه من أداء عمله بنجاح و كفاءة كالمواظبة على العمل و الدقة فيه، المبادأة، الولاء و التعاون، كذلك مدى مساهمة العامل في مجال العمل من خلال مقارنة الإنجازات التي حققها بالمقاييس الكمية و النوعية للعمل و الكفاءة في تحسين العمل.

و في السياق نفسه يبين داکر >> أن الحكم على أداء فعل ما أو مجموعة من الأفعال يتم في ضوء ثلاثة معايير مختلفة لمنها متكاملة: - الملاءمة - الفعالية - الكفاية - و من هذا يتضح أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله سواء تعلق هذا الجهد بالإنتاجية أو الربحية أو القدرة التنافسية أو إنجاز المهام المطلوبة <<(1).

الشكل رقم(15) يبين معايير تحديد الأداء



المصدر: علي غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 132.

(1) مرجع نفسه، ص 132

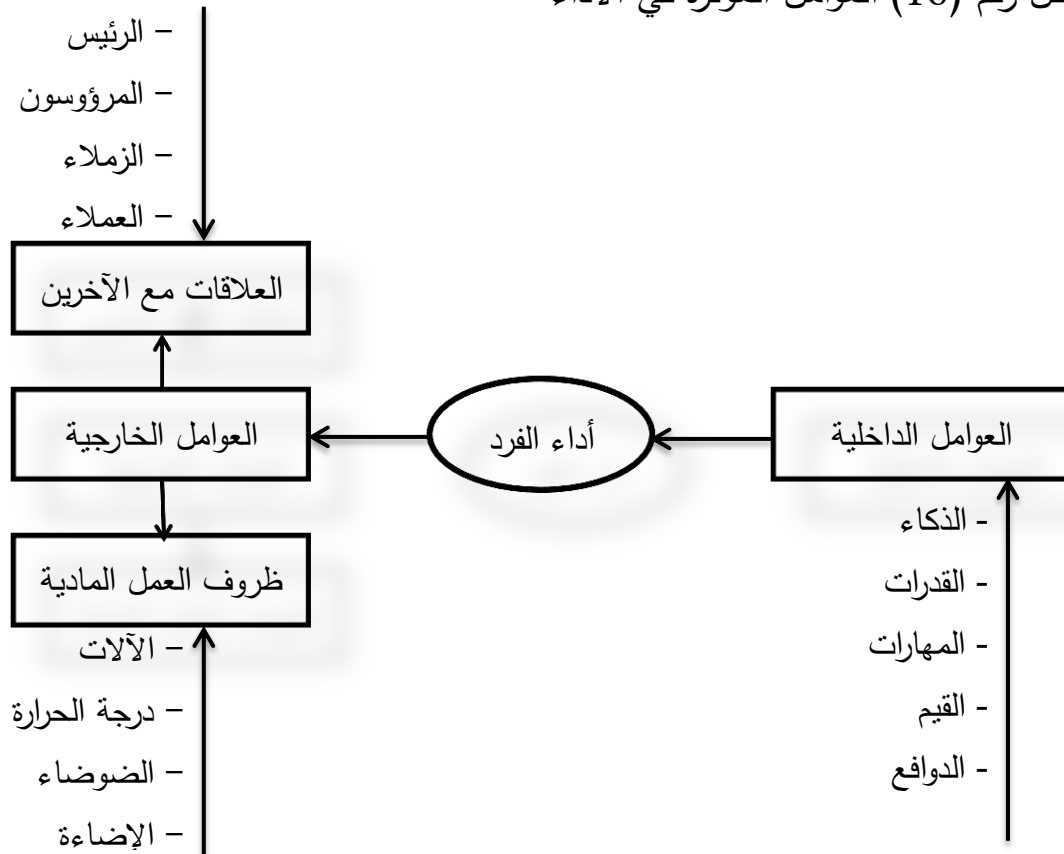
و من الخصائص التي يجب مراعاتها عند تحديد المعيار:

- أ - الصدق: نعني بالصدق أن المعيار أو المقياس يقيم ما صمم لقياسه.
 ب - الثبات: هو توفر درجة من الاتساق أو الانسجام في المعلومات أو النتائج التي نحصل عليها عندما نستخدم أداة قياس الأداء في زمنين مختلفين.
 ج - القدرة على التمييز: إن مقياس الأداء تتوفر فيه القدرة على التمييز عندما يستطيع ذلك المقياس التفريق بين المستويات المختلفة للأداء، و الواقع أن القدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتوي عليها المقياس كما تتوقف على صدق المعيار نفسه.

خامسا: العوامل المتحكمة في أداء الفرد

تشمل العوامل المتحكمة في أداء الفرد داخل المنظمة عوامل داخلية و خارجية، فالعوامل الداخلية تتعلق بالفرد ذاته، أي تلك القوى الموجودة في ذات الفرد نفسه سواء كانت وراثية أو مكتسبة كالذكاء، القدرات و المهارات، المعارف، الخبرة العلمية الاتجاهات، الدوافع و القيم... الخ، أما العوامل الخارجية تمثل الظروف و العلاقات المباشرة التي يوجد بداخلها الفرد في الأسرة و المؤسسة مع زملائه و علاقته مع مستويات الإدارة، فمحيط العمل المباشر و ظروفه المادية من إضاءة، تهوية، حرارة، طرق اتصال، نمط الإشراف و القيادة السائدة في محيط العمل و غيرها، فهي كلها مهمة في درجة أداء العامل في المؤسسة.

الشكل رقم (16) العوامل المؤثرة في الأداء



شكل (17) يبين العوامل المؤثرة على الأداء في اطار كيانات المؤسسة الستة.



المصدر: محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 2008، ص 185

يتبين من الشكل(17) تعدد العوامل المؤثرة في الأداء و هي:

✳ >> عوامل مرتبطة بإعداد و تأهيل هيكل قوى عاملة تملك القدرة و الرغبة في العمل و إدارته مما يساعد على رفع مستوى الأداء و تنمية قيمة العمل و الوظيفة له<<(1).

(1) المرجع نفسه ص 186.

✻ عوامل مرتبطة بالموارد المادية كالمباني و التجهيزات اللازمة لتقديم السلع و الخدمات و كل متطلبات العمل بالمؤسسة.

✻ عوامل متعلقة بنظم و أساليب العمل بالمؤسسة.

✻ عوامل خاصة ببيئة العمل بالمؤسسة الداخلية متمثلة في السياسات و لوائح العمل و الثقافة الإدارية لدى قيادة المؤسسة و مواجهة الصراعات التنظيمية.

✻ عوامل متعلقة ببيئة العمل الخارجية متمثلة في تشريعات المؤسسة و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و المنافسة في السوق.

نستخلص مما سبق أن أهم العوامل المتحركة في أداء الفرد هي عوامل تتعلق بالعمل نفس، بمهارته، قدراته، معارفه، خبراته، الاتجاهات و الدوافع...

وعوامل خارجية تتعلق بمحيط العمل من إشراف و قيادة، الحوافز المادية و المعنوية.

إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم أداء الأفراد العاملين هو لاستخلاص معلومات واقعية و صادقة عن سلوك و أداء الأفراد في المؤسسة و ذلك أنه كلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة للتطوير التنظيمي كبيرة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة نفسها، فتقييم الفعال للأداء الوظيفي يزود المنظمة بمعلومات مهمة في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية و كذلك تخطيط السياسات المتعلقة بالموارد البشرية و تنميتها و استثمارها.

سادسا: خطوات تقييم الأداء

يقوم المقيم بالخطوات التقييمية التالية عند تقييم أداء العامل.

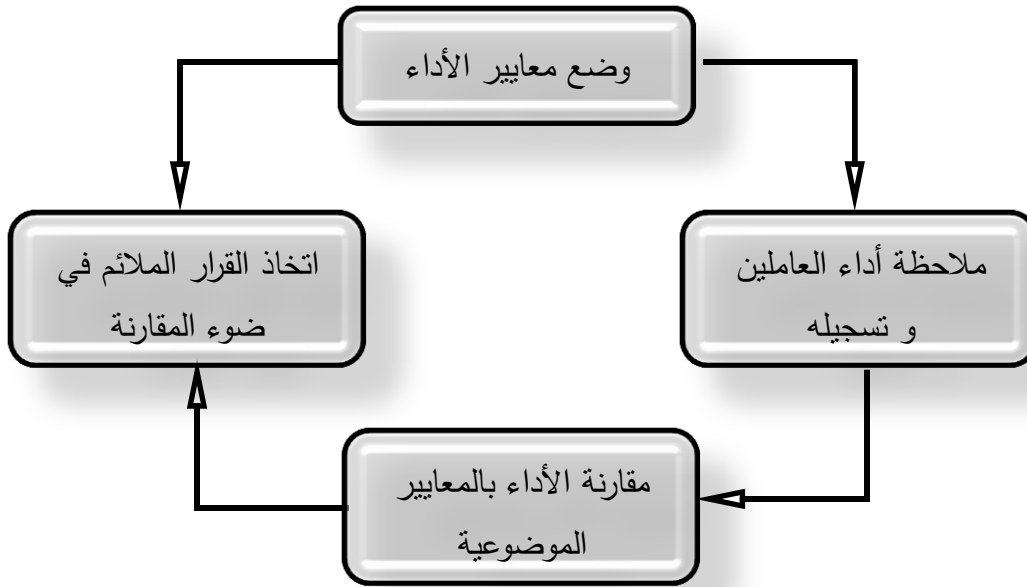
1- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة و يتم فهمها بشكل واضح.

2- ملاحظة أداء العاملين و إنجازاتهم.

3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية و تحديد نقاط القوة و الضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.

4- اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتمي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة... إلخ)

الشكل (18) يمثل خطوات أو دورة تقييم الأداء التي يقوم بها المقيم.



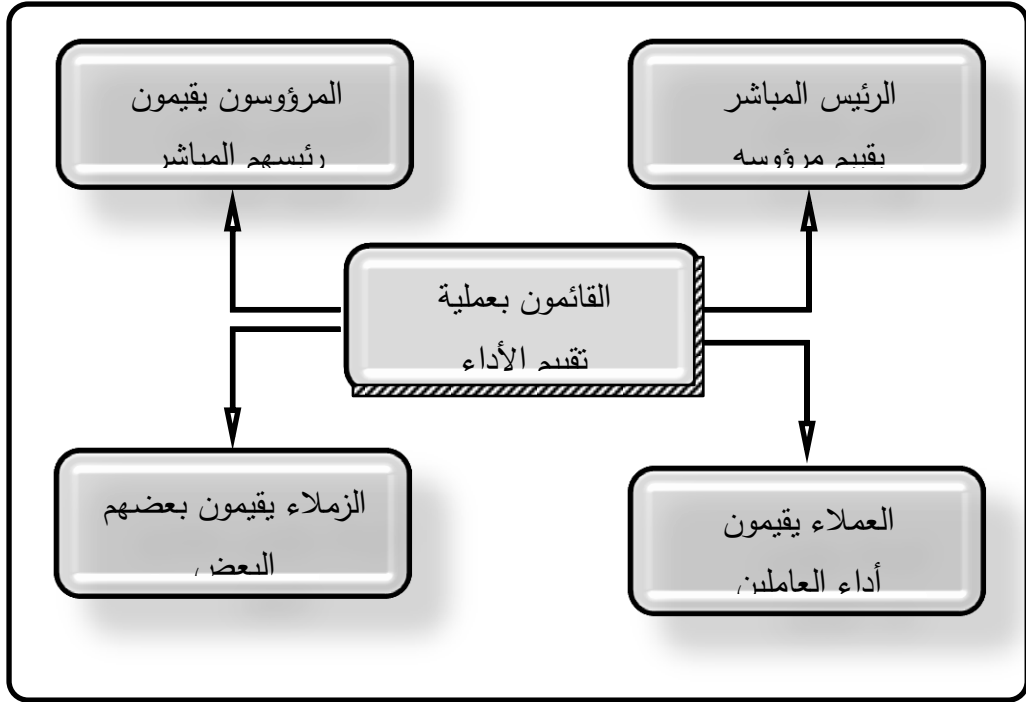
المصدر: عبد الباري درة، زهير الصباغ، مروى أحمد، ياسر العدوان، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص278

سابعا: القائمون بتقييم أداء العاملين

على العموم يتم التقييم بواسطة المشرف المباشر، إلا أنه يمكن أن تتدخل أطراف أخرى في عملية التقييم.

- 1- الرئيس: عادة ما يكون المشرف المباشر هو المكلف بتقييم العاملين باعتباره المسؤول المباشر عليهم و إنه على اطلاع مستمر على ظروف العمل، إمكانيات، قرارات و مهارات العمال، و الأهداف المطلوبة منهم تحقيقها.
- 2- زملاء العمل: في بعض المؤسسات قد يكلف زملاء العمل بتقييم أحد زملائهم، هذا الأسلوب قد يشكل مشاكل في استخدامه خاصة في المستوى التنظيمي الأدنى لأنه قد يؤثر على علاقات العمل داخل المؤسسة.
- 3- المرؤوسون: يقوم المرؤوسون بتقييم أداء رؤسائهم بجانب قيام الرؤساء بتقييم مرؤوسيهـم لمعرفة رأي كل طرف في الآخر.
- 4- العملاء: بعض المؤسسات تطلب من عملائها تقييم أداء العاملين بها.
- 5- لجنة التقييم: قد تلجأ المنظمة لتشكيل لجنة تقييم فتكون المسؤولية جماعية لتقييم أداء العمال.

شكل (19) يبين القائمين بعملية تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 90.

ثامنا: طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طرق تقليدية و أخرى حديثة.

I_ الطرق التقليدية

>> يشكل الحكم أو التقرير الشخصي للرؤساء على أداء المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية، التي تسعى إلى جمع بيانات و معلومات على مستوى أداء الأفراد من اتخاذ قرارات إدارية<<(1).

و تشمل هذه الطرق التقليدية على عدّة طرق فرعية أهمها:

1- طريقة الترتيب البسيط

يقوم الرئيس المقيم بترتيب الأفراد العاملين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا طبقا لبعض الصفات المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل بدلا من إعطاء مجموعة من النقاط لكل مرؤوس اعتمادا على صفاته الشخصية التي يتميز بها.

(1) علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 143.

و غالبا يتم ترتيب العاملين من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء.

2- طريقة المقارنة الثنائية أو المزدوجة

تقوم على >> مبدأ المقارنة الزوجية بين الأفراد، فيختار المقيم الأفضل بين زوجين (شخصين) و يضع كل شخص في التصنيف الذي حصل عليه، ثم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الشخص على الترتيب الأفضل <<(1).
الهدف من استخدام هذه الطريقة هو تحليل الأخطاء الناجمة عن طريق الترتيب البسيط التي نقارن فيها كل العاملين مرّة واحدة .

إلّا أن هذه الطريقة يصعب تطبيقها عندما يكون حجم المجموعة كبيرا.
تعد عملية قياس و تقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية حيث تمكنها من الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسة استقطاب واختيار و تعيين أو برامج تدريب و متابعة لمواردها البشرية، و على مستوى العاملين تعتبر وسيلة ليتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة و الضعف في أدائه.

3- طريقة التدرج

يضع المقيم تصنيفا للأداء: أداء ضعيف، أداء مقبول، أداء متوسط، أداء جيّد، فنتم مقارنة أداء الأفراد و فقا لهذا التصنيف فيضع بذلك كل فرد وفقا لدرجة أدائه(جيّد، مقبول... إلخ)

4- طريقة التوزيع الإجابري

هذه الطريقة تدفع الترتيب ليكون طبيعيا، بمعنى آخر يتوزع أداء الأفراد توزيعا طبيعيا بالاستناد إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل و نسبة قليلة أخرى منهم تحصل على الترتيب الأدنى، بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب الوسطي.
هدف هذه الطريقة هو >> التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية، و منخفضة لمرؤوس معين <<(2).

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 ص 273.

(2) صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص 97.

II الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء (الطرق الحديثة)

هناك اتجاهات حديثة أبرزها إدارة شؤون الموظفين الحديثة بعد تطور مدارس الإدارة و نضوج العلوم السلوكية الحديثة مثل علم النفس و علم النفس الاجتماعي و تطبيقاتهما في علم الإدارة، و من أهم هذه الاتجاهات:

1- الإدارة بالأهداف

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة تقوم على افتراضات منها >> أن العاملين في التنظيمات يميلون إلى معرفة النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها و كذلك فهمها <<(1).

إن الإدارة بالأهداف تسعى إلى التركيز في عملية تقييم الأداء على المقارنة ما بين الأهداف الموضوعة للفرد العامل من أجل إنجازها مع ما أنجزه فعلا، و يتم ذلك بإتباع الخطوات الأساسية التالية:

أ) تحديد لأهداف لكل عامل عليه أن يحققها ففي بعض المؤسسات يتم بوضع الأهداف بالتعاون ما بين الرئيس و المرؤوس لمرؤوسيه.

و الأهداف هنا تشير إلى النتائج المرغوب تحقيقها من قبل العامل و هذا يعني أن الذي يقيم لا يهتم بسلوك الأفراد و لا بصفاتهم الشخصية بل يهتم فقط بالنتائج التي حققوها في فترة محددة.

كما >> تشير الأهداف إلى الأنشطة و الأعمال الكفيلة التي يمكن عن طريقها الفرد أن يحقق النتائج و الأهداف و ينجزها <<(2).

ب) وضع ترتيب زمني مسبق لفترات الأداء و التنفيذ للعمل و الخطة بحيث يتسنى للعامل معرفة ماذا يؤدي من عمل؟ وماذا أنجز؟ و ماذا تبقى من عمل غير منجز؟.

ج) المقارنة ما بين مستوى الإنجاز الفعلي للفرد مع ما هو محدد في الأهداف و هنا على المقيم أن يكتشف الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيقها و فائدة هذه الخطوة أنها تساعد على تقرير الحاجة للتدريب في ضوء جوانب الضعف في الأداء من جهة، و اقتراح سبل تدعيم الجوانب الإيجابية في أداء العامل للاستفادة منها مستقبلا.

د) تقرير أهداف و خطط جديدة ممكنة للفرد، إن هذه الخطوة تمثل تقييم الأداء،

(1) عبد الباري درة، زهير الصباغ، مروة أحمد، ياسر العدوان، إدارة القوى البشرية، مرجع سابق، ص 295.

(2) مرجع نفسه، ص 295

و هي عملية تعاونية بين الرئيس و المرؤوس للأهداف التي سبق أن أشرت مع الرئيس في تحديدها، و في ضوء ذلك يتم اتخاذ قرارات إدارية و حالة ما اذا كان الأداء غير مرضي أو ممتاز و توضع لذلك خطة يكون هدفها تحسين الأداء.

2- علانية التقييم

طرح هذا الاتجاه التساؤل التالي: هل نعلن نتائج تقييم الأداء على العاملين، أم نبقئها سرية؟ إن الإجابة عن هذا السؤال جاء من خلال القراءات للكتب و المراجع التي تناولت إدارة القوى البشرية بصفة عامة و تقييم الأداء بصفة خاصة التي حصرت علنية نتائج تقييم الأداء لعدة أسباب أهمها:

_ وقوف العامل ضعيف الكفاءة على نواحي الضعف في أدائه ليعمل على تلافيها و إصلاح أدائه عن طريق التدريب و التوجيه.

إن إعلان نتائج تقييم الأداء يزيد من ثقة العاملين بعملية التقييم.

_ توفر العدالة و الموضوعية في نتائج التقييم و ذلك من خلال مناقشة النتائج و شرحها بين الرئيس المقيم و مرؤوسيه و هذا يجعل الرئيس أكثر جدية و عدالة في تقييم مرؤوسيه. و عليه فإن مبدأ السرية غير عملي، و لا يحقق هدف نظام تقييم الأداء الذي يقوم على أساس اكتشاف نقاط الضعف وتحديدها في أداء للعمل على تلافيها و تحسين أدائه مستقبلا.

3- المقابلة التقييمية

تعتبر المقابلة التقييمية نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقيم (الرئيس المباشر) و الثاني الشخص الخاضع للتقييم (المرؤوس)، و ذلك بهدف المناقشة و تبادل الرأي حول جوانب الضعف في أداء مرؤوسه و وضع الحلول و الوسائل لعلاجها و تطوير أدائه في المستقبل، و تدعيم نقاط القوة. فمقابلة تقييم الأداء مرحلة مهمة لا يمكن إغفالها اذا أراد المقيم تقييم الأداء لتحقيق الفائدة المرجوة منه، فهي فرصة جيدة لتلخيص و مناقشة حصيلة الأداء و الإنجاز الذي حققه المرؤوس في فترة التقييم. وذلك بتوضيح الحقائق المتعلقة بالنجاح و الفشل. و للمقابلة التقييمية فوائد متعددة منها:

_ تعطي للمرؤوس فكرة واضحة عن طريقة أدائه و مناقشة الطرق لتحسين هذا الأداء.

_ تسمح للرئيس بتوضيح مستوى الأداء المطلوب و شرح أهداف العمل.

_ تجعل الموظف يتقبل حكم رئيسه باقناع.

_ تمسك المقيم بالعدالة أثناء التقييم و البعد عن التحيز و النواحي الشخصية، فالمقابلة

تجبره على الدقة في تقييم أداء مرؤوسيه لأنه سيناقشه في نتائج التقييم وجها لوجه.

_ إرساء أسس علاقات طيبة بين الرؤساء و المرؤوسين.

_ تخطيط العمل و الاتفاق عليه بين الرئيس و المرؤوس بشأن المستقبل.

4- الطريقة الثلاثية في التقييم

هذه الطريقة تبين أن هناك ثلاثة أطراف تشارك في عملية تقييم أداء العامل و هم الموظف

نفسه(التقييم الذاتي)، تقييم الزملاء و تقييم المشرف أو الرئيس المباشر.

أ- التقييم الذاتي(الموظف): المقيم هنا المرؤوس أو الموظف نفسه، حيث يطلب منه تقييم

أدائه، و الهدف من ذلك تنمية المقدرة لدى المرؤوس على معرفة حقيقة أدائه و تنمية ملكة

التقدير و الحكم لديه.

إن استخدام التقييم الذاتي يتطلب الموضوعية و الابتعاد عن الأنانية و التضخم في تقدير

إنجازاته أمام رئيسه المباشر

ب- تقييم الزملاء: في نفس العمل و المستوى و المجموعة التي يعمل فيها الفرد العامل الذي

يجري تقييمه.

ويرجع سبب إشراك الزميل في التقييم لما لديه من معلومات كافية عن أداء زميله و سلوكه

نتيجة احتكاكه المستمر به.

و لنجاح هذا التقييم لا بد من توفير الثقة بين العاملين و من سلبيات هذا التقييم هو الخوف

من وجود صراعات داخلية بين أعضاء و مجموعة العمل لذلك ينصح أن يكون تقييم

الزملاء إرشاديا يساعد على إصدار حكم نهائي عن أداء العاملين من قبل المقيم الأصلي

الذي يقوم بعملية التقييم و بشكل يساعد على إصدار حكم موضوعي عن كفاءة العامل

الخاضع لعملية التقييم.

ج- الرئيس المباشر: يعتبر الرئيس أكثر الأفراد معرفة بعمل مرؤوسه، و من تم يفترض أن

يكون تقييمه صادقا أو موضوعيا، إن أعتمد على أسس و معايير تقييم الأداء.

5- قوائم الملاحظات السلوكية

حتى يصل كل رئيس مقيم إلى حكم سليم عن كفاءة مرؤوسيه فإنه يخصص لكل منهم قائمة

خاصة تسجل فيها و بشكل مستمر خلال فترة التقييم كافة الملاحظات عن أدائهم الإيجابية

منها و السلبية و ذلك من خلال العمل، بمعنى آخر تسجيل الأحداث و السلوكيات الهامة مع رئيسهم و زملائهم في العمل.

و فائدة هذه القوائم أن توفر أساسا موضوعيا للحكم على أداء و كفاءة المرؤوس و عدم الاعتماد على ذاكرة الرئيس المقيم في تذكر الأحداث و السلوكيات التي حدثت خلال فترة التقييم و التي كان لها أثرا في أدائه. كما تساعد الرئيس المقيم خلال المقابلة التقييمية التي تتم بينه و بين المرؤوس لمناقشة نتائج تقييم أدائه .

إن القائمة الدليل الواضح التي تثبت نواحي الضعف أو القوة في أداء العامل. وعليه فإن عملية قياس و تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية حيث تمكنها من الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسة استقطاب و اختيار و تعيين، أو برامج تدريب و متابعة مواردها البشرية. وعلى مستوى العاملين تعتبر وسيلة ليتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة و الضعف في أدائه و توضح للمؤسسة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية لتحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

الفصل الرابع: التصميمات التنظيمية و مسألة التخصص

الفصل الرابع: التصميمات التنظيمية و مسألة التخصص

تمهيد.

أولاً: مبادئ التنظيم المساعدة في تصميم هياكل و أنشطة التنظيم.

ثانياً: تحديد الهيكل التنظيمي.

ثالثاً: نماذج الهيكل التنظيمي.

رابعاً: العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي.

خامساً: الخريطة التنظيمية.

تمهيد

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها المسطرة من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة تتظافر فيها جهود العناصر البشرية المكونة لها، و لتحقيق تلك الأهداف يتم مناقشة الكيفية التي يتم بها تقسيم العمل و التنسيق فيما بينها و توزيع السلطة بين القائمين على هذه الأنشطة، فيتم التعبير عنها من خلال تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يظهر في الخريطة التنظيمية و التي تشكل مختلف الأنشطة و مجموعة خطوط السلطة و المسؤولية، كما تعبير عن عملية الربط و التنسيق بين هذه الأنشطة.

و على هذا الأساس، يتضح أن الهيكل التنظيمي يبرز التقسيمات الرأسية و الأفقية لعملية التخصص، كما يبرز مسارات السلطة و المسؤولية و تدرج الوظائف من أعلى إلى أسفل، إلى جانب اختلاف هذه الهياكل باختلاف محك التقسيم الذي يجسد نمطا محددًا من التخصص و توزيع مختلف الأنشطة على أساس الهدف، المكان، أو الفرد أو العملية الإنتاجية أو الإدارية، آخذين بعين الاعتبار مبدأ التخصص في العمليات، تتميظها، وحدة توجيهها، توحيد إجراءاتها.

أولاً: مبادئ التنظيم المساعدة في تصميم هياكل و أنشطة التنظيم

يشير التنظيم إلى >> التوزيع و الترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص و مسؤولية كل منهم <<(1) و إن تصميم الهيكل و الأنشطة التنظيمية يشكل ملائم يمكنه أن يساعد المؤسسة على تنسيق مهام العمل بين وحدتها و على رفع أداء العاملين، و على تحقيق المؤسسة لأهدافها. و لبناء هيكل و أنشطة تنظيمية يعتمد المديرون على مجموعة من مبادئ التنظيم منها: التمايز التنظيمي الذي >> يشير إلى مدى اختلاف المهام المؤداة و المهارات و الأساليب المستخدمة بين كل قسم من أقسام التنظيم <<(2) كما يعد التمايز التنظيمي نتاج مبدأ التخصص و تقسيم العمل، إضافة إلى ذلك فإن آليات التمايز لها تأثير على الهياكل التنظيمية حيث تدفع الوحدات البنائية أو أقسام التنظيم إلى التباعد و التشتت فهي تزيد من درجة تقسيم العمل و التخصص. و للتمايز التنظيمي نوعان التمايز الأفقي و التمايز العمودي، فالتمايز الأفقي يشير >> إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء و طبيعة الأعمال المطلوبة و مستويات التكوين و المعارف التي يحتاجها الفرد لكي يلتحق بهذا القسم أو ذلك <<(3) . إن تقسيم العمل و التخصص يعتبر السبب الرئيسي للتمايز الأفقي و تقسيم العمل >> يشير إلى حاجة المنظمة إلى تقسيم العمل بسبب زيادته إلى أقسام صغيرة، فحينما يتضاعف حجم العمل بسبب زيادته إلى أقسام أصغر، فحينما يتضاعف حجم العمال في إحدى الوحدات قد يكون من المناسب تقسيم هذه الوحدات إلى وحدتين أو أكثر <<(4)

(1) علي غربي، إسماعيل قبيرة، تنمية الموارد البشرية مرجع سابق، ص 176.

(2) طارق طه، التنظيم، النظرية، الهياكل، التنظيمات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص

(3) عبد الوهاب سويسي، المنظمة، مرجع سابق، ص 154.

(4) أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سابق، ص 62

ثم يضاف للتخصص سببا آخر للتمايز التنظيمي حيث أن تقسيم وحدة إلى وحدتين أو أكثر قد يكون بسبب أن الوحدات الجديدة المختلفة في المهنة أو مجال العمل الذي تنتمي إليه أو حتى إذا كانت مهنة أو حرفة واحدة فإن التخصص يكون في مجال فرعي من مجالات هذه المهنة أو الحرفة.

فمهنة السكريتارية يمكن تقسيمها أفقا إلى وحدات متميزة كالطباعة - الاستقبال - الملفات - شؤون الإدارة العليا...إلخ.

نتيجة منطقية لاستخدام كل من مبادئ التمايز التنظيمي و تقسيم العمل و التخصص. و يمكن توضيح العلاقة ضمن المبادئ كالتالي:



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سابق، ص 63.

في حين >> يشير التمايز العمودي إلى عدد المستويات التنظيمية في إحدى المنظمات أو جزء منها<<(1) و تختلف المستويات التنظيمية حسب عمق و كثافة التعليم و التدريب و الخبرة و الأقدمية، فالمستوى الأعلى يحتاج إلى تعليم أكبر و برامج و تدريب متنوعة تغطي المجال و خبرة في نفس مجال العمل في سنوات طويلة و أقدمية داخل المؤسسة، أما أدنى المستويات فتحتاج إلى درجة تعليم و تدريب و خبرة و أقدمية محدودة.

و كما تجدر الإشارة أن التمايز الأفقي ليس مستقلا عن التمايز العمودي على اعتبار أن التمايز الأفقي هو نتيجة للتمايز العمودي إذ كلما زادت درجة التخصص و تقسيم العمل ازدادت الحاجة إلى تنسيق الأعمال، و تكمن الأسباب الأساسية لهذا التمايز في اختلاف البيئة، الأنشطة، الأهداف، فضلا عن اختلاف المفاهيم، اللغة المستخدمة، الشكل التنظيمي...إلخ.

و في السياق نفسه يتجدد التمايز العمودي بمتغير آخر يتمثل في نطاق الإشراف

>> و نعني به عدد العمال الذين يمكن الرئيس الإشراف عليهم بفعالية<<(2)

و ينقسم نطاق الإشراف إلى نوعين نطاق متسع و نطاق ضيق، و يربط المتخصصون ضيق نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي الطويل (عدد المستويات التنظيمية) و اتساع نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي المسطح.

(1) أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سابق، ص 70.

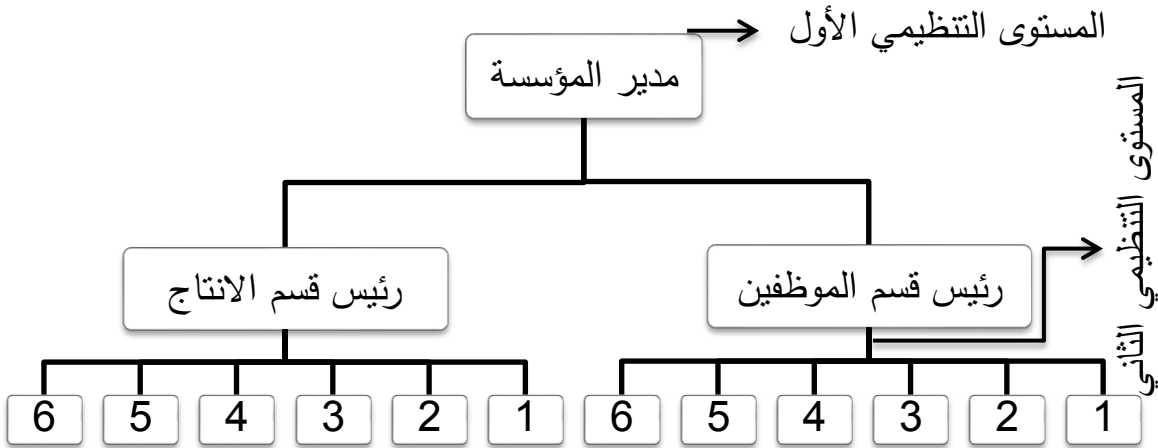
(2) عبد الوهاب سويسي، المنظمة، مرجع سابق، ص 156

و الذي يتسم بالمرونة، قلة التكاليف، سريان المعلومة، أما فيما يتعلق بالهيكل الهرمي (شكل 20) يلاحظ تعدد المستويات التنظيمية ضمن نطاق الاشراف، الرقابة المغلقة، الصارمة، زيادة التكاليف و ربط العملية الاقتصادية و كذا انتقال المعلومة. بيد أنّ هذا النمط من التحديد الدقيق للمهام كفيل بتحقيق الأسباب، سبب الالتزام الصارم بتنفيذ المهام وفق ما هو مخطط لها.

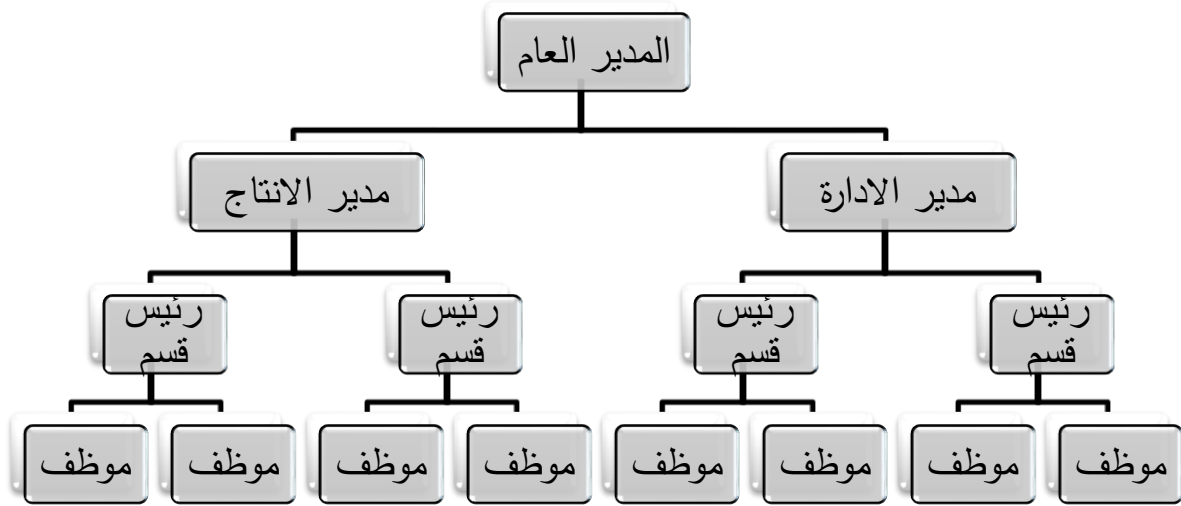
و في المقابل فإن هذا التخصص المتدرج من أعلى إلى أسفل يحدد نطاق السلطة و المسؤولية و يضمن مبدأ تدرج السلطة و تطبيق الأوامر، و لعل القضية التي يمكن إثارتها بهذا الصدد هي إمكانية ربط هذا التحديد للمهام بزيادة المجهود المبذول و مستوياته في أبعاده الثلاثة: الفعالية، الكفاءة، الانجازية.

ضف إلى ذلك أن الفرضية المركزية التي يقوم عليها هذا الاتجاه تقر بوجود علاقة ارتباطية بين ضيق نطاق الإشراف و تعدد المستويات التنظيمية بالاستناد إلى هذه الفرضية و فرضية الهيكل التنظيمي المسطح القاضية بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين اتساع نطاق الإشراف و تناقص عدد المستويات التنظيمية.

الشكل (20) الهيكل التنظيمي المسطح



الشكل (21) يبين الهيكل التنظيمي الطويل



و من هنا تبين الفرضيتين أنه يمكن رصد مبادئ التنظيم النازمة للتخصص و الفعالية على النحو التالي:

1- مبدأ وحدة الأمر: لا يجوز لأي فرد أن يتلقى تعليمات من أكثر من مسؤول واحد في نفس الوقت.

2- مبدأ وحدة الهدف: ضرورة صياغة أهداف المؤسسة بدقة و وضوح

3- مبدأ الفعالية: إن فعالية الهيكل التنظيمي تعني:

✓ العمل بدون هدر أو إهمال.

✓ تحقيق الرضا الوظيفي.

✓ تحديد خطوط السلطة و المسؤولية.

✓ تسهيل عملية المشاركة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات.

✓ توفر فرص الأمن و الاستقرار.

✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

4- مبدأ تفويض السلطة: خلال هذا المبدأ يقوم المدير أو الرئيس بنقل مسؤولياته لبعض معاونيه

5- المسؤولية الفعلية: عندما يفوض الرئيس جزء من سلطته فانه يبقى مسؤولا عن نتائج أعمال من فوضهم بإنجاز عمل معين

6- مبدأ الوضوح و الاتصال: ينص هذا المبدأ >> على ضرورة وضوح الواجبات و السلطات و المسؤوليات و العلاقات التي تربط أجزاء التنظيم، و تحديد قنوات الاتصال الصاعدة و الهابطة و الأفقية <<(1)

و في الأخير يمكن إجراء مقارنة بسيطة بين الشكلين (20،21) حيث نلاحظ ما يلي:
1- تباين في عدد المستويات التنظيمية: اثنان في المسطح و ثلاثة في الطويل لإدارة نفس العدد (ثمانية موظفين)

2- المستوى التنظيمي له الشرعية القانونية في اتخاذ القرار و تنفيذ المهام.

3- كلما تعددت المستويات التنظيمية:

أ- تزيد التكاليف من حيث التجهيزات و عدد العاملين.

ب- تتعدد العلاقات و تتعقد.

ج- تتعقد العملية الاقتصادية.

د- ابتعدت القمة عن القاعدة.

هـ- زيادة الممارسات المكتبية.

4- تزايد معدلات المرونة و الإنسانية في المسطح و تزايد معدلات الصرامة و الاختناق في الهرم.

5- يرتبط الهرمي بالشكل البيروقراطي، في حين يقرن المسطح بأشكال عديدة، مثل المصفوفة، الشبكة، التصميمات المتوازنة، التصميمات التصويرية.

و بناء على ما تقدم نشير إلى أن هذين النمطين من التنظيم يعبران عن طريقتين مختلفتين للتخصص في بعديه العمودي و الأفقي، سواء من حيث تصميم العمليات الإنتاجية، و تجزئة الأنشطة إلى مهام.

ثانيا: الهيكل التنظيمي وأنماط التخصص

المطلع على التراث المعاصر في علم اجتماع العمل و التنظيم يجد اهتماما متزايدا بمكونات الهيكل التنظيمي و علاقته بالبيئة الاجتماعية باعتباره البناء الرسمي للعلاقات بين الأعمال و الوظائف، بمعنى أن >> التنظيم الرسمي (الهيكل التنظيمي) يضم العلاقات الرسمية المحكومة بالقوانين و التخصص و تحديد الأدوار <<(2)

(1) علي غربي، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 179.

(2) المرجع نفسه، ص 182.

و على العموم يضم هذا التنظيم تقسيم العمل و التخصص الوظيفي، التسلسل الهرمي، العلاقات الاجتماعية الرسمية، نطاق الإشراف... إلخ. فالعاملون داخل المؤسسة يقومون بأنشطة مختلفة و أنماط من السلوك بعضها رسمي و تحدده الخريطة التنظيمية و البعض الآخر فهو غير رسمي ينشأ بطريقة تلقائية بسبب التفاعل الحرّ بين الأفراد العاملين.

أما أنصار نظريات التكوين الإداري و قد حددوا الهيكل التنظيمي المتضمن للجهود المطلوبة لتحقيق الهدف بكفاءة و فعالية في النقاط التالية:

>>- التحقيق الدقيق للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.

- تحديد الأنشطة و الأعمال التي تحقق الهدف.

- تجميع هذه الأنشطة أو الأعمال في وظائف.

- تجميع الأقسام المتشابهة في دوائر.

- تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام المؤسسة<<(1).

و للتعرف على طبيعة الهيكل التنظيمي و كيفية تحديده لا بد من التطرق لنماذج و أشكال التنظيم، و رغم تعددها وتباينها إلاّ أنها تعطينا صورة عملية عن الأشكال التي يتخذها الهيكل التنظيمي علما >> أن بعض الباحثين يميلون إلى تأكيد العلاقة بين الهيكل التنظيمي و طبيعة أنشطة المؤسسة و حجمها و أهدافها، كما أن هناك تيارات نظرية و علمية توظف متغيرات أخرى كالزبون، السلعة المنتجة، العملية الإنتاجية، قنوات التسويق... إلخ.

ثالثاً: نماذج الهيكل التنظيمي

في ضوء المتغيرات المشار إليها آنفا يمكن تحديد أهم الأبنية التنظيمية و متضمناتها من حيث الجوانب الفنية للعمل و التخصص.

① - التصميم على أساس الوظيفة: >> يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال

معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية<<(2)

(1) المرجع نفسه، ص 182،

(2) كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع،

لبنان، 2000، ص 29.

هذا النمط من التصميم على أساس التخصص يعكس مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الصناعية و الإنتاجية. وفقا للنموذج الوظيفي يتم تصميم الهيكل التنظيمي في ضوء أنواع النشاط أو الوظائف التي تزاولها المؤسسة.

و الشكل (22) يبين تصميم الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعية وفق النموذج الوظيفي الذي يبرز الأنشطة و الوظائف الرئيسية عن طريق تجميع الوظائف و الأعمال المرتبطة بنشاط محدد في قسم واحد و هذا تماشيا و مبدأ التخصص المهني و الكفاءة و الاقتصاد في أداء العمليات الإنتاجية.

و إذا كان الشكل(22) يبرز الأنشطة الأساسية و الأنشطة الفرعية، فإنه يبرز أيضا:

- 1- كيفية تصميم المنتجات بطريقة تتفق مع التسهيلات، و العمليات الإنتاجية المتوفرة.
- 2- تصميم العمليات الإنتاجية بطريقة تسمح بالاستغلال الأمثل للآلات و المعدات المستخدمة.

3- وضع جداول الإنتاج بطريقة تضمن تنفيذها في الوقت المناسب بالجودة المناسبة.

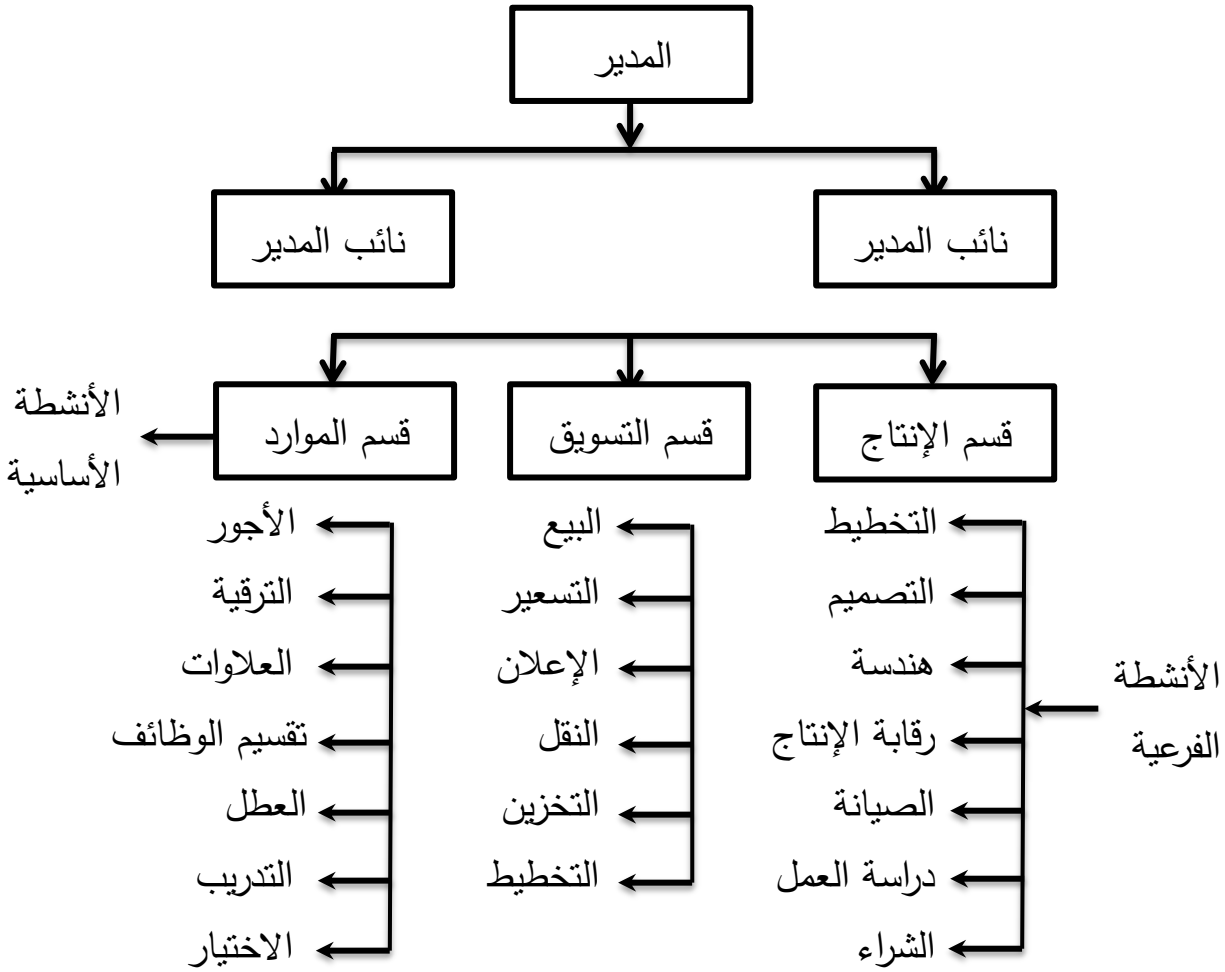
و إلى جانب هذا، تفيد الشواهد الواقعية أن هذا النموذج التنظيمي يتسم بالمنطقية بسبب إبرازه لأهم الأنشطة التي توليها الإدارة أهمية كبيرة، ضف إلى ذلك اتسامه بالكفاءة و الاقتصاد في أداء العمليات.

و من المفيد التأكيد هنا أن النموذج الوظيفي يركز في أساسه على التخصص المهني الذي يضمن فعالية استخدام عناصر الإنتاج، و كذلك تدعيم و تطوير عمليات التدريب، في ظل سيادة ميكانيزم للرقابة النازل من أعلى إلى أسفل.

و في المقابل نجد هذا النموذج يركز أكثر على الأهداف الفرعية أكثر من الأهداف العامة، فضلا عن صعوبة التنسيق و التكامل بسبب تعدد المستويات الإدارية.

و مع ذلك يظل النموذج الوظيفي آلية منافسة لترتيب و توزيع الأنشطة في ضوء متغير التخصص الأمر الذي يفضي إلى مزيد الكفاءة و الاقتصاد في إنجاز الأنشطة المختلفة.

شكل (22) النموذج الوظيفي



المصدر: علي غربي، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 184.

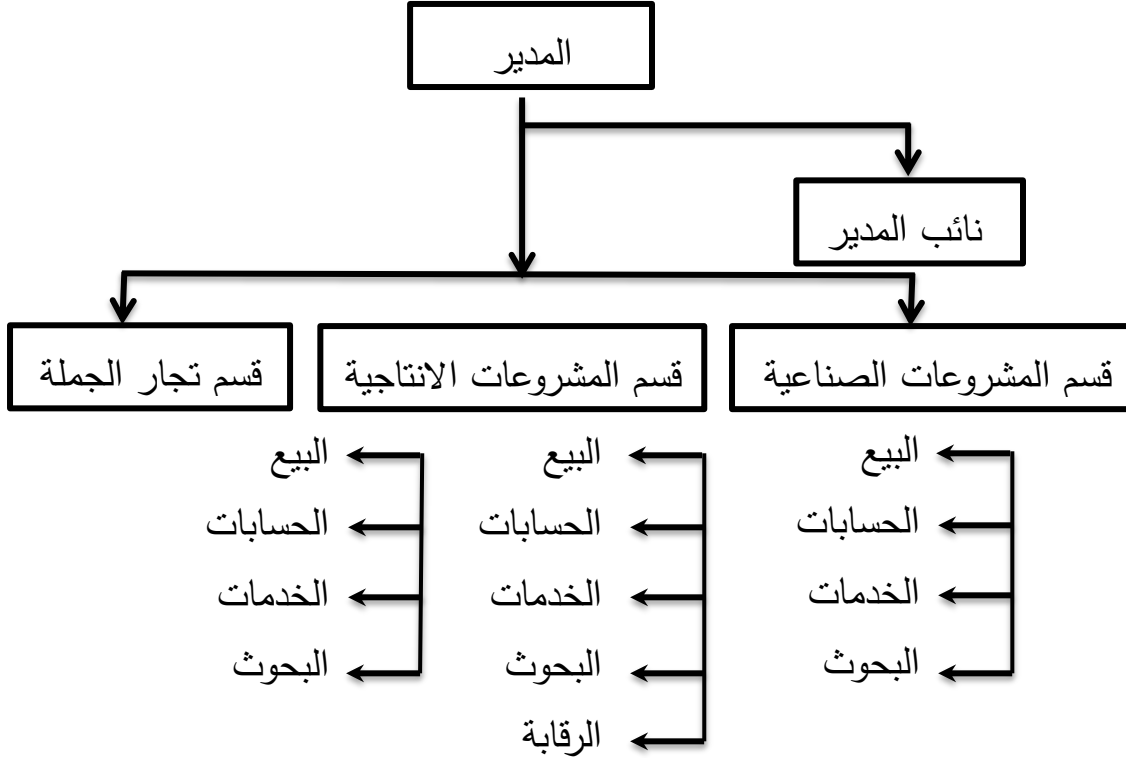
② - تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:

حسب هذا النموذج إعداد الهيكل التنظيمي يقوم على تجميع أنشطة محددة في وحدة تنظيمية لخدمة نوع واحد من الزبائن مثل تقسيم متجر صغير إلى أقسام: قسم للأطفال، قسم للنساء و آخر للرجال، أو تقسيم مؤسسة صناعية إلى عدد من التقسيمات التنظيمية المتخصصة لتلبية احتياجات العملاء مثل تخصص قسم لتجارة التجزئة و قسم لتجارة الجملة و آخر للمؤسسات الصناعية.

هذا النموذج يتيح إمكانية التنسيق بين أنشطة القسم الواحد بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من مزايا التخصص و تقسيم العمل على مستوى الوحدة التنظيمية رغم وجود سلبيات كصعوبة التنسيق بين أنشطة الأقسام المختلفة.

و على هذا الأساس يبدو هذا النمط من التخصص التنظيمي، يسهل عملية التنسيق، و يتيح للمؤسسة الاستفادة من مزايا التخصص و تقسيم العمل بدرجة تحقق كفاءة الناتج

الشكل رقم (23) نموذج الهيكل التنظيمي على أساس العملاء



③ - التصميم على أساس العملية الإنتاجية و مراحلها:

إن تنظيم المؤسسة حسب هذا النموذج يتم وفق مراحل العملية الإنتاجية، بحيث تجمع الأنشطة في تقسيمات تنظيمية منفصلة لكنها متسلسلة، كما هو سائد في حط الإنتاج بالسلسلة مثلا تنظيم مصانع إنتاج السيارات.

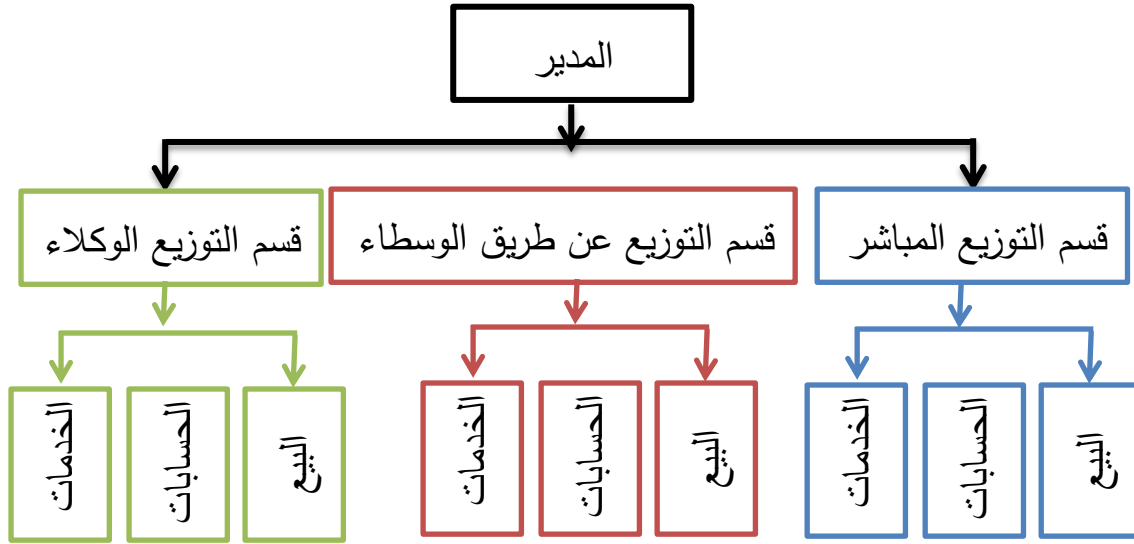
و من الملاحظ أن نموذج التنظيم على أساس العملية أو التجهيزات المستخدمة يقوم على تجميع أوجه النشاط في المؤسسة على أساس العملية المؤداة، ضمن سلسلة العمليات المتعاقبة، أو على أساس نوع التجهيزات أو المعدات المستخدمة.

أما نموذج التنظيم على أساس المراحل الإنتاجية فيقوم على تجميع أوجه النشاط في تقسيمات تنظيمية منفصلة حسب تسلسل العملية الإنتاجية.

و من الواضح أن هذين النموذجين يكرسان مبدأ التخصص سواء من حيث التجهيزات أو تتابع مراحل الإنتاج، ولقد دلت المعطيات الواقعية أن مثل هذه الأنماط التخصصية قد ارتبطت بالكفاءة و زيادة الإنتاج.

④ - التقسيم على أساس قنوات التسويق:

يعتمد هذا النموذج في تقسيمه للهيكل التنظيمي للمؤسسة على قنوات التسويق و التوزيع و ليس على العملاء أنفسهم، بمعنى إنشاء تقسيمات تنظيمية متخصصة وفقا للقنوات الموصلة للسوق مثل البيع مباشرة للمستهلك أو توصيل السلعة إليه في منزله. و من الملاحظ أن هذا النمط من التنظيم يحقق إمكانية الاستفادة من مزايا التخصص و تقسيم العمل بشكل يحقق كفاءة العمليات و يعطي اهتماما كبيرا لتصريف المنتجات. الشكل رقم (24) التقسيم الداخلي للمؤسسة على أساس قنوات التسويق



⑤ - النموذج الجغرافي في التنظيم:

يعتمد في المؤسسات ذات الأنشطة الخاصة بمنطقة جغرافية معينة في تقسيم تنظيمي واحد، و المعيار الأساسي لاستخدام هذا النموذج يتوقف على المبررات الاقتصادية التي يمكن أن تحققها المؤسسة من الموقع الجغرافي، و كمثال على تطبيق هذا النموذج مؤسسات تكرير البترول، مؤسسات التموين، كذلك المؤسسات الحكومية الخدماتية كالبريد و المحاكم...إلخ.

و الجدير بالإشارة إلى النموذج الجغرافي يفيد في:

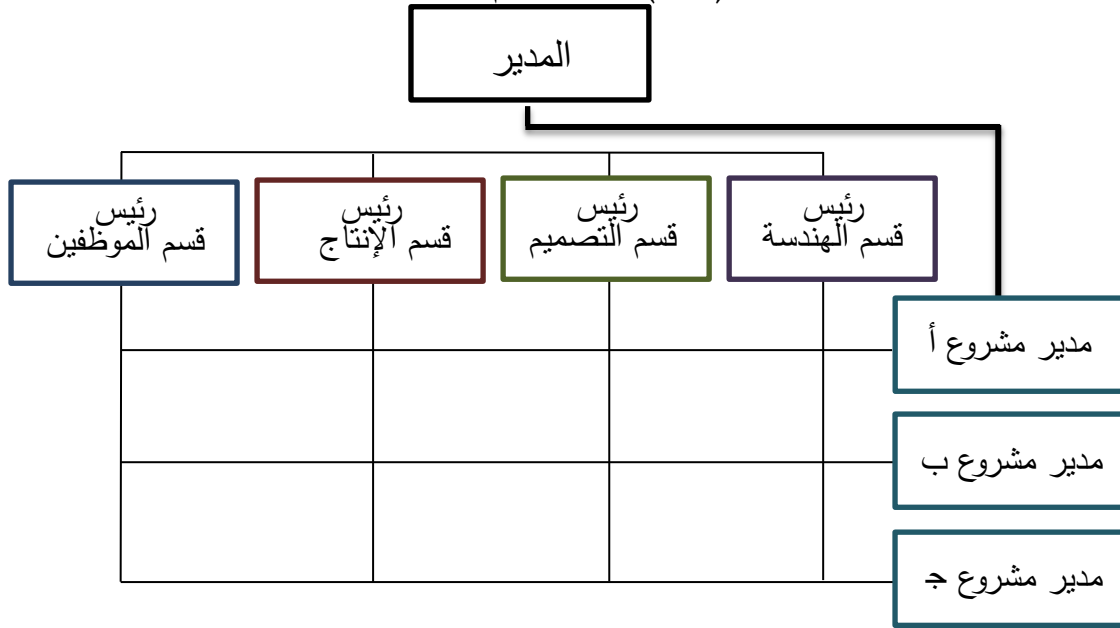
- 1- التأقلم و التوافق مع المواقف و المشاكل المحلية.
- 2- يكفل التنسيق بين مختلف الأنشطة في المنطقة.
- 3- يحقق الاستفادة من اقتصاديات العمليات المحلية.
- 4- الاستفادة من توافر عناصر الإنتاج و تقليل التكلفة إلى أدنى حد ممكن.
- 5- يتيح فرصة تحصيل فترات التحصيل و التدريب.

⑥ - نموذج تنظيم الشبكة و المصفوفة:

يجمع هذا النموذج في تقسيمه للهيكل التنظيمي >> إلى وحدات أو أقسام أو إدارات بين النموذج الوظيفي و النموذج السلعي بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للتجهيزات و المعدات و القوة العاملة <<(1) كما يركز على النتائج النهائية و تحقيق الأهداف مما يسمح استخدامه على نطاق واسع.

و الدافع إلى انتشار هذا الشكل التنظيمي هو الاهتمام المتزايد بالنتائج النهائية عن طريق تكوين مشروعات كاملة يكون رؤساؤها مسؤولين عن تحقيق النتائج النهائية المستهدفة. و يحقق هذا الشكل التنظيمي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج أنظر شكل (25).

شكل (25) يبين تنظيم الشبكة و المصفوفة



⑦ - النموذج المختلط:

إن النماذج التنظيمية السابقة باستثناء المصفوفة يركز كل منها على متغير واحد في تجميع و ترتيب الأنشطة و الوظائف بطريقة تسمح بإنجاز الأهداف المسطرة ، لكن في الواقع يمكن استخدام أكثر من نموذج في بناء هيكل تنظيمي و هو ما يسمى بالتنظيم المختلط أو المركب.

فعمليات استخدام تقسيم معين لأوجه النشاط و تصميم الهيكل التنظيمي على أساسه يتم بناء الجمع بين أكثر من نموذج و ذلك لضمان هيكل يستطيع تنفيذ التزامات المؤسسة داخليا و خارجيا و تحقيق الأهداف المحددة.

(1) المرجع نفسه، ص 187.

و نستخلص هنا أن البناء الرّسمي للتنظيم(الهيكل التنظيمي) يجب أن يسهل العلاقات التعاونية بين الأفراد العاملين الذين ترتبط أنشطتهم بعضها البعض، و إن اختلاف الأبنية التنظيمية ترجع لعوامل محددة كالتيكنولوجيا، الحجم، استراتيجيات التكيف ، تصميم الأدوار. و إذا مینتزرغ mintzberg يقسم الهياكل التنظيمية المتخصصة إلى خمسة أقسام:

(البسيط، البيروقراطي الآلي، البيروقراطي المهني، المجزأ، الأدهوقراسي أو الفرضي)، فإن الأبحاث و الدراسات المعنية بهذا الموضوع تطرح مسألة المنظمات الأفقية، المنظمات المتعلمة، الشركات الافتراضية، التركيبات التنظيمية التي في دور التطوير مثل: المنظمات المتحررة من الإدارة، الهرم المقلوب...إلخ.

إن هذا التطور في أشكال تخصص التنظيم، تدفعنا إلى إثارة مسألتين على غاية من الأهمية، و تتعلق الأولى بالتصميمات المتوازنة، أما الثانية فترتبط بالتصميمات التصورية. تعتمد مثل هذه التصميمات على الهياكل التنظيمية المسطحة التي تركز:

- 1- ارتباط الوظائف الرئيسية.
- 2- الوظائف المساندة و المحيطة بالوظائف الرئيسية.
- 3- الاعتماد المتبادل بين هذه الوظائف.
- 4- تساوي الوظائف في أهميتها و أوزانها.
- 5- المؤسسة نظام واحد (إبعاد معالم القوة و السيطرة) يتكون من وحدات مترابطة معتمدة على بعضها البعض.
- 6- التحرك نحو اتجاه اللاتطبيقية.
- 7- كل شيء موجه لإشباع حاجات العملاء.
- 8- يوجد كل أعضاء المؤسسة في مستوى واحد.
- 9- العمل في بيئة أكثر عقلانية.
- 10- تتخذ القرارات لا سباب منطقية.
- 11- إبراز أهمية المنتجين الحقيقيين (الهرم المقلوب).
- 12- التعزيز، التفكير بالأفراد.
- 13- إلغاء البيروقراطية.
- 14- إلغاء الحدود.
- 15- نشر التعليم و التكوين و تقاسم المعلومة.

16- الثقة كمفتاح للنجاح.

17- إدارة الكتاب المفتوح.

18- اعتماد الكفاءة لا غير.

>> و لعل المسألة الأكثر إثارة منذ نهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد و العشرين

هي تلك المتعلقة بالتنظيم الجديد، و خاصة الإسهامات المتزايدة حول إعادة هندسة المؤسسة،

و البدء من جديد من نقطة الصفر، لإعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا، و التخلص من الطرق التقليدية نهائيا و اتباع طرق جديدة مختلفة، و ذلك بهدف تحقيق تغير جذري في الأول، تحقيق السرعة المطلوبة لتنفيذ الأعمال حسب الجدول الزمني المحدد، تحسين جودة المنتجات، تخفيض التكلفة المالية لأي عملية إنتاجية أو خدمة<<(1)

رابعا: العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي

1- استراتيجية المؤسسة: مشتقة من أهداف المؤسسة، فهناك ترابط و تكامل بين الهيكل و الاستراتيجية فإذا تمّ التعديل أو التغيير الاستراتيجية فلا بد أن يتبع ذلك تغييرا في الهيكل التنظيمي.

2- حجم المؤسسة: يتفق أغلب الباحثين على أن حجم المؤسسة يتمثل في مجموعة الأفراد العاملين بها، و بما أن الهيكل ترتبط بتفاعلات الأفراد أثناء أداء مهامهم و نشاطاتهم لدى توجد علاقة قوية بين الحجم و الهيكل.

فكلما زاد حجم المؤسسة يزداد مبدأ التخصص في العمل و يزداد التخصص الأفقي و العمودي.

3- التكنولوجيا: فهي تحدد نوع الوظائف و متطلبات العمل من إجراءات و بالتالي هناك علاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي و طبيعة الأسلوب التكنولوجي السائد في المؤسسة. إن كفاءة المؤسسة و فعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى تناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة و هيكلها التنظيمي، عادة يلائم الهيكل الميكانيكي (الوظيفي) المؤسسة التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة بينما يلائم الهيكل العضوي المؤسسة التي تستخدم تكنولوجيا معقدة.

(1) نور الدين حاروش و رفيقة حروش، علم الإدارة من الهندسة التقليدية إلى الهندسة، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، 2014 ص ص 318-322.

4- البيئة: لها تأثير في تصميم و اختيار الشكل التنظيمي للمؤسسة، قد تكون مستقرة أو متغيرة فالمؤسسة التي تعمل في بيئة مستقرة يناسبها الهيكل الميكانيكي بينما الهيكل العضوي المرن يناسب المؤسسة التي تعمل في بيئة متغيرة غير مستقرة.

خامسا: الخريطة التنظيمية

لقد أدرج الباحثون مفهوم الخريطة التنظيمية >> كأداة لتطوير ما يتضمنه الهيكل التنظيمي من وحدات تنظيمية، خطوط السلطة و المسؤولية، نطاق الإشراف، الهيئات الاستشارية، اللجان، خطوط الاتصال وغير ذلك من المتغيرات و الوحدات التنظيمية <<(1). و تعرف الخريطة التنظيمية على أنها عبارة >> عن الشكل البياني للهيكل التنظيمي حيث تبين الإدارات و الأقسام التي تتألف منها المنشأة، كما تبين الخريطة طبيعة العلاقات ما بين وحدات المنشأة، تبين مدى اتساع أو ضيق نطاق الإشراف <<(2). و بما أن الخريطة التنظيمية تأخذ في الغالب بشكل الهيكل التنظيمي فإنها تصور الوضع التنظيمي في وقت معين لأن هذا الوضع يتغير بتغير العوامل الداخلية و الخارجية و هذا ما يفسر و جود أشكال مختلفة من الخرائط التنظيمية.

❖ - أشكال الخرائط التنظيمية: يمكن التميز بين ثلاثة أشكال رئيسية:

أ- الخريطة الرأسية: تنساب فيها السلطة من الأعلى إلى الأسفل وفق مبدأ تدرج السلطة. ففي قمة الخريطة تتركز الهيئات الإدارية العليا، تليها الوحدات التنظيمية الرئيسية ثم الفرعية، و يعتبر هذا الشكل من أكثر أشكال الخرائط شيوعا (أنظر الشكل رقم 26)...

ب- الخريطة الأفقية: خريطة تنساب فيها السلطة من اليمين إلى اليسار، استخدامها لا يتم إلا في نطاق ضيق، وهي تشبه الخريطة الرأسية و لكن الفارق الوحيد في اتجاه هذه الخريطة .

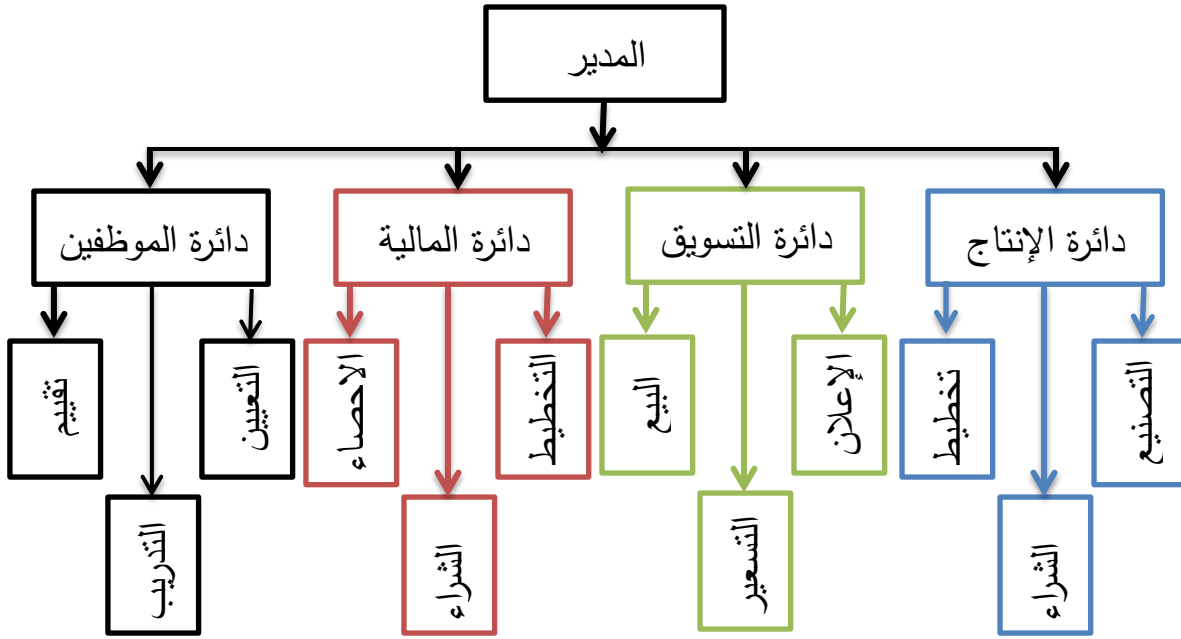
ج- الخريطة الدائرية:

تتميز بانسياب السلطة من مركز الدائرة إلى محيطها بمعنى أن الوحدات التنظيمية تزداد أهميتها كلما اقتربت و المركز و تقل كلما اتجهت نحو المحيط (أنظر الشكل رقم 28). و في هذا الشكل من الخرائط التنظيمية تكون الخريطة على شكل دائرة بحيث تكون الإدارة العليا في مركز الدائرة و الإدارة الدنيا في المحيط الخارجي من الدائرة

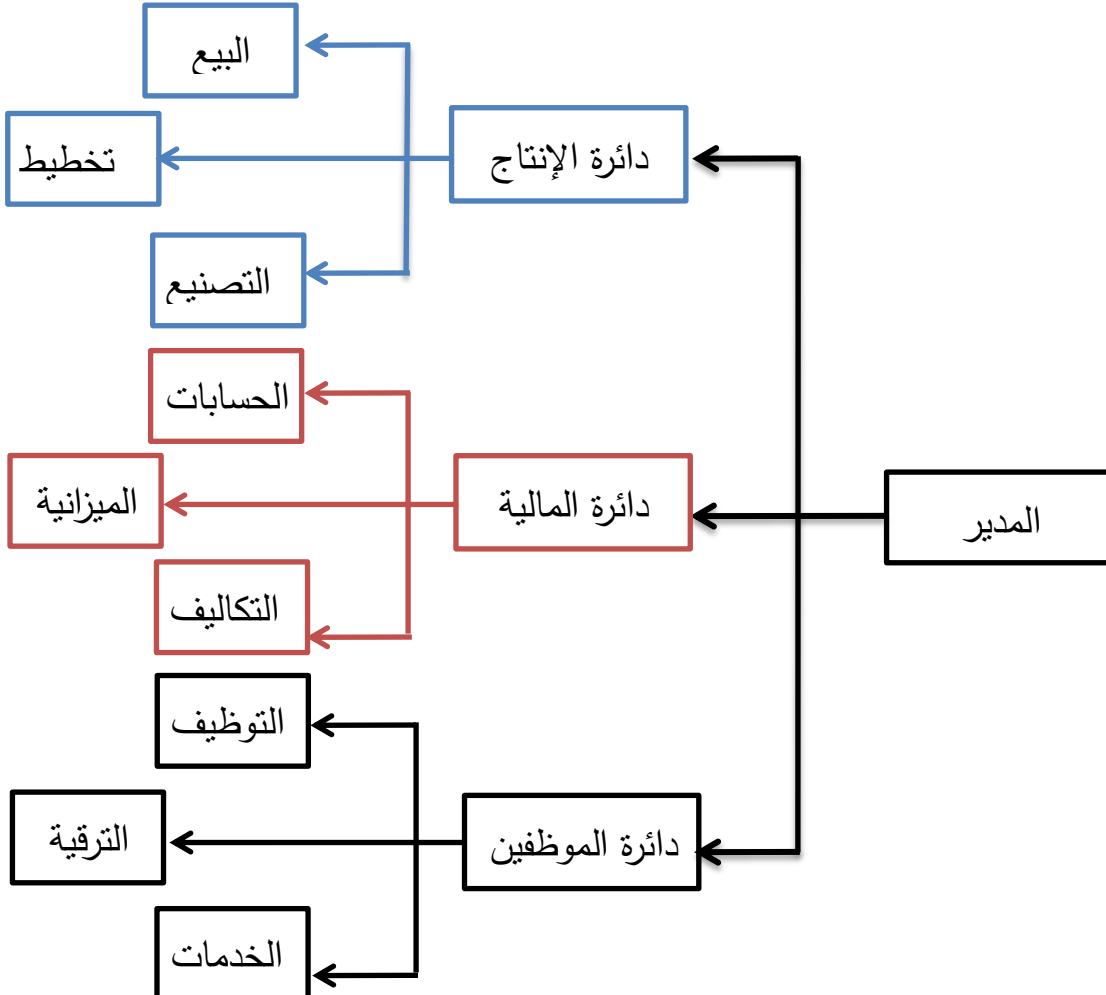
(1) المرجع نفسه، ص 188

(2) زهير عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (المنذرة)، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 23

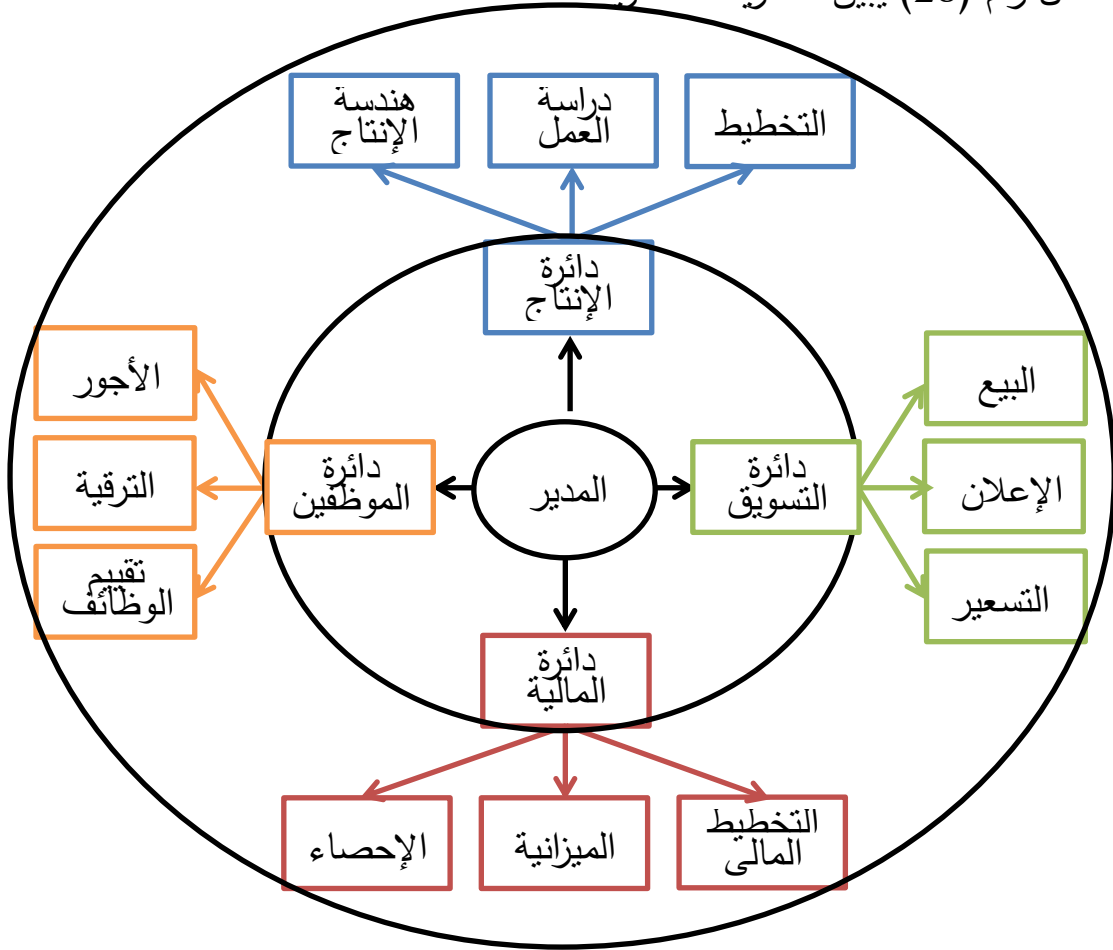
الشكل رقم (26) يبين الخريطة الرأسية



الشكل رقم (27) يبين الخريطة الأفقية



الشكل رقم (28) يبين الخريطة الدائرية



❖ - الدليل التنظيمي:

>> يتكون لدى المؤسسة ما يمكن تسميته بالدليل التنظيمي الذي يتكون من مجموعة أوصاف الوظائف و سير العمل بالمؤسسة <<(1).

فهو وثيقة تساعد على قراءة و فهم الخريطة لما يوفره من معلومات تفصيلية و مكملة >> و يتناول الدليل التنظيمي جملة من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و هي معلومات تهم العاملين في المؤسسة و المتعاملين معها لا نها تدور في مجملها حول أوجه النشاط المختلفة بالمؤسسة <<(2).

و يوزع هذا الدليل عادة على العاملين كي يزودهم بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل، كما يحتاج الدليل للمراجعة الدورية و التعديل حتى يعكس أي تغيرات تحدث في المؤسسة، كما يعتبر الدليل التنظيمي مكملًا للخريطة التنظيمية.

(1) حمدي فؤاد علي، التنظيم و الإدارة الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1981، ص 49.

(2) علي غربي، إسماعيل قيرة، بالقاسم سلاطنية، مرجع سابق، ص 191.

و الملاحظ أن المقررات الوظيفية تدرج أيضا ضمن عمليات التخصص، لأنها تتكفل بتحديد عدد وأنواع مستويات الوظائف التي تلبى احتياجات المؤسسة.
و بالاستناد إلى مجمل الطروحات السابقة نلاحظ أن هناك ظروف داخلية تؤثر على كفاءة العمل، و ترتبط هذه الظروف بطبيعة البناء التنظيمي المجدد لنمط تخصصي معين.
و يمكن تلخيص هذه الظروف في:

- 1- كفاية التنظيم
 - التحديد الدقيق للمهام
 - التتسيق الواضح بينها
 - الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة
- 2- كفاية المعدات و مدى استغلالها
 - الأداء السريع في أقل وقت ممكن للألات
 - الأداء الجيد بأقل جهد ممكن
 - الأداء الاقتصادي بأقل تكلفة ممكنة
- 3- دراسة العمل و طرق الأداء
 - تخطيط العمل و انسيابه
 - تحسين طرق أدائه
 - القضاء على الضياع و الإسراف
 - تحسين مستوى الإنتاج و طرق تشغيله
 - الإفادة من عناصر الإنتاج
- 4- التدريب
 - رفع الكفاية الفنية للأفراد
 - خلق الخبرات و المهارات
- 5- ظروف العمل
 - تهيئة الجو الملائم
- 6- الرغبة
 - الرغبة على تأكيد إمكانيات العمل عن الأداء
 - تحرك البواعث و الدوافع لدى الفرد
 - الحوافز الدافعة

و من اللافت للنظر أن التخصص بأبعاده المختلفة لا ينفصل عن الظروف البيئية، مثل تركيب السكان، الثقافي، العادات و التقاليد، النظم الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية، مستويات التطور و التحضر و نمو الصناعة، الاستهلاك، مستويات المعيشة، فضلا عن مؤهلات الفرد و خلفياته الاجتماعية و المرجعية.

الفصل الخامس: البعد الأمبريقي للتخصص و الأداء

الفصل الخامس: البعد الأمبريقي للتخصص و الأداء

تمهيد

أولاً- التخصص و الإنتاجية

ثانياً- تحديد المهام و الأداء.

ثالثاً- دراسة الحركة و الزمن و تحسين الأداء و الإنتاجية.

رابعاً- الفاعلية التنظيمية.

خامس- التكنولوجيا و دورها في المصنع.

سادساً - الاختصاص و الفعالية.

سابعاً - الإشراف و أثره على الإنتاجية و الروح المعنوية.

ثامناً- الروح المعنوية و زيادة الإنتاج.

تاسعاً- علاقات العمل و أثرها على الفعالية التنظيمية

عاشراً- شعور العامل نحو عمله و الأداء .

أحدى عشر- جوانب التنظيم للمصنع الياباني.

اثنى عشر- الصراع بين تنظيم التسلسل و تنظيم الهيئة الفنية.

تمهيد

يعد التخصص الوظيفي متغيرا تنظيميا يحظى بالاهتمام على مستوى الأبحاث و الدراسات المهمة بتطور المؤسسات بصفة عامة و المؤسسة الصناعية بصفة خاصة في عالم متغير، و ذلك نظرا للعلاقة القائمة بين التخصص و كفاءة العمل. و تتجلى هذه العلاقة في زيادة الأداء.

و بما أن التخصص الوظيفي من المواضيع الحديثة التي لاقى اهتماما كبيرا من الباحثين و نظرا لتباين المقاربات النظرية التي أهتمت به، فقد جاءت الدراسات السابقة متباينة في نتائجها لاختلاف الجوانب التي ركزت عليها، كل دراسة المنهجية المعتمدة و اختلاف المجال و السياق الاجتماعي الذي أجريت فيه.

و تتباين هذه الصورة أكثر عند ربط التخصص الوظيفي بمختلف المتغيرات التنظيمية سواء تلك المتعلقة بالبناء و التغيير التنظيميين أو الرقابة و المناخ التنظيمي.

و من أهم هذه المتغيرات المطروحة في دراستنا الراهنة، متغير الأداء كمتغير معتمد و المتغير الوظيفي كمتغير مؤثر.

أولا: التخصص و الإنتاجية

أهتمت الدراسات الوضعية بتحديد طبيعة العلاقة القائمة بين التخصص و الإنتاجية و رغم كثرة الأبحاث المعنية بهذه المسألة إلا أنها تلتقي في جملة من النقاط نوجزها على النحو التالي:

- 1- ارتباط التخصص الدقيق بعملية التتميط التي تجعل العمل تسلسليا، ينجز في آجاله و وفق برنامج العمل و خريطته.
- 2- تناقص التكلفة.

3- زيادة أهمية التدريب و التكوين في رفع كفاءة العاملين.

4- إنجاز المهام بالكمية المطلوبة و الآجال المحددة و النوعية المطلوبة.

ضمن هذا الاطار أجرى آدم سميت دراسة حول التخصص الدقيق للعمل في صناعة الدبابيس و أثره على الإنتاجية، ففي وصفه للعمل في مصنع الدبابيس لاحظ أن عاملا يقوم بسحب السلك و آخر بتسويته و بجعله مستقيما و ثالث يقوم بالتقطيع و رابع يعمل السن و خامس يطرقه من الطرف الآخر لتشكيل رأس الدبوس.

فتوصل إلى نتائج أهمها:

- * يؤدي التخصص الدقيق في العمل إلى تضاعف الإنتاجية و زيادة الأداء، موضحا أنه <<إذ عمل عشرة عمال على هذا النمط فإنهم ينتجون 48000 دبوسا في اليوم >>(1)
- * لتقسيم العمل أثار إجابيه بالنسبة لاختصار الوقت و الجهد.
- * تقسيم العمل يشجع على الابتكار و اختراع الآلات التي تسهل عملية الإنتاج و زيادته. و إلى جانب ما تقدم أجرى محمد الجوهري دراسة عن التخصص و إنجاز الواجبات و توصل إلى نتائج <<أبرزت أهمية إتقان العمل من خلال التدريب و الممارسة والأقدمية في تحقيق المتطلبات الوظيفية، كما طرح في دراسته لأهمية التقسيم العمودي و وضوحه و سريان المعلومات و تبادل المعارف الفنية أفقيا و عموديا. و لعل من أهم ما بينته النتائج هو أن المناصب الفنية ذات علاقة مباشرة بزيادة المردودية، كما أن التكوين و التدريب على أداء متطلبات يساعد على الدقة و السرعة و الاستقرار في أداء مختلف العمليات الإنتاجية و الإدارية>>(2).
- و ضمن هذا المسعى أجرى ارسوني دراسة عن التخصص و إنجاز الأعمال و توصل إلى نتائج أهمها: <<

1 - يؤدي التخصص في المهام إلى و إنجاز الأعمال في آجالها المحددة.

2 - تكرار المهام على نفس المنوال و بنفس الطريقة يساهم في رفع المردودية.

3 - تسهيل تكرارية المهام، أداء العمال، السرعة، الاستمرارية.

4 - للتخصص أثار إيجابية لاقتصاديات الإنتاجية.

5 - يساعد التخصص على تكوين الأفراد>>(3).

و في هذا الإطار، <<أشار محمد عبد الهادي محمود إلى دور كل من التخصص العمودي و التخصص الأفقي في خلق الوظائف المستقلة و دور المستويات التنظيمية في تسريع وتيرة سريان المعلومات و استغلالها في الوقت المناسب، و لعل أهم النتائج التي توصل إليها تتعلق بتسهيل تكوين الأفراد و إنجاز الأعمال و رفع معدلات الأداء.

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة و التنظيم، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، ص 200.

(2) محمد الجوهري، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 2006، ص ص 23-27.

(3) Orsoni.TT le système de gestion PUF ,Paris,2004,p,216.

فالتخصص العمودي يرتبط بتحديد المستويات الهرمية، و زيادة الفعالية في حين يساهم التخصص الأفقي في زيادة تحديد المهام والسرعة في إنجاز المهام» (1).

ثانياً- تحديد المهام و الأداء

أجرى جاك إليون و فريقه مجموعة من الدراسات الميدانية في عدد من المصانع بلندن بهدف اختيار نسق العلاقات الإنسانية و أساليب الاتصال بين الإدارة و العمال مستعينا هذا الفريق بالمداخل التنظيمية.

ولقد قام فريق البحث أثناء الدراسة بتكوين مجالس العمال بغية المشاركة في عمليات الإدارة و حل المشكلات العمل و الإنتاج، فقدم معهد تا فيستوك طريقة منهجية لزيادة المشاركة العمالية في حل المشكلات الخاصة بهم و ذلك عندما أشركتهم الشركة في الإدارة و حل مشكلاتهم اليومية و تخلي الإدارة عن المسؤولية و السلطة لصالح العمال الذين يقومون بعملية الإنتاج.

و قد توصل المعهد إلى أن أعضاء المنظمة يكونون أكثر كفاءة و أداء عند تجميع مهارتهم و تحديد مهامهم لتناول مهمة كاملة بدلا من التركيز على فرد معين لا داء جزء معين من المهمة.

و ضمن هذا المسعى تشير دراسة محمد أحمد الحضيبي لواقع الإدارة و نمط التسيير الإداري في دول النمرور الآسيوية. و لقد وجد الباحث أن من الأسباب التي جعلت هذه الدول متطورة في جميع المجالات خاصة المجال الصناعي و الاقتصادي بصفة خاصة هو اهتمامها و اعتمادها على العنصر البشري في كل تنظيم ناجح، و أن عملية التنظيم لهذه الدول تحتل مكانة أساسية في إدارة المشاريع التنموية لما لها من تأثير غير محدد على النشاط و على تحقيق الفعالية و زيادة الكفاءة و الأداء الوظيفي.

كما أن >> العمل فيها جماعي، حيث يقوم التنظيم على تحديد المسؤوليات و السلطة و تشخيص الوظائف بشكل دقيق و تحديد الاختصاصات و المهام و الأعمال الواجب القيام بها << (1) و صفات و مؤهلات شاغل الوظيفة و علاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي المشروع.

(1) حسن محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، مرجع سابق، ص 79

ثالثاً- دراسة الحركة و الزمن و تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية

قام تايلور بعدة تجارب على العمال في شركة بتلهم لنقل مواد البناء من سبائك الحديد و غيرها أثناء عمله كمهندس و مشرف على العمال و بعد ملاحظته للطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم بأنها طرق يترتب عليها هدر في الطاقة و المال و تدني معدل الإنتاجية و الأداء ، و أن بمقدرة العامل الوصول إلى أفضل طريقة للعمل.

- تقسيم العمل و تحديده و توزيعه على عدد معين من العمال من العوامل المساعدة على رفع الإنتاجية و تحقيق الفعالية و الأداء المطلوب.

- تحليل العمل و تدريب العمال على طريق العمل الجديدة يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج. فبدأ تايلور تجاربه بتصنيف خطوات أو حركات الأعمال إلى فئتين:

فئة الخطوات اللازمة و فئة الخطوات أو الحركات الغير لازمة لأداء العمل و إنجازها مع تسجيل الوقت الضروري و غير الضروري لكل عمل و كانت نتائجه:

- زيادة كفاءة العمال المتدربين على الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل و التي توصل إليها، و أعتمدها فيما بعد في تغيير نظام العمل في المصنع.

- وفرة الأموال للشركة.

- خفض عدد العمال المطلوبين لأداء العمل.

- شعور العمال بالتعب من أداء العمل بهذه الطريقة المثلى.

و في هذا الإطار قام تايلور بتجربة رفع الكتل المعدنية بناء على الافتراض بتدني معدل الإنتاج، فقام بالاستغناء عن العمال غير المناسبين للأعمال و تعيين عمال أكثر تأهيلاً و تناسباً مع عملهم، وبعد ذلك قاس معدل الإنتاجية، و كانت النتيجة أن >> الإنتاجية تضاعفت عدة مرات مع استخدام نصف الوقت المخصص للعمل فقط و هذا ما يؤكد على ضرورة اهتمام الإدارة باختيار العاملين المناسبين و عدم الاعتماد على معدلات الإنتاج التي تقوم على أسس علمية<<(1).

كما لاحظ تايلور أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية و الخامات المختلفة في المصنع سواء كانت خفيفة أو ثقيلة هي نفسها فأستبدلها بأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال و ضرورة تحديد هذه الأدوات المستخدمة في الإنتاج والتدريب على استعمالها.

(1) صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية، مرجع سابق ، ص 127.

فخلص تايلور على ضوء تجاربه إلى النتائج التالية:

- تقسيم العمل و تحديده و توزيعه على عدد معين من العمال من العوامل المساعدة على رفع الإنتاجية و تحقيق الفعالية و الأداء المطلوب.
 - تحليل العمل و تدريب العمال على طريق العمل الجديدة يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج. وعليه فإن تايلور هو أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية و تسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل، فأكتشف الطريقة المثلى لأداء عملية من العمليات الإنتاجية كأن يفرضها على العمال أثناء تدريبهم، كما قدمت لنا التايلورية ثلاثة مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية أو الأداء في العمل.
 - 1- استخدام دراسات الحركة و الزمن للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل.
 - 2- تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل.
 - 3- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المحيطة بالعمل مثل طريقة الأداء - وسائل العمل - سرعة الآلات.
- و في السياق نفسه حاولا فرانك و ليليان جيلبر دراسة تأثير الحركة و الزمن على أداء العاملين، فقامت هذه الدراسة على بحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله و وقت كل حركة >> حيث تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه و البعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره، أو إعادة تركيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع <<1)
- إن هدف هذه الدراسة يكمن في البحث عن كيفية تكييف العمل بالنسبة للعمال حتى يمكنهم تأديته بأكثر فعالية و بأقل جهد و وقت ممكن.
- و في نفس الإطار قسم هنري فورد العمل الإنتاجي الكلي على الخط التجميعي في شركة صناعة السيارات إلى مراحل إنتاج أو تصنيع بشكل يقوم كل منها بأداء و تصنيع جزء من صناعة الصناعة على أساس أن المرحلة الإنتاجية (التصنيعية) اللاحقة لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة، و بهذا الشكل ينساب العمل الإنتاجي عبر مراحل التصنيع بتسلسل حيث يبدأ تصنيع السيارة بالمرحلة الإنتاجية الأولى و ينتهي في المرحلة الأخيرة التي عندها تكون السيارة منتهية الصنع.

(1) المرجع نفسه ، ص 129.

و بهذا فقد طبق فورد أفكار تايلور في مجال تقسيم العمل و التخصص ليس فقط على مستوى عمل العمال فقط بل على مستوى الأقسام أو المراحل الإنتاجية و على مستوى الآلات و المعدات بشكل تؤدي كل آلة جزءا محددًا من العملية الإنتاجية في كل قسم أو مرحلة تصنيع على حدة.

كما طبقت الفوردية دراسة الحركة و الزمن التي قدمتها التايلورية و ذلك من أجل تسهيل و تبسيط عمل العمال في مراحل الإنتاج على خط التجميع و تسريعها باختصار زمن تنفيذه بالتركيز على أسلوب أداء جزئية العمل متكررة و روتينية. و خلص فورد إلى أن تقسيم المل الإنتاجي على العمال يزيد من الإنتاجية مع إختصار الوقت و الجهد.

كما أهتم Galbraith بدراسات الحركة و الهدف من هذه الدراسات تخطيط و تصميم العمل بطريقة علمية تحقق زيادة في الإنتاجية و تحسين الجودة و تقليل التكاليف، كما دعا إلى تطبيق درجة عالية من التخصص استنادًا للمبررات التي أشار إليها charles babbage منها:

>> - تقليل الوقت المبذول في التنقل من واجب إلى آخر.

- تقليل الوقت اللازم لتعلم العمل.

- زيادة الكفاءة و المقدرة بسبب ممارسة نفس العمل.

- زيادة كفاءة عملية توظيف و اختيار الأفراد <<(1).

لقد أدى هذا المنهج في التصميم إلى قيام العامل بعمل نمطي و روتيني متكرر لا يتطلب إلا قدرًا محدودًا من المعرفة و المهرة، فأصبح العامل جزءًا من الآلة، فكانت النتائج الفعلية في كثير من الحالات عكس التوقعات، فازدادت التكاليف و تدنت جودة المنتوجات و ازداد تغيب العاملين عن العمل.

رابعًا- الفعالية التنظيمية

>> أجرى صالح بن نوار نتائج دراسة أجراها سنة 2005 بعنوان الفعالية التنظيمية داخل

المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين حيث جعل من المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات و الجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة (الجزائر) ميدانًا لدراسته.

(1) حسن محمود حريم، تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، مرجع سابق، ص 79 .

و خلص الباحث إلى أن مشكلة دراسته تمحورت حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية و منها:

- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف.

- ضرورة اطمئنان العامل على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بذل الجهد لأجل نجاح هذه المؤسسة، و للتحقق من هذه الإجراءات ميدانيا فقد صاغ فرضية عامة و أربع فرضيات جزئية.

- **أهداف الدراسة:** تحديد بعض الجوانب الواجب الاعتناء بها حتى تتحقق درجات مقبولة من الفعالية و الأداء العام للمؤسسة.

- **الفرضية العامة:** إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبارها أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

انطلاقا من الفرضية العامة أستنبط مجموعة من الفرضيات الجزئية على الشكل التالي:
الفرضية الجزئية الأولى: كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيّدة كلما كان الأداء العام فعالا.

و لفحص هذه الفرضية الجزئية، فقد حلت إلى مؤشرات منها:

✓ اعتبار العلاقات الإنسانية الجيّدة أهم عامل في تحقيق أهداف التنظيم.

✓ الاطمئنان و الانسجام مع مجموعة العمل يؤدي إلى تحسين

✓ سوء العلاقة مع المسؤول المباشر يؤثر سلبا على الأداء.

✓ يساهم التعاون الإيجابي بين الأعضاء داخل المؤسسة في تنمية الرضا.

✓ ضرورة اهتمام الرئيس بمرؤوسيه.

الفرضية الجزئية الثانية:

إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.

و من مؤشراتها:

✓ ضرورة فتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين.

✓ ضرورة التقرب من المرؤوسين لفهم احتياجاتهم.

الفرضية الجزئية الثالثة:

يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات التي تعنيهم.
و من مؤشراتهما:

✓ اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات التي تنجز داخل المؤسسة.

✓ يعتمد التنظيم الحديث على التشاور مع العاملين قبل اتخاذ القرارات.

الفرضية الجزئية الرابعة:

كلما كان العامل راضيا عن وضعه داخل المؤسسة، كلما أتصف أدائه بالفعالية
العالية.

و من مؤشراتهما:

✓ الرضا الوظيفي مرتبط بمدى ملائمة وظيفة العامل مع قدراته الشخصية.

✓ الرضا الوظيفي يتضح لما يكون العامل مطمئنا على مستقبله المهني داخل

المؤسسة.

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في جمعه للبيانات الميدانية على المنهج الوصفي.

و قد استعان الباحث ببعض مبادئ الطرق الإحصائية لوضع الحقائق المحصل عليها
ميدانيا في شكل جداول بسيطة أو مركبة، يهدف مقارنة الإجابات المختلفة للعمال الباحثين
مستخدما النسب المئوية التي تتضمنها هذه الجداول ثم التعليق عليها بغرض الوصول إلى
نتائج واضحة.

- العينة: عينة طبقية عشوائية

قسم الباحث العينة إلى فئتين: الفئة الأولى و التي مثلها بعض المسؤولين عن المؤسسة
و بعض رؤساء المصالح الذي بلغ عددهم 97 فردا، أما الفئة الثانية تمثل عمال التنفيذ
و عددهم حوالي 1299 عاملا فأختار عينة من بينهم 156 عاملا بنسبة 12%.
أما الاداة التي أستعان بها الباحث لجمع البيانات هي الاستمارة، المقابلات...

- أهم نتائج الدراسة

توصل الباحث إلى جملة من النتائج نوجزها في نقطتين أساسيتين:

الاولى: إجابات المبحوثين من الفئة الأولى(المشرفين)، عن رأيهم في الأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال فكانت كالاتي:

- الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ◀ الحرية و القدرة على اتخاذ القرارات.
- ◀ توسيع دائرة التشاور الخاص بحياة المؤسسة.
- ◀ سماع انشغالات العمال.
- ◀ الصرامة في تطبيق القرارات.
- ◀ تحديد المسؤوليات.
- ◀ الانضباط في العمل.
- ◀ الاهتمام بالفعليات النشطة(الأفراد الأكفاء).
- ◀ تحمل المسؤولية.
- ◀ التكوين الجيد حسب الاختصاص.
- ◀ مواكبة التطور الحاصل في كل مجالات العمل.
- ◀ التكوين الجيد و حسب الاختصاص.
- ◀ الاتصال الهادف.
- ◀ منح السلطة لشخص واحد و التقليل من النظام البيروقراطي.
- ◀ الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.
- ◀ احترام حقوق الآخرين.
- ◀ انتهاج الطرق العصرية في التسيير، مع الاتصاف بالمرونة و الصرامة في نفس الوقت و حسب الظروف.

الثانية: فقد جاءت هذه النتيجة من بعض المبحوثين من عمال التنفيذ، حيث طلب منهم بداية ترتيب الإجراءات الستة حسب أهميتها بالنسبة لكل واحد منهم :

- ⌘ الأجر المناسب.
- ⌘ علاقات إنسانيه طيبة.
- ⌘ الاتصال الهادف.
- ⌘ العدالة في منح الترقية.
- ⌘ الاطمئنان على المستقبل المهني.

⌘ المشاركة في اتخاذ القرارات.

و بعد عملية الترتيب ظهرت النتيجة التالية:

- ① الأجر المناسب.
- ② علاقات إنسانيه طيبة.
- ③ الاطمئنان على المستقبل المهني.
- ④ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ⑤ الاتصال الهادف.
- ⑥ العدالة في منح الترقية<<(1).

خامسا- التكنولوجيا و دورها في المصنع

>> دراسة لمحمد علي محمد مأخوذة من دراسة في علم الاجتماع التنظيمي > مجتمع المصنع <

لقد أجريت الدراسة في الوحدات الإنتاجية لإحدى التنظيمات الصناعية الكبرى في مدينة الإسكندرية >> سيتا << التابعة للمؤسسة العامة للغزل و النسيج.

هذه الشركة لا يقتصر نشاطها على إنتاج الغزل و النسيج فقط فهي تتميز بالتنوع الكبير في منتجاتها، و أرجع الباحث اختياره لهذا التنظيم لعدّة اعتبارات منها:

- يقع التنظيم الصناعي في المدينة التي يوجد بها ثلث صناعة الغزل و النسيج في مصر.
- يحقق أهدافا إنتاجية في قطاع من أهم قطاعات الإنتاج الصناعي في البلاد و التي تعتمد عليه في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- يعتبر نموذجا بنائيا لكثير من التنظيمات الصناعية الأخرى التي تتفق معها في الأهداف و الحجم .

لقد أعتمد الباحث في دراسته على أدوات لجمع البيانات أهمها المقابلة الحرّة، الملاحظة العلمية و استمارة البحث التي أستخدمها في دراسة عينة من عمال خمسة أقسام إنتاجية أساسية في التنظيم، مجموعة العينة 205 مبحوثا موزعة على الأقسام المختلفة و فقا لدرجة تجانس خصائص أعضاء هذه الأقسام فيما يتعلق بمتوسط الأجر، العمر، المستوى الاقتصادي و الاجتماعي، المستوى التعليمي، الأقدمية...إلخ.

(1) استخلصت هذه الدراسة من: صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية، مرجع سابق ، ص ص 237-246 .

لقد خضعت استمارة البحث لتجربة استطلاعية على 30 مبحوثا كشفت على مدى صدق و ثبات البيانات التي يمكن الحصول عليها عن طريق استمارة البحث.

مناهج البحث: دراسات وصفية تشخيصية، دراسات وصفية كشفية.

الهدف من الدراسة الراهنة: تسعى إلى التعرف على طبيعة التنظيم الصناعي المصري

و صف و تشخيص مشكلاته و كشف الارتباطات بين بعض المتغيرات و الأبعاد.

هذه الدراسة لها صلة وثيقة بمجتمع المصنع مست عدة جوانب خاصة التكنولوجية

و دورها في المصنع.

لقد أشارت الدراسة إلى شواهد كثيرة منها أن العمال يواجهون في بداية عملهم في التنظيم الصناعي الحديث ضغوطا عديدة فيما يتعلق في تكيفهم مع الآلات و التكنولوجيا السائدة، كما لوحظ بأن هناك جوانب كعينة للتكنولوجيا في المصنع الحديث بالغ الأهمية في تحديد دور العامل.

و خلصت الملاحظة المباشرة للباحث و معايشة لهذا التنظيم لفترة طويلة إلى أن هذه

الجوانب تتمثل في تقسيم العمل، التخصص، المكننة و التقنين، و هذه الجوانب للتنظيم التي تؤثر في دور العمال.

فتقسيم العمل في أنظمة الإنتاج الحديث أكثر دقة و وضوحا مما كان عليه الأمر في

الأنظمة السابقة على نظام المصنع، فالقسم الواحد يقسم في المصنع إلى عناصر متعددة،

فليتخصص العامل في عملية إنتاجية واحدة، كأن يكون عامل نسيج للقطن أو عامل غزل

أو صباغة أو تجهيز أو متخصص في صيانة الآلات. و ذلك كله يسهم في إتمام عملية

إنتاج الأقمشة و المنسوجات بينما كان يقوم بهذه العملية عامل واحد أو اثنين قبل ظهور

نظام المصنع، و يضاف إلى ذلك أن تقسيم العمل يختلف أيضا باختلاف العمليات

الإنتاجية، و المؤكد أن دور العامل في المصنع مرتبط بعملية الإنتاج، و أن تقسيم العمل

قد جعل دور العامل جزئيا إلى أبعد حد و قضى على التصور الكلي لعملية الإنتاج الذي

كان يتحقق عند الصانع الحرفي القديم.

كما لاحظ الباحث أن تنوع و تباين المهام التي تتطلبها عملية الإنتاج قد ضيقت محتوى

دور العامل، لقد أنقسم العمل إلى عناصر دقيقة و أصبح العامل ينشغل طول يوم عمله في

أداء أحد هذه العناصر الدقيقة، فإنتاج الأقمشة القطنية و الصوفية، يمر بعمليات تكنولوجية

متعددة، كما يتوزع بين أقسام إنتاجية يتخصص كل منها في عملية واحدة.

و داخل هذه العملية يقوم عدد كبير من العمال بأداء مهمة جزئية يكمل كل منها الآخر، من أجل تحقيق الهدف الفرعي للقسم.

و من النتائج التي بينتها الدراسة هي أن تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل قد يترتب عليه مجموعة نتائج اجتماعية و نفسية معا. إن المستوى المطلوب لإداء الأعمال قد قلّ و اصبح العمال يؤدون أدوارهم في ظروف تتسم بالعزلة، و أدى ذلك إلى نقص أهمية الدور الذي يقوم به العمال عموما في التنظيمات الصناعية.

و توصلت الدراسة إلى أحد أسباب هذه الضغوط و يتمثل في التناقض أو التعارض بين الظروف الواقعية المحيطة بأعمال العمال و رغبتهم في الشعور بالاستقلالية و تهيئة ظروف عمل مناسبة و إيجاد الفرص لإبراز قدراتهم و مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية المختلفة للعمل. و من أهم نتائج هذا التناقض حسب الباحث التعب الصناعي و الإحساس بالملل من العمل و فقدان القدرة على الابتكار الذاتي و الشعور بالإحباط الذي يواجهه العمال في تحقيق مكانة اجتماعية في التنظيم.

و من مصادر الضغوط أيضا التي توجه دور العامل يتمثل في انعدام الظروف التي تمكنهم من أداء عملهم في مناخ نفسي يحقق لهم الإشباع، العلاقات الناشئة في التكنولوجيا الصناعية لا تمكن العامل من تحقيق الإشباع المطلوب، فالعلاقات بين المشرفين و العمال تتسم بأنها رسمية طالما أن مهمة المشرف هو مراقبة مدى إنجاز العمل المكلف به العمال كما و كيفا.

إن العوامل المصاحبة للتشغيل الآلي مثل تقسيم العمل و التحديد الدقيق لنطاق المسؤوليات أدى إلى ضعف الاتصالات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العمال. لقد كشف البيانات أن الإدارة لا تهتم بتكوين جماعات اجتماعية من العمال بل تهتم أكثر بأداء العمل و بتوافر درجة عالية من التخصص الدقيق، وهذا ما أدى إلى زيادة الشعور بالعزلة بين العمال.

إن التقسيم الدقيق للعمل و التخصص و كبر حجم التنظيم و الاعتماد على التشغيل الآلي جعل دور الإدارة رسمي في نظر العمال. و في هذا السياق خلصت الشواهد الكمية و الكيفية التي جمعت و سجلت بين الأقسام الإنتاجية للمصنع تؤكد على أن التنظيم الداخلي لكل قسم يرتبط مباشرة بالنسق الفني السائد فيه و يؤثر إلى حد ما في تشكيل اتجاهات العمال نحو العمل و الإدارة.

إن التحول الواضح الذي حققه هذا التنظيم الصناعي نحو البيروقراطية قد أرتبط باهتمام الإدارة بتأكيد الكفاية و ظهور العلاقات الرّسمية بين أعضاء التنظيم لكن ذلك لم يمنع من ظهور علاقات غير رسمية التي ترجع إلى التفاعل التلقائي المستمر بين العمال. و فضلا عما سبق، قدمت الدراسة إسهاما متميزا في تحديد طبيعة العلاقة بين تقسيم العمل و التخصص في العمليات الإنتاجية ، كما تمكنت الدراسة من تبيان تزايد أهمية الآلية و التخصص الدقيق. <<(1)

و في هذا الاطار قامت الباحثة Woodward.j بدراسة 100 شركة صناعية في بريطانيا بهدف اختيار العلاقة بين التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية و الهيكل التنظيمي و الفعالية التنظيمية.

من خلال بيانات تتعلق بخصائص و أبعاد الهيكل التنظيمي لهذه الشركات و كذلك الجانب المالي >> توصلت الباحثة إلى تصنيفها إلى ثلاث أصناف و ذلك على أساس الفعالية التنظيمية و هي:

- شركات فوق المعدل.
- شركات في المعدل.
- شركات تحت المعدل.<<(2).

كما قامت الباحثة أيضا بتصنيف الشركات تبعا لتكنولوجيا الإنتاج إلى ثلاث مجموعات أساسية و هي:

- أ - الإنتاج بالوحدة أي الإنتاج بكميات صغيرة حسب الطلب.
 - ب - الإنتاج الواسع أي الإنتاج بكميات كبيرة (خطوط التجميع).
 - ج - الإنتاج المستمر أي الإنتاج المتدفق كشرركات البترول و مشتقاتها.
- و بناء على هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
- >> - تختلف الهيكلة باختلاق النمط التكنولوجي السائد.

(1) استخلصت هذه الدراسة من:

محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1985، ص.ص 88-127.

(2) عبد الوهاب سويسي، المنظمة، مرجع سابق، ص 183.

- يؤثر هذا الاختلاف على الفعالية التنظيمية.

- تتماشى تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة و الإنتاج المستمر مع النموذج العضوي بينما

الإنتاج الواسع مع النموذج الكلاسيكي. <<(1)

كما أشارت الباحثة إلى أن الفاعلية التنظيمية هي دالة ملائمة للهيكل الملائم للتكنولوجيا المستخدمة و هذا يعني أن تطوير الهيكله تتماشى مع التكنولوجيا المستخدمة، هو مؤشر الفاعلية التنظيمية.

رغم النتائج التي توصلت لها الدراسة تعرضت إلى ملاحظات تتعلق خاصة بأسلوب قياس التكنولوجيا و الذي أعتمد فيه أسلوب الملاحظة الشخصية، كذلك اعتماد أسلوب المقابلات يمكن أن يخضع لتحيز الباحث بالإضافة إلى تركيز الدراسة فقط على المؤسسات الصناعية.

سادسا- الاختصاص و الفعالية التنظيمية

أجرى السيد الحسني دراسة عن التخصص في تنظيمين صناعيين في مصر، تتوفر فيهما أغلب الخصائص التي تميز تنظيمات البيروقراطية.

التنظيم الأول هو شركة النصر للغزل و النسيج و التريكو، تمثل تنظيما صناعيا قديما نسبيا يمارس أقدم صناعة تقليدية، حجم الشركة 3780 عامل.

أما التنظيم الثاني هو مصنع لصناعة الثلجات و بعض المعدات الكهربائية، يمارس صناعة حديثة، حجم المصنع 1230 عامل.

أستعان الباحث بأدوات منهجية و هي الملاحظة، المقابلة و الاستمارة تضمنت 130 سؤالا و جهت لعينة عشوائية منتظمة قوامها 270 مبحوثا يمثلون التنظيمين.

هدف الدراسة: هو التعرف على مدى وضوح اختصاصات الأفراد.

و من خلال دراسته و مقارنته لهذين التنظيمين توصل إلى النتائج التالية:

->> لاحظ الباحث أن الغالبية العظمى من الأفراد قد عبروا عن دقة اختصاصاتهم

و إدراكهم التام لها و وضوحها لهم، ففي التنظيم القديم أقرروا أفراد العينة عن دقة

اختصاصاتهم و وضوحها بنسبة 91.3% مقابل 83.3% من أفراد عينة التنظيم الحديث <<(2)

(1) المرجع نفسه، ص 184.

(2) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، ط4، درا المعارف، القاهرة، 1983 ص 273.

و علل الباحث هذا الفرق في النسبتين إلى ظروف التنظيم الحديث الذي يخضع إلى ضغوط خارجية أجبرته باستمرار على تغيير نوع منتوجاته وطبيعياً أن يعكس ذلك على اختصاصات العاملين.

و بالنسبة للتنظيم القديم أرجع ارتفاع النسبة إلى قدم التنظيم و ممارسته لصناعة استقرت قواعدها منذ زمن بعيد.

و أضافت الدراسة أن وضوح و دقة الاختصاصات لا يرتبط بعامل الزمن بقدر ارتباطها برشد التنظيم و أخذه بأساليب الإدارة العلمية.

لقد كشفت المقابلات الجماعية التي أجراها الباحث مع عمال الإنتاج عن العوامل الأساسية التي ساعدت على وضوح و دقة اختصاصاتهم منها:

☑ انتظار الصناعة التي يعملون بها و ممارستهم لها فترة طويلة في هذا التنظيم.

☑ معدل التغيير في الصناعة التي يعملون فيها ضعيف فترتب عن ذلك ثبات

الاختصاصات لفترة طويلة مما ساعد العمال على استيعابهم لها.

كما توصل الباحث في هذه الدراسة إلى أن اختصاصات >> أفراد الأقسام الإنتاجية في التنظيم الحديث كانت أكثر دقة و وضوحاً من اختصاصات أفراد الأقسام الإدارية.

ففي قسم الإنتاج أقر 86.6% من الذين يعملون فيه وضوح اختصاصاتهم مقابل 76.0% من الذين يعملون في قسم العلاقات الصناعية الذي يضم تقريبا كل النشاطات الإدارية التي تمارس هذا التنظيم <<(1).

و خلص الباحث إلى أن التنظيم لا يستطيع أن يؤدي نشاطاته و مهامه دون أن يأخذ بتقسيم عمل واضح و محدد و بمقتضاه تتوزع الأعمال على الأفراد و تتحد مسؤولية كل منهم أمام إدارة التنظيم.

و يلجأ التنظيم إلى ذلك لكي يضمن انتظام أداء نشاطاته و مسؤوليات كل عضو من

أعضائه فدراسة بعد الاختصاص بوصفه ميكانيزم إداري يلجأ إليه التنظيم لكي يحقق

فعاليتها، و من الطبيعي >> ترتبط قضية وضوح الاختصاصات و دقتها بقضايا تنظيمية

أخرى طالما أن الاختصاصات تعبر بطبيعتها عن توزيع النشاطات التنظيمية التي هي عماد التنظيم <<(2).

(1) السيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 277.

(2) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، مرجع سابق، ص 275.

سابعا- الإشراف و اثره على الإنتاجية و الروح المعنوية

>> أجرى معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشغان بحثا على الإدارة الممتازة و أثرها في الكفاية الإنتاجية و الروح المعنوية، و القيادة المسؤولة عن الإنتاج المرتفع و الشعور بالرضا عن العمل.

لقد اعتمدت بحوث هذا المعهد على محكمين أساسيين لتحديد الكفاءة الإدارية للمدير و هما:

1- معدل الكفاية الإنتاجية للعامل في الساعة.

2- الشعور بالرضا عن العمل.

لقد أسفرت دراسات هذا المعهد على وجود علاقة إيجابية بين نوع الإشراف و الكفاية الإنتاجية و بين الإشراف و الشعور بالرضا عن أعمالهم، فعندما يشعر العامل أن رئيسه لا يهتم به و لا يعتبره إلا مجرد أداة من أدوات الإنتاج يقل إنتاج العامل، أما عندما يشعر أن رئيسه يهتم به اهتماما حقيقيا و يهتم بمشكلاته و آماله و تطلعاته فيزيد إنتاجه.

كما بينت الدراسة أن المشرف الممتاز هو الذي يدرّب العمال على أعمالهم و يساعدهم على حل مشاكلهم داخل العمل و حتى خارجه و يميل أن يكون صديقا أكثر من كونه سلطة العقاب و التهديد، كما أظهرت الدراسات أن الإشراف المباشر و الملاصق للفرد بصفة مستمرة يرتبط بمعدل إنتاج منخفض ، أما الإشراف العام فيرتبط بالكفاءة و الفعالية.

و لقد تم في هذه الدراسات تبادل نقل المشرفين من أقسام عالية الإنتاج إلى أقسام منخفضة الإنتاج، فأصبح إنتاج الأقسام المنخفضة مرتفعا و الأقسام المرتفعة منخفضة، فالنمط الإداري مسؤول عن الإنتاج و معدلاته.

كما أظهرت النتائج أن نجاح المشرف يتوقف على معاملته للعاملين معه كجماعة، كلما ناقش المشرف مشاكل العمل مع العاملين كلما ارتفعت روحهم المعنوية و يسود بينهم التعاون و الولاء للجماعة و المؤسسة، إن شعور العامل بالفخر الجماعي يؤثر أكثر على الإنتاج فيسود عندهم عمل الفريق حيث يساعد العمال بعضهم البعض في إنجاز الأعمال تلقائيا في تحقيق الأهداف المحددة.

كما كشفت دراسات ميتشان أن الإشراف الذي يهتم بالعامل و يجعل إشرافه متمركزا حول العامل فيرتفع الإنتاج و على العكس من ذلك، و استخلصت الدراسة أن الإشراف المتمركز حول العامل و المتمركز حول الإنتاج ليس مستقلين كل الاستقلال، فالمشرف و المتمركز

حول العامل لديه بعض صفات المنتج المتمركز حول الإنتاج و العكس صحيح» (1)، إن المشرف الذي يهتم بالإنتاج فقط فإن إنتاج عماله ينخفض.

و في نفس السياق قام الباحث محمد علي محمد >> بدراسة لتكشف عن صورة القيادة في التنظيم المصري و حصلت على شواهد تشير إلى أن نجاح المشرفين في القيام بواجباتهم يرتبط بمعرفة المرؤوسين بطبيعة المهام التي يتعين عليهم القيام بها و ادراك لنطاق المسؤولية المحددة لكل منهم، و لقد أصبح وضوح اختصاصات و وظائف الرؤساء أمرا ضروريا بعد أن حقق التنظيم المصنع تحولا كبيرا نحو البيروقراطية، ارتبط بتحديد الحوار و المسؤوليات تحديدا دقيقا.

لقد حاولت الدراسة أن تستكشف طبيعة علاقة المرؤوسين بالرؤساء و أسلوب القيادة، و حصلت على شواهد تشير إلى أن العلاقات الرسمية ليست النمط الوحيد السائد بل أن التنظيم قد شمل ظهور أنماط في العلاقة الاجتماعية.

و يضيف الباحث من خلال دراسته أن أسلوب القيادة يرتبط إلى حد ما بالإنتاجية و معدلات الأداء.

فالقادة الذين يوجهون إشرافهم أساسا نحو الإنتاج و في الوقت نفسه يعملون على تنمية علاقات اجتماعية مرضية بينهم و بين مرؤوسيهم يزيد من الأداء.

و تتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه البحوث الحديثة في القيادة التي أوضحت نتائجها أن الإشراف الموجه نحو الأداء لا يؤدي إلى نتائج مرضية فيما يتعلق بالإنتاجية و الروح المعنوية بمعنى أنه قد يحقق في البداية تفوقا على غيره من أساليب الإشراف لكن هذا التفوق لا يلبث أن ينخفض حينما يتزايد التوتر و الصراع الداخلي في الجماعة و لذلك يجب أن يكون هناك نوع من التوازن في الإشراف بين الاهتمام بالعلاقات الرسمية و التي من شأنها أن تدفع الجماعة إلى إنجاز الأهداف بكفاءة و بين العلاقات الاجتماعية غير الرسمية إلى تحقيق الإشباع و الرضا بين المرؤوسين.

و يضيف الباحث أن هذا الأسلوب للإشراف كان يمثل استراتيجية عامة لجئت إليها الإدارة بعد التغيير التنظيمي حينما كان عليها أن تعطي اهتماما بالغا للكفاءة، و أن تحتكم إلى معدل الإنتاج كما و نوعا باعتباره مؤشرا لقدرة التنظيم على تحقيق أهدافه» (2).

(1) عبد الرحمان عيساوي، مناهج البحث في علم النفس، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1979، ص ص 353-354

(2) محمد علي محمد، مجتمع المصنع، مرجع سابق ص ص 353-357

و ضمن هذا المسعى >> قام هاوزر houser بدراسة العمال في إحدى المؤسسات التجارية الكبيرة للوقوف على الأمور التي يرغب فيها العمال وجد أن رغبات العمال كما يلي بحسب ترتيب أهميتها:

- الحصول على المساعدات التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
- اطلاع العامل على سير العمل في المؤسسة.
- عدم تدخل الرؤساء في عمل العامل.
- عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل.
- عدم تعدد الرئاسيات.

لقد أوضحت دراسات أخرى أن العامل يشعر بالرضا في عمله إذا توفر له الأجر و ساعات العمل المناسبة، كذلك المركز الاجتماعي للعامل و العلاقة بينه و بين الرؤساء و الزملاء، ظروف العمل، طبيعته، فرص الترقية، التحرر من الإشراف المباشر و إعطائه قدرا من المسؤولية، و من البديهي أن يزداد الإنتاج كلما ارتفعت الروح المعنوية للعامل على اعتبار أن الروح المعنوية هي اتجاه أساسه الثقة و المثابرة في العمل، التمسك بمثل الجماعة فإن تعبير الفرد عن ذاته من عوامل رفع الروح المعنوية و الشعور بالنجاح و التقدم للوصول إلى تحقيق الأهداف، فكلما زاد شعور الجماعة بالنجاح كلما شجعهم ذلك على بذل مزيد من الجهد و على حشد طاقاتها و توجيهها نحو هذا الهدف<<(1)

ثامنا- العلاقة بين الروح المعنوية و الإنتاج

لقد قارن بعض الباحثين بين إنتاج خمسة مصانع لصناعة السفن كانت تختلف فيما بينها في مستوى الروح المعنوية، و وجدوا أن هناك علاقة سببية دائرية بين الإنتاج و الروح المعنوية، بمعنى أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، و زيادة الإنتاج تؤدي بدورها إلى ارتفاع الروح المعنوية، كذلك وجدوا أن الإنتاج قد يضل مرتفعا رغم سوء الظروف المعيشية للعمال إذا كانوا يشعرون بالاعتزاز بنجاحهم بالعمل.

و لا شك أن الروح المعنوية تؤثر على مستوى الإنتاج و على تغيب العمال و على درجة تأثر العمال بظروف التعب و الملل و غير ذلك مما يؤثر على الروح المعنوية و على هجرة العمال إلى أعمال أخرى.

(1) عبد الرحمان محمد عيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت، دس،

و في السياق نفسه أجرى قسم العلاقات الصناعية التابع لمعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا خمسة و عشرون بحثا تناولت ثمانية عشرة شركة شملت أكثر من خمسين ألف عامل.

و أسفرت هذه الدراسة على >> أن الروح المعنوية عند المشرفين دائما أعلى منها لدى العمال، و هناك ارتباط كبير بين الروح المعنوية للمشرف و الروح المعنوية لعماله، فخصوية المشرف تتعكس على عماله لأنه يمثل الشركة بالنسبة لهم أكثر من الرؤساء الكبار الذين يبتعدون عن مواقع العمل، فهو رمز السلطة عندهم و يعتبر قاضيا كما يعتبر موضوعا لحب عماله و تعاطفهم، و في نفس الوقت محل ثقة الجماعة و مصدر لتحفيزهم و تشجيعهم على العمل، و من هنا كان لابدا أن يشبع حاجات عماله و أن يقبل أفكارهم و مشاعرهم، إن للعلاقة أثرا كبيرا على الطاقة الإنتاجية للعمل.

كما دلت بعض الدراسات أن المسافة بين المشرف و العامل تقترب كلما زاد إنتاج العمل.<< (1)

تاسعا-علاقة العمل و أثرها على الفعالية التنظيمية

أجرى محمد خيرى بحثا استهدفت الميزات السلوكية التي من شأنها تنمية علاقات طيبة بين الرئيس و المرؤوسين و إشاعة روح الثقة المتبادلة بينهما.
و من أهم نتائج هذه البحوث ما يلي:

- × ضرورة معاملة المرؤوسين معاملة تشعرهم بالاحترام.
 - × تمثيلهم تمثيلا أميناً لدى الإدارة العليا للمؤسسة.
 - × المرونة في تطبيق قوانين المؤسسة و لوائحها التنظيمية.
 - × إتاحة الفرصة لهم للتقدم و الترقية في عمله.
 - × تنمية الولاء التنظيمي لدى العمال من خلال العدل في معاملتهم.
- وضع كل عامل في العمل المناسب له من حيث إمكانياته الجسمية و العقلية و ذلك عن طريق الاهتمام بعملية الانتقاء، و التوجيه قبل الاندماج الكلي.

(1) عبد الرحمان عيساوي، مناهج البحث في علم النفس، مرجع سابق ص ص 351-352

أما بالنسبة لعلاقات العامل بنظام المؤسسة، يرى الباحث أن العامل المتوافق مهنيًا عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام السائد بالمؤسسة و مع القائمين على إدارتها. أما علاقة العمال برؤسائهم فينبغي على المؤسسة الصناعية العمل على أن تسود العلاقات الإنسانية الحسنة بين جميع العمال في مختلف مناصبهم، في حين أكد الباحث على أن علاقات العامل بزملائه علاقة إنسانية سليمة، و أن طبيعة العمل الصناعي تقتضي دائماً تنمية هذه العلاقات، أما من حيث علاقات العامل بظروف العمل فيقصد بها الظروف المحيطة بالعامل أثناء عمله كالإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية... الخ. حيث من الواجب على الإدارة الاهتمام بها عن طريق تحسينها و جعلها مناسبة للأداء مثلها مثل علاقاته بالآلات و أدوات العمل التي يستخدمها في إنجاز عمله، بالإضافة إلى علاقات العمال ببيئتهم الخارجية.

و ضمن هذا المسعى أكتشف التون مايو من تجارب هوثورن أن العلاقات الاجتماعية أكبر الأثر فزيادة الإنتاج عن طريق العلاقات الاجتماعية الجيدة بين جماعة العمل، و أن العلاقات الغير رسمية تتجاوز في الأهمية لدى العامل العلاقات الرسمية، أي أن العلاقات بين جماعة العمل تؤدي إلى تماسكها فتؤثر في خفض معدل الغياب الإرادي لدى العمال.

عاشرا- شعور العامل نحو عمله و الأداء

أجرى هيرزبرغ دراسة استطلاعية حول شعور العامل نحو العمل الذي يقوم به في بداية الستينات عن طريق المقابلات لمئتين من المحاسبين و المهندسين في تسع شركات مختلفة في مدينة بتسبرج محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها و عن ماذا يدفع الفرد إلى الأداء.

و قد توصل من نتائج الدراسة إلى تصنيف مجموعتين من العوامل سمى المجموعة الأولى بالعوامل الدافعة و تشمل:

>>- الرضا في حالة الشعور بالإنجاز.

- العمل نفسه كونه مهماً لأنه إبداعي و فيه شيء من التحدي.
- التطور و النمو الشخصي.
- إمكانية التقدم في الوظيفة.
- المسؤولية و تحكم العامل في وظيفته.

أما المجموعة الثانية فهي العوامل الوقائية و تشمل سياسة إدارة الشركة و الإشراف، العلاقات المتبادلة مع المشرفين و الزملاء، الراتب، الأمن الوظيفي و ظروف العمل. لقد بين هيرزبرغ >> أن العوامل الدافعة أن وجدت تؤدي إلى تحسين الأداء و الإنتاج لأنها دوافع ذاتية و توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد و تعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الإنتاجية <<(1).

احدى عشر - جوانب التنظيم للمصنع الياباني

دراسة أجراها جيمس أبلجن عن جوانب التنظيم الاجتماعي للمصنع الياباني حول أساليب ارتباط الأفراد بعضهم داخل جماعات منظمة من أجل الإنتاج الصناعي. قام الباحث بملاحظة حوالي 18 مصنعا كبيرا و 34 مصنعا صغيرا، هذه المصانع تمثل المنتوجات اليابانية الأساسية و هي الصناعات الكيماوية و المعدنية و المعدات الكهربائية و الغزل و النسيج. 1- هذه المصانع تمثل درجة عالية من النمو الاقتصادي، و لها دور رئيسي في الإنتاج القومي .

2- إن المصنع الياباني الكبير يضم أكثر من 1000 عامل بينما المصنع الصغير يبلغ عدد العاملين فيه 2000 عامل كحد أقصى.

3- قيام الباحث بزيارة المصانع الكبيرة في طوكيو و أوساكا و مصانع النسيج الصغيرة التي تقع بجوار طوكيو خلال عدة شهور.

لقد أعتمد الباحث في دراسته على المقابلات الحرة مع مديري المصانع و رؤساء الأقسام المختلفة و ممثلي النقابات و رؤساء العمال و العمال.

موضوع المقابلات يخص الأجور و برامج الرعاية الاجتماعية و قوة العمل... الخ، كما أعتمد الباحث على الملاحظة و صحائف الاستبيان على اعتبار أن الإدارة اليابانية كانت تهتم بتتمة معلوماتها عن موظفي و عمال المصانع.

لقد أستخلص الباحث من دراسته للملاح العام للتنظيم الياباني ما يلي:

>> 1- العضوية في الجماعة الإنتاجية اليابانية عضوية دائمة و مستمرة و من ثم فإن العمال يقضون مستقبلهم المهني داخل مصنع واحد.

(1) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع-ط3، عمان، 2005، ص54.

2- التعيين في الجماعة الإنتاجية يستند إلى صفات شخصية أكثر منها موضوعية و الاختيار المهني يستند إلى تعليم الفرد، طبيعة شخصيته و الخلفية الاجتماعية عامة.

3- المكانة في الجماعة هي استمرار للمكانة في المصنع فهناك ثنائية داخل جماعة العمل هي عمال الورشة و موظفي التسلسل، هذه الثنائية تحدد حركة الفرد في المصنع على أساس الفئة التي سمح تعليمه له بالالتحاق بها.

4- يتكون النظام الرّسمي للمصنع من مجموعة متنوعة من الأوضاع، و المركز الرّسمية، و المرتبة و اللقب المهني محددان تماما في التسلسل و لكن السلطة و المسؤولية لا يخضعان لهذا التحديد. <<(1)

و عليه فالنتيجة الأساسية من هذه الدراسة هي أن نمو اليابان الصناعية قد حدث دون أن يحدث تغيير موازي في التنظيم الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة في اليابان قبل التصنيع.

كما كشفت الدراسة عن أن هذه المصانع كانت تحكمها قيم تقليدية تناقض القيم التي تحكم التنظيمات الغربية، فالالتحاق بالمصنع كان محكوما بالصلة الشخصية التي تربط الراغب في الالتحاق بالإدارة أول العمال، و لقد أدى هذا إلى سيادة الروح العائلية في المصانع و قلل من رغبة الأفراد في ترك المصانع.

كما أوضح أبجلين أن الالتحاق بالمستويات المهنية المختلفة في هذه المصانع كان يتوقف إلى حدّ كبير على المؤهلات التعليمية التي لدى الشخص، أما المكافآت التي كان يحصل عليها الأفراد في مقابل عملهم تستند إلى السمات مثل العمر و التعليم أكثر مما تستند إلى أداء العمال و إنجازهم، و على مدى ولاء العمال للمصنع.

و مع ذلك تظل نتائج الجزئية المتوصل إليها و المتعلقة بتساعد موجة تقييم العمل و التخصص كآلية لرفع الإنتاج إحدى الركائز الأساسية للنظرية اليابانية و الدراسات التي أجريت في مختلف المؤسسات اليابانية الساعية لتحقيق التميز و الإبداع في مختلف مجالات الإنتاج.

(1) محمد علي محمد، مجتمع المصنع، ، مرجع سابق، ص.ص 30-35.

اثني عشر - الصراع بين تنظيم التسلسل و تنظيم الهيئة الفنية

أبدى ميلفن دالتون دراسة حول الصراع بين التسلسل و تنظيم الهيئة، توصل في دراسته إلى أن اعتماد الصناعة على تنظيم الهيئة حديث نسبي إذا كان ذلك استجابة لكثير من القوى والعوامل المتبادلة مثل المنافسة الاقتصادية و التقدم العلمي، و التوسع في الصناعات، و نمو حركة العمل، و هذا ما جعل المصانع تعتمد أكثر على الخبراء المتخصصين باعتبار انهم يستطيعون مساعدة التنظيم و دفعه نحو تحقيق مستويات عالية من الإنتاج. ولقد كانت المكانة التي شغلها تنظيم الهيئة الفنية في بناء التنظيمات الصناعية، مسؤولية عن العديد من الصراعات بينهم و بين الذين لديهم سلطة توجيه الإنتاج. لقد قدمت دراسات دلتون على ثلاثة مصانع كبرى بيانات اعتمد في الحصول عليها على خبرته كملاحظ، حيث قرر >> إن المنظور السوسيولوجي للعلاقة بين أعضاء الإدارة في هذه المصانع يجعلها تبين أن هذا الصراع يتخذ عدة مظاهر: فهناك الصراع بين الأقسام المختلفة من أجل القوة، صراع بين الأفراد لكي يحققوا مكانة أعلى في التسلسل و صراع بين النقابة و الإدارة ثم الصراع بين الهيئة و التسلسل.

و لقد خلص في دراسته إلى أن الصراع بين تنظيم الهيئة و تنظيم التسلسل يرجع إلى عدة عوامل أهمها: الفروق الوظيفية بينهما، الفروق في العمر، و التعليم، و المكانة المهنية، و حازه أعضاء تنظيم الهيئة الفنية إلى تبرير و جودهم و الخوف الشائع بين أعضاء التسلسل من أن تزايد حجم الهيئة الفنية و قد يحطم سلطة التسلسل و قوته <<(1).

من مجمل الدراسات المشار إليها مسبقاً، يتضح مدى أهمية التخصص بالنسبة للفرد و المؤسسة على حد سوي، فقد دلت الشواهد الواقعية أن التخصص يساعد الفرد العامل على إنجاز المهام بكفاءة عالية إلى جانب استقراره و شعوره بتحقيق الذات و تنميتها في سياق تحولات التي يحدثها البناء التنظيمي، و في المقابل بينت النتائج الإمبريقية أن التخصص يعتبر من بين المتغيرات التنظيمية الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف الأساسية و الفرعية.

لقد استطاعت مختلف الدراسات التي حاولت قياس تأثير التخصص على الأداء الوصول إلى النتائج تؤكد ارتباط المتغيرين الاختصاص الوظيفي و الأداء أي كلما زاد التخصص الوظيفي زاد معدل الإنجاز و الاستقرار في العمل.

و من المفيد التأكيد هنا أن الدراسات الوضعية الآنفة الذكر قد ألفت الدور على جوانب مختلفة لموضوع البحث، كما أنها تضمنت معلومات مفيدة ، و أظهرت نفع مناهج البحث التي أستخدمها الباحثون الآخرون، و كيفية الاستفادة منها في الدراسة الراهنة.

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: متغيرات فروض الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

4- السجلات و الوثائق

خامساً: العينة و كيفية اختيارها

تمهيد

يعتبر هذا الفصل امتدادا للفصول النظرية السابقة حيث نحاول من خلاله تجسيد ما جاء في الإشكالية دراستنا الراهنة ميدانيا، بحيث يتضمن مجموعة الإجراءات المنهجية الملائمة لموضوع البحث التي يتم استخدامها و الاعتماد عليها أثناء إنجاز هذه الدراسة و هي مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات و اختيار العينة طبقا لمتطلبات و طبيعة البحث فضلا عن تحديد المنهج الملائم و أسلوب التحليل الكمي و الكيفي.

أولاً: مجالات الدراسة

تتخصر مجالات الدراسة الميدانية في ثلاثة مجالات و هي الجغرافي، البشري، الزمني، و من الواضح أن هذه المجالات الثلاثة تتقاطع لتعطي خصوصية المجال و الدلالة الاجتماعية للظاهرة البحثية التي تعد انعكاسا لثقافة المؤسسة و غيرها ضمن سياقات متباينة لكنها محكومة بأطر و قوالب بعضها الفاعلون الاجتماعيون، لدى فإن مجالات الدراسة ترتبط بالميزة التنظيمية الثقافية و الاجتماعية التي تتجلى معالمها في ظاهرة التخصص و الفعالية التنظيمية و الأداء.

1- المجال الجغرافي

أجريت الدراسة الراهنة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة و هي وليدة المرسوم رقم 284-82 المؤرخ في 14 أوت 1982، و هي مؤسسة عمومية اقتصادية تمتاز بوضعية متميزة سمحت لها بأن تلعب دورا استراتيجيا في الاقتصاد الوطني و في المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر، و يمتد نفوذه إلى كافة المناطق الجنوبية الشرقية للبلاد.

يعتبر ميناء سكيكدة العمود الفقري الذي يركز عليه الاقتصاد الوطني لدى أولت له الدولة اهتماما كبيرا، فجعلته مجهزة بمختلف التجهيزات الحديثة لتسهيل تقديم الخدمات فهو يزود مختلف المؤسسات خاصة الواقعة منها في شرق البلاد بما يحتاج إليه من مواد ضرورية بالإضافة إلى ذلك فهناك جزء كبير مخصص لتصدير البترول و هذا في إطار الشراكة مع مؤسسة سوناطراك، كما تشهد المؤسسة المينائية لسكيكدة تطورا كبيرا في عدد مشاريعها لتطوير قدرتها فيما يخص نشاطات الحاويات إلى جانب تفعيل الاستثمارات و اتساع نشاطها و تعاملاتها داخل الوطن و خارجه و كذا قدرتها الاقتصادية و حجمها في المساهمة في عملية تنشيط الاقتصاد الوطني.

و فضلا على ما سبق نشير أن المؤسسة المينائية سكيكدة تحصلت على شهادة iso 9001 في جانفي 2004 و الذي استخدمته لأغراض تأكيد الجودة الخارجية (تصميم - تطوير - الخدمة) و الداخلية (القدرة على تقديم الخدمات بالموصفات المطلوبة لإرضاء الزبون) و حاليا فالمؤسسة بالإضافة إلى iso 9001 للجودة، تحصلت على شهادة iso 1401 للبيئة و iso 1801 للصحة و السلامة.

إن المؤسسة المينائية لسكيكدة تطمح دائما إلى أن تكون متعاملا يشهد له بحسن الأداء و الكفاءة المهنية و المواطنة عند تنفيذ المهام المنوطة به و هي:

☞ تسيير و استغلال الأملاك المينائية.

☞ استقبال و سحب السفن.

☞ الشحن و التفريغ.

☞ التخزين و الحفاظ على البضائع.

هذا الطموح يفسر قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات زبائنها و زيادة إرضائهم مع احترام المقتضيات القانونية و التنظيمية المطبقة في أنشطة المؤسسة و تلك المتعلقة بالصحة و السلامة في العمل و حماية البيئة .

لهذا ترتكز سياسة المؤسسة على خمس مبادئ أساسية و هي:

①- تنمية الموارد البشرية

☑ التأهيل بالنظر إلى المهام المحددة.

☑ تعزيز الكفاءات.

☑ تحفيز العاملين.

②- إرضاء الزبائن و الأطراف المعنية الأخرى

☑ الإصغاء المستمر للزبائن.

☑ تقديم بصفة مستمرة خدمات مطابقة مع ضمان التحسين المستمر الجودة.

☑ تحفيز العاملين.

☑ الزيادة في إرضاء الزبائن.

☑ التوافق بصفة مستمرة مع المقتضيات القانونية و التنظيمية الجارية لأنشطة الموانئ

و تلك المتعلقة بالصحة و السلامة و حماية البيئة.

③- أداء الأعمال

✓ الاستعمال الأمثل للبنية التحتية.

✓ تطوير قدرة المؤسسة على الاستباق.

✓ زيادة حصص السوق.

✓ عصرنة وسائل الإنتاج.

③- الاتصال الداخلي و الخارجي

✓ التطوير المستمر لقنوات الاتصال.

⑤- الاحترافية و مواطنة المؤسسة

✓ تطوير علاقات المنفعة المتبادلة مع المجتمع المينائي.

✓ الحفاظ على صحة و سلامة عمالنا.

✓ حماية البيئة.

و تأسيا لما سبق فإن المؤسسة المينائية سكيكدة ملزمة بوضع تحت التصرف كل الموارد اللازمة للتحسين بصورة مستمرة لنجاعة منهج تسيير الجودة و الصحة و السلامة و البيئة و مراجعة و تكييف سياستها و أهدافها مع التطورات البيئة الداخلية و الخارجية.

و من أهم أهدافها

✓ تقديم الخدمات للعملاء الاقتصاديين في أحسن الظروف و بأقل التكاليف.

✓ تسخير معدات المؤسسة لعمليات الاستيراد و التصدير.

✓ المساهمة في الاقتصاد الوطني.

✓ البحث عن أكبر عدد من الزبائن.

✓ تعظيم رقم الأعمال.

أما الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يشغل إحدى عشرة مديريات يتم التنسيق و الإشراف بينها عن طريق المديرية العامة.

✻ المديرية العامة

تقوم بتسيير و تنسيق نشاطات المؤسسة و مراقبتها من خلال المديريات التي تنشطها.

✻ مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة

من مهامها:

- تأمين حراسة و أمن البضائع المتنوعة المخزونة في محيط الميناء.

- القمع و الإحاطة بكل محاولات التخريب و الاعتداء و إحداث الفوضى.
- المساعدة في تنظيم المرور داخل الميناء.

❖ مديرية قيادة الميناء

من مهامها:

- حماية و سلامة و تسيير عمل المؤسسة و ذلك بالحفاظ على دخول و خروج البواخر بمختلف أنواعها سواء كانت تجارية أو خاصة بالمسافرين.
- الحفاظ على أمن الأشخاص، التفتيش العام و الدقيق.

❖ مديرية الشحن و التفريغ

من مهامها:

- تقديم الإمكانيات والآلات للبواخر و الزبائن.
- التسويق و مراقبة كل العمليات المتعلقة بالشحن و التفريغ و الاستقبال و إرسال البضائع و كذلك عمليات رفع البضائع.
- متابعة حركة البضائع.
- التبادل التجاري بين الدول و المساعدة في النمو الاقتصادي.

❖ مديرية السحب البحري

له دور ايجابي إذ تقوم بمساعدة السفن و إرشادها أثناء الدخول و الخروج.

❖ مديرية الصيانة اللوجستية

من مهامها صيانة التجهيزات، و القيام بالإصلاحات التقنية و الكهربائية و الميكانيكية لهذه التجهيزات.

❖ مديرية الأشغال العمومية

تهتم بالمتابعة و التدقيق لمختلف العمليات التطويرية و الأعمال المتواجدة على الأرصفة و داخل المياه الإقليمية.

❖ مديرية الشؤون القانونية

تسيير الشؤون القانونية بالمؤسسة و معالجة المنازعات.

❖ مديرية المالية

مطالبة بإنجاز و مسك محاسبة المؤسسة و تسيير الجانب المالي للمؤسسة.

❖ مديرية الموارد البشرية

مكلفة بتسيير المستخدمين، متابعة و تنفيذ برامج التكوين التي تعمل على تكوين و تحسين المستوى العلمي و المهني للعمل.

❖ مديرية الدراسات التسويقية و الاعلام

تشمل دائرة التسويق و الاتصال، مصلحة التسويق و مصلحة الإعلام الآلي التي تضم فرعين فرع البرمجة و فرع لتنظيم طرق الإعلام.

و عليه فإن المؤسسة المينائية سكيكدة في تأدية أعمالها تعتمد على تقسيم الوظائف إلى مهام، تقسيم المهام إلى أنشطة حيث كل نشاط يتم تقسيمه إلى أبسط العناصر المكونة من أعمال، و هذا ما وجدناه على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة و على مستوى الهيكل التنظيمي لكل مديرية.

2- المجال البشري

تتوفر المؤسسة المينائية لسكيكدة على الطاقة البشرية من إطارات - أعوان التنفيذ - أعوان التحكم و تشير البيانات المتعلقة بزيادة عدد العاملين إلى وجود ارتفاع حجم العمالة خاصة المؤقتة لمواجهة الحركة المتزايدة داخل الميناء.

كما تفيد البيانات الرقمية أن عدد عمال المؤسسة المينائية الكلي 1948 عاملا لشهر جوان 2016 منهم 1251 عمال دائمين و 664 عمال متعاقدين و 32 عامل CTA، موزعين بين إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ.

أنظر الجدول رقم(03)

المجموع	SIL	مديرية الدراسات التسويقية و الاعلام	مديرية المالية	مديرية الموارد البشرية	مديرية السحب البحري	مديرية الشحن والتفريغ	مديرية الصيانة اللوجستية	مديرية الشؤون القانونية	مديرية الأشغال	مديرية الأملاك العمومية	مديرية قيادة الميناء	مديرية الأمن الداخلي	مديرية التدقيق الداخلي	المديرية العامة		
1251	39	18	23	103	148	452	73	10	50	68	146	106	6	9	المجموع	الدائمون
1156	39	7	17	67	145	444	71	3	44	62	143	103	6	5	الرجال	
95	0	11	6	36	3	8	2	7	6	6	3	3	0	4	النساء	
283	0	14	18	36	83	23	24	8	11	10	39	5	6	6	المجموع	الإطارات
235	0	5	15	23	82	20	23	2	7	5	38	5	6	4	الرجال	
48	0	9	3	13	1	3	1	6	4	5	1	0	0	2	النساء	
296	3	2	3	21	11	176	13	1	7	7	38	13	0	1	المجموع	عون تحكم
284	3	1	1	18	9	175	12	1	6	7	38	13	0	0	الرجال	
12	0	1	2	3	2	1	1	0	1	0	0	0	0	1	النساء	
672	36	1	1	26	54	249	36	1	32	51	69	88	0	2	المجموع	عون تنفيذ
637	36	1	1	26	54	249	36	0	31	50	67	85	0	1	الرجال	
35	0	1	1	20	0	4	0	1	1	1	2	3	0	1	النساء	
564	0	8	10	25	55	305	32	2	9	35	47	34	0	2	المجموع	مجموع متعاقدين
548	0	7	7	19	55	304	31	1	9	35	47	33	0	0	الرجال	
16	0	1	3	6	0	1	1	1	0	0	0	1	0	2	النساء	
44	0	4	5	6	11	1	5	1	2	0	7	2	0	0	المجموع	الإطارات
35	0	3	3	4	11	0	4	0	2	0	7	1	0	0	الرجال	
9	0	1	2	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	النساء	
48	0	2	5	7	0	18	7	0	2	3	3	0	0	1	المجموع	

45	0	2	4	6	0	18	7	0	2	3	3	0	0	0	الرجال	أعوان التحكم	
03	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	النساء		
472	0	2	0	12	44	286	20	1	5	32	37	32	0	1	المجموع	عون تنفيذ	
468	0	2	0	9	44	286	20	1	5	32	37	32	0	0	الرجال		
4	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	النساء		
101	0	0	0	3	1	95	0	1	1	0	0	0	0	0	المجموع	مؤني	
101	0	0	0	3	1	95	0	1	1	0	0	0	0	0	الرجال		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	النساء		
1916	39	26	33	131	204	852	105	13	60	103	193	140	6	11	المجموع		
30	0	1	1	10	5	2	1	1	3	4	2	0	0	0	المجموع	عقود ما قبل التشغيل	
18	0	0	1	7	3	1	1	0	2	2	1	0	0	0	الرجال		
12	0	1	0	4	2	1	0	0	1	2	1	0	0	0	النساء		
30	0	1	1	10	5	2	1	1	3	4	2	0	0	0	المجموع	الاطارات	
18	0	0	1	7	3	1	1	0	2	2	1	0	0	0	الرجال		
12	0	1	0	4	2	1	0	0	1	2	1	0	0	0	النساء		
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	المجموع	أعوان التحكم	
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الرجال		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	النساء		
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	المجموع	أعوان التنفيذ	
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الرجال		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	النساء		
32	0	1	2	11	5	2	1	1	3	4	2	0	0	0	المجموع		
1948	39	27	35	142	209	854	106	14	63	107	195	140	06	11	المجموع الكلي		

3- المجال الزمني

الفترة الأولى: تمثلت في إنجاز الجانب النظري للدراسة في ديسمبر 2009 و أستمرت إلى جوان 2015 قمنا في هذه الفترة بالاطلاع على المصادر و المراجع المتضمنة موضوع دراستنا، كما قمنا بمراجعة و تحليل الأبحاث و الدراسات السابقة و مختلف النظريات التي تناولت التخصص الوظيفي، تقسيم العمل، التخصص العمودي و التخصص الأفقي، الأداء و الفعالية التنظيمية.

الفترة الثانية: تمثلت في العمل الميداني بالمؤسسة المينائية سكيكدة، استغرقت مدتها تقريبا شهرين من 11 جويلية 2016 إلى 03 سبتمبر 2016، و قد شملت هذه الفترة على المراحل التالية:

أ- المرحلة الأولى: الاتصال بالإدارة العامة قسم الموارد البشرية تحدثنا خلالها على الدراسة الراهنة التخصص الوظيفي و الأداء.

ب- المرحلة الثانية: تمثلت في جولات استطلاعية لمديريات المؤسسة، مصالحتها و ملاحظة سير نشاط العمل و حركة النشاط داخل الميناء.

ج- المرحلة الثالثة: قمنا بتجريب الاستمارة على 30 عاملا و جمع معلومات عن نشاط المؤسسة المينائية، أهدافها، خدماتها، مشاريعها، سياساتها في ما يخص الجودة، الصحة و السلامة و البيئة، و هذا من خلال مقابلات فردية و جماعية مع المسؤولين و العمال و ملاحظتنا البسيطة منها و المنظمة.

د- المرحلة الرابعة: تمّ فيها تطبيق الاستمارة النهائية على عينة تمّ اختيارها و ضبطها. و تجدر الإشارة إلى أن الظاهرة البحثية قد خَبِرَت تحولات سواء على مستوى التقسيم الداخلي للمؤسسة أو خلق وظائف و تدرجها، الهيكل التنظيمي الجديد و ما أضيف إليه من أنشطة أقسام.

ثانيا: متغيرات فروض الدراسة

تستند الدراسة الراهنة إلى متغيرين أساسيين هما:

- المتغير الأساسي المتمثل في التخصص الوظيفي، و المتغير المعتمد الذي يتحدد في الأداء.

الصيغة الفرضية



و نلاحظ هنا العلاقة بين المتغيرين (مستقل و تابع)، و تنفيذ هذه العلاقة الزيادة الموجبة المضطردة، أي كلما زاد التخصص زاد الأداء، و هذا ما يمكن تلمسه في الفرضية العامة و النموذج الافتراضي للبرهنة عليها.

و الجدير بالإشارة أن الفرضيتين الجزئيتين قد اشتقا من هذه الفرضية الأساسية، و بالتالي يمكن إبراز متغيراتها على النحو التالي:

✳ الفرضية الجزئية الأولى:

- التخصص العمودي $\xrightarrow{+}$ الفعالية التنظيمية
- التخصص الأفقي $\xrightarrow{+}$ الكفاءة التنظيمية

ثالثا: المنهج المستخدم

و بالنظر إلى أهداف الدراسة، و ما تثيره من قضايا بحثية فإنها تتخذ اتجاها منهجيا ذا جوانب ثلاثة، فهي من جهة دراسة اختبارية حينما نحاول تقصي الفرضيات الثلاثة و الكشف عن مدى كفاءة الاطار التصوري.

و في الجانب الثاني تعتبر هذه الدراسة دراسة استكشافية حينما تسعى إلى اكتشاف الخصائص التنظيمية، خاصة تلك المتعلقة بالتخصص و الأداء، و هي دراسة وصفية حينما نحاول وصف الخصائص التنظيمية المتمثلة في متغيرات الدراسة.

و عموما فإن دراستنا الراهنة تمثل مزيجا من ثلاثة أنماط من تصميم البحوث الاجتماعية فهي أولا تمثل دراسة عقلية، و ثانيا تمثل دراسة تجريبية، و ثالثا تمثل دراسة مسحا بالعينة. من خلال جمع البيانات من الميدان و التي تتمحور حول البيانات الشخصية، و بعض آراء المبحوثين اتجاه عملهم خاصة فيما يتعلق بالتخصص الوظيفي، التخصص العمودي، التخصص الأفقي، ثم نحاول الربط بين هذه البيانات و المعلومات المتوصل إليها و استخلاص دلالاتها.

و يتجلى استخدام هذه الطريقة في الأسلوب الذي صيغت فيه الإشكالية البحثية و أهدافها و مختلف المراحل بدءاً باستشارة التراث و انتهاءً بتحليل النتائج و مناقشاتها.

تعد هذه التقنية تجسيدا للطريقة الوصفية التي تتجلى في هذه الدراسة من خلال التصوير الدقيق لخصائص و سمات متغيري الدراسة (التخصص و الأداء) و ارتباط عناصرهما، و عليه فإن الدراسة قد جمعت بين تصميم البحثي المسند إلى الدراسات الاستطلاعية الوصفية، التجريبية، فهي من ناحية استطلاعية لأنها تحاول التوصل إلى معرفة جديدة حول

المضمون الفني التنظيمي الاجتماعي لظاهرة التخصص الوظيفي، و كذلك أشكال و أبعاد الأداء، و الدراسة من ناحية وصفية، و من ناحية أخرى تجريبية لأنها تحاول تقصي و اختبار الفروض.

و هذا ما سمح لنا الانتقال من المجرد (النظري) إلى الملموس (الدراسة الامبريقية) إلى النظرية (بناء النظرية المتمثلة في العلاقة بين مؤشرات الفروض)

رابعاً: أدوات جمع المعلومات

استخدمت الدراسة الراهنة مجموعة من الأدوات المنهجية أو الفنية في جمع البيانات و المعلومات و تصنيفها و هي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة بالإضافة إلى الوثائق و السجلات.

1- الملاحظة:

استخدمنا هذه التقنية البسيطة منها و المنظمة تتضمن عناصر محددة (مثلا شبكة الملاحظة) خصوصا في :

لـ استكشاف ميدان الدراسة (المديريات و مصالحها) و ذلك من خلال زيارتنا لها.
لـ التعرف و اكتشاف طبيعة العمل بالمؤسسة و تسيير الأعمال منها خروج البواخر التجارية و دخولها الميناء حركات الحاويات و حركات البضائع العامة حسب أصناف المنتوجات مثلا لاحظنا تفريغ مادة غذائية (الفرينة) من باخرة تجارية، كما لاحظنا عملية التفتيش العام و الدقيق لدى مديرية الأمن الداخلي، مديرية قيادة الميناء أثناء حركة نقل المسافرين خاصة و أن دراستنا الميدانية صادفت فترة العطلة الصيفية.

لـ عملية الاتصال بين الأفراد العاملين داخل المديرية نفسها أو مع المديريات الأخرى، و هذا في اطار التنسيق المشترك بين مهام المديريات من أجل تحقيق الأهداف المحددة.
لـ علاقات العمال بعضهم ببعض رغم اختلاف الفئة المهنية التي ينتمون إليها، فكانت علاقات تعاون و مشاركة و أخوة و عمل من أجل الوصول إلى تحقيق أداء فعال.

2- المقابلة:

من أهم أدوات جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، لقد أجرينا عدة مقابلات حرّة غير مقننة و هذا بعرض جمع معلومات من مصادر مباشرة حول أهمية التخصص الوظيفي في شكله العمودي و الأفقي، عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، عن تقسيم المهام و علاقاتها بأداء العاملين و فعاليتهم.

فأفادتنا المقابلات التي أجريناها مع بعض مديري المديریات و رؤساء المصالح على أن المؤسسة المينائية لسكيدة تراعي التخصص في توزيع الوظائف و المهام، فكل عامل يقوم بعمله و تخصصه الذي تفرضه طبيعة العمل بالمؤسسة و طبقا لمعايير محددة للتوظيف أو الاستقطاب الوظيفي، فتخصص الفرد العامل في مجال تخصص معين يكسبه الخبرة و المهارة التي ترفع من كفاءته و أداءه بالتالي أداء المؤسسة الكلي.

كما أعطت المؤسسة المينائية أهمية كبيرة لعملية تكوين الأفراد العاملين بمختلف الفئات المهنية إطارات أو أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ كل حسب مجال تخصصه، فخصصت بذلك دورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها سواء على المستوى الوطني أو العالمي و هذا بهدف تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة لزيادة فعاليتها و أدائها و رفع كفاءتها الإنتاجية و قدرتها على الاستجابة لمتطلبات زبائنها و زيادة إرضائهم و زيادة حصص الأسواق و عصرة وسائل الإنتاج و مسايرتها للتطورات العلمية و التكنولوجية العالمية و المعاصرة.

و حسب ما أفدتنا المقابلات أيضا أن هناك أنواع من التكوين حسب الوظائف، فالتكوين المهني و الفني يهتم بالمهارات الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية كأعمال الكهرباء، الصيانة... أما التكوين التخصصي يتضمن خصائص الوظيفة التي يمارسها العامل الموظف فيعمل على تنمية المعارف و المهارات بالعمل، زيادة الاحتكاك بالآخرين، الاطلاع على ما يحدث في مجال التخصص و تتبع التطورات و التغيرات التكنولوجية و الفنية مع تبادل الخبرات و التجارب.

أما فيما يخص بعملية تقييم أداء العاملين فإن المؤسسة المينائية تتبع شبكة تضم معايير محددة للتقييم، و هي تعطي أهمية كبيرة لتقييم الأداء كأداة لتحديد أداء كل فرد عامل و كذلك كأداة لوضع العامل المناسب في المكان المناسب و اكتشاف و اختيار الأفراد ذوي القدرات و الكفاءات.

3 - الاستمارة:

لقد قمنا بإعداد الاستمارة المتكونة من 34 سؤالا تدور حول القضايا المطروحة موضوع التساؤل في الدراسة الميدانية.

☑ فتضمنت: البيانات الشخصية عن العامل المبحوث (الجنس- السن - الوضعية التعليمية

- الحالة العائلية - الأقدمية في المنصب)، عددها 06 من السؤال 1 إلى السؤال 6.

✓ أسئلة تتعلق بالتخصص و متربته، عددها 07 أسئلة من السؤال 12 إلى السؤال 18.
 ✓ أسئلة متعلقة بالتخصص العمودي و الكفاءة التنظيمية، عددها 11 أسئلة من السؤال 19 إلى السؤال 29.

✓ 05 أسئلة خاصة بالتخصص الأفقي و الكفاءة التنظيمية من السؤال 30 إلى السؤال 34 و قبل تطبيقها نهائيا اعتمدنا على تجربتها على 30 مبحثا في مختلف المديريات، فكانت استجاباتهم لأسئلة الاستمارة إيجابيه فتم تطبيقها بصورة نهائية دون تعديل أو حذف أو إضافة.

4 - السجلات و الوثائق:

استفادت الدراسة من السجلات الإحصائية و الوثائق و ذلك للحصول على حجم العمالة و توزيعها حسب المديريات و كذا الهيكل التنظيمي، تقارير إحصائية و جداول حول نشاطات المؤسسة و خدماتها.

خامسا: العينة و كيفية اختيارها

استخدمت دراستنا العينة الحصصية و ذلك بعد تقسيم المجتمع المدروس إلى إحدى عشرة مديرية بالإضافة إلى المديرية العامة، و حددنا أحجامها ثم أخذنا نسا متناسبة من كل مديرية و أخذنا 10% أي ما يعادل 125 مفردة.
 مع العلم أن الحجم الكلي للعمال الدائمين للمؤسسة المينائية لسكيكة هو 1251 عاملا موزعين ما بين إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، و على العموم اتبعنا الخطوات التالية في اختيار مفردات الدراسة:

- 1- تقسيم المؤسسة مجال الدراسة إلى ثلاث فئات مهنية وفقا لخصائص معينة اطار - اطار التحكم - اطار التنفيذ.
- 2- تحديد نسبة التمثيل.
- 3- الاختيار القسدي لمفردات كل فئة.

و في هذا السياق أشير إلى أن الخطوات الفنية التي اعتمدها في تحديد حجم العينة هي:
 ① - معرفة قيمة الانحراف المعياري لمجتمع البحث (في ضوء تجانس أو عدم تجانس مفرداته).

② - تحديد درجة الدلالة للوسط الحسابي لمجتمع البحث الذي يتراوح بين $\frac{1}{2} \pm$ درجة إلى $4 \pm$ درجات (تحديد درجة الدلالة تعتمد على مستوى الفئة المستخدمة في الدراسة).

③- تحديد مستوى الثقة عند 95% ← درجة دلالاته في جدول الاحتمالية 1,96 و بعد معرفة هذه المتغيرات تستخدم المعادلة التالية لاستخراج حجم عينة الدراسة.

$$ن = \frac{ع ج}{س - ع - 2}$$

$$ن = \text{حجم العينة}$$

$$ع ج = \text{الانحراف المعياري} = 11,18$$

$$ع س = 2 = (1)^2 \text{ حد الثقة أو درجة الدلالة للوسط الحسابي كمجتمع البحث (2) مستوى الثقة } 95\% (1,96)$$

$$ع س = 2 = \frac{2}{1,96}$$

$$ن = \frac{(11,18)^2}{(1)^2} = 124,99 \text{ (التقريب 125)}$$

$$\text{النسبة الإجمالية} = \frac{100 \times 125}{1251} = 99,99\% \text{ (تقريب 10\%)}$$

جدول (04) اختيار العينة

النسبة المئوية	العدد	العينة المختارة المديرية
01	09	المديرية العامة
11	106	مديرية الأمن الداخلي
15	146	مديرية قيادة الميناء
07	68	مديرية الأملاك العمومية
05	50	مديرية الأشغال
01	10	مديرية الشؤون القانونية و المالية
08	73	مديرية الصيانة اللوجستية
46	452	مديرية الشحن و التفريغ
15	148	مديرية السحب البحري
11	103	مديرية الموارد البشرية
03	23	مديرية المالية
02	18	مديرية الدراسات التسويقية الإعلام
125	1206	المجموع

الفصل السابع: التدريب و تنمية المعرفة في العمل

الفصل السابع: التدريب و تنمية المعرفة في العمل

أولاً: البيانات الشخصية

ثانياً: التدريب و اكتساب المهارات و المعارف

تمهيد

بعد تحديد الاستراتيجية المنهجية في الفصل السابق، و بعد جمع المعطيات الميدانية، نشرع في هذا الفصل التطبيقي تحليل هذه المعطيات وفق أهداف الدراسة و مختلف القضايا التي أثارها على مستوى الإشكالية و الفروض.

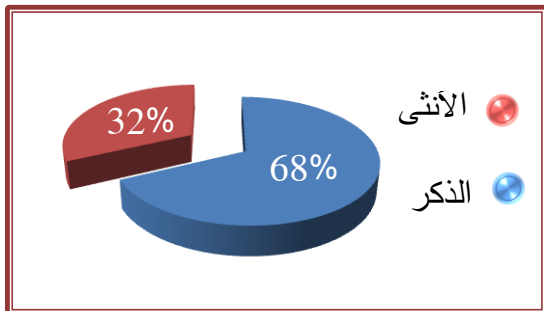
أولاً: البيانات الشخصية

تقدم البيانات الشخصية صورة عن خصائص و سمات العينة المختارة، و من ثم فإنها تساهم في تحليل البيانات و ربط المتغيرات، على اعتبار أنها تؤثر في كل من المتغير المستقل و المتغير التابع، فهي بمثابة الاطار الذي تنتظم فيه البيانات المعبرة عن المجتمع المدروس، و يمكن تلمس هذه من خلال تحليل مجمل هذه البيانات المتمحورة حول: الجنس، السن، الوضعية التعليمية، الحالة العائلية، الأقدمية، الفئة المهنية.

ففي ما يتعلق بالجنس تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (05) المتعلق بالجنس أن 85 مبحوثاً بنسبة 68% إجمالي العينة أقرروا انتماءهم لفئة الذكور و 40 مفردة بنسبة 32% ينتمون إلى فئة الإناث، و هذا يعني أن مجتمع الذكور يشكل عدداً أكبر من مجتمع الإناث، و يعود هذا التفاوت إلى طبيعة أنشطة و مهام المؤسسة المينائية التي تتلاءم مع العنصر الرجالي خاصة في مصالح بعض المديريات كالصيانة، السحب البحري، الشحن و التفريغ، الأشغال العمومية، الأمن الداخلي و القيادة البحرية، أين يتطلب العمل مجهودات إضافية كبيرة و الحرص الشديد و اليقظة في كل المراحل الإنتاجية و الأدائية في كل الأوقات ليلاً و نهاراً.

الشكل (29) يبين الدائرة النسبية للجنس

الجدول (05) الجنس



النسبة المئوية %	العدد	الجنس
68%	85	الذكر
32%	40	الأنثى
100%	125	المجموع

هذا و قد دلت الشواهد الواقعية أن أفراد العينة من الذكور و الإناث يقرون بوجود علاقة موجبة بأن التخصص ببعديه الأفقي و العمودي و تخفيض تكلفة العمل من جهة، و زيادة الإنتاجية من جهة أخرى، كما أن هذا التخصص يسمح بتحديد المسؤوليات و توظيف

الكفاءات في الوظائف المتخصصة، و مع ذلك أوضح أفراد العينة أن مثل هذا النوع من التخصص في المؤسسة المينائية يشجع على الإنجاز و التنوع وتأكيد الذات و المرونة الداخلية.

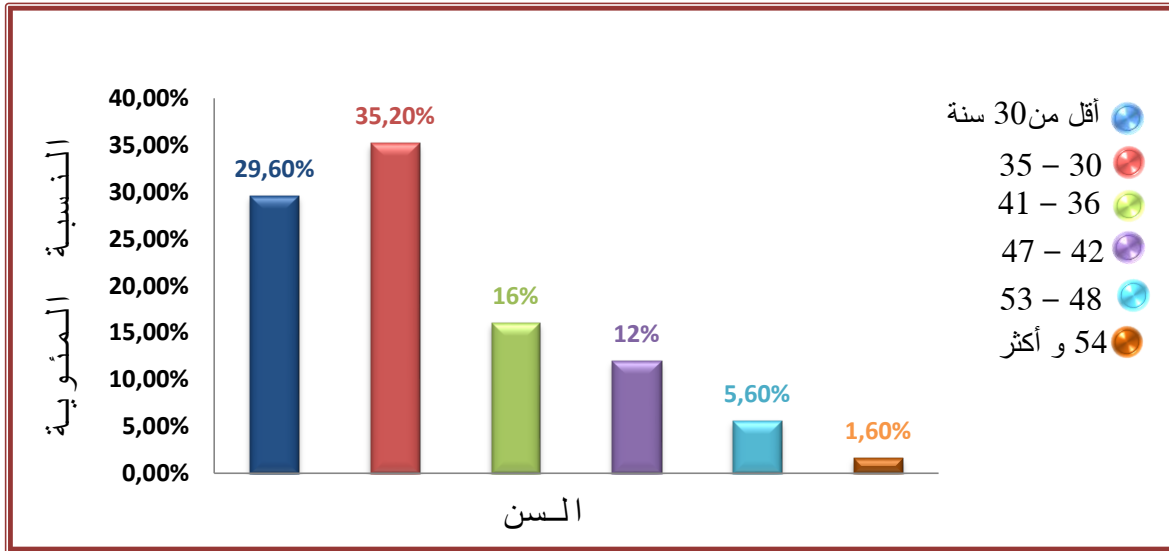
و بالنظر إلى عدم التمييز بين الجنسين، و عدالة تطبيق الإجراءات فإن المرأة في هذه المؤسسة تقر بأهمية المنافسة و ديناميكية الحراك المهني و المشاركة في مختلف الأنشطة، خاصة تلك المتعلقة بالجودة و زيادة المهارة، من خلال الفرص التي تتيحها المؤسسة للعاملين دون تمييز أو مفاضلة و خاصة و أن المؤسسة المينائية تميل إلى تشجيع المبادرة و تكريس مسألة الإبداع، الأمر الذي يدفع قوة العمل التي تتم تركيبها عن قدرتها و الاستمرار في بدل مجهود أكثر.

و ضمن هذا الاطار تبين البيانات الكمية المبينة في الجدول(06) أن أغلب المبحوثين يتمركز سنهم في الفئة الممتدة ما بين 30 - 35 سنة و هذا ما يمثل 44 مبحوثا و بنسبة 35,2% بينما سجلنا 37 مفردة بنسبة 29,6% من إجمالي العينة يتمركز سنهم في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، في حين نجد أن الفئة 36-41 سنة قد سجلت النسبة 16% من حجم العينة المختارة، أما أقل نسبة و هي 12% فقد سجلت في فئة 42-47 سنة و في فئة 48-53 سنة بنسبة 5,6% و نسبة 1,6 لفئة 54 و أكثر، و هذا يعني أكثر من نصف المجتمع المدروس تقل أعمار مفرداته عن 36سنة.

الجدول(06) السن

النسبة المئوية%	العينة العدد	السن
29,6%	37	أقل من 30 سنة
35,2%	44	30 - 35
16%	20	36 - 41
12%	15	42 - 47
5,6%	07	48 - 53
1,6%	02	54 و أكثر
100%	125	المجموع

و الشكل (30) يبين الأعمدة البيانية للسّن



و رغم احتواء المؤسسة المينائية على طاقة بشرية مؤثرة و فاعلة، إلا أن مسؤوليها يحرصون على توفير و إمداد المؤسسة بالقوة العاملة المطلوبة كميًا و كفيًا.

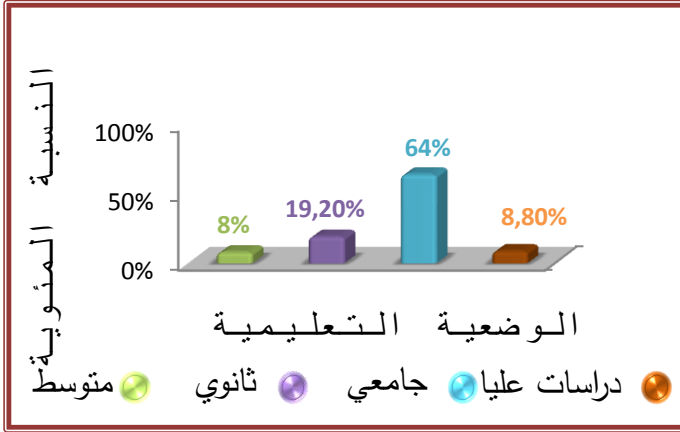
و من الملاحظ أيضا التزام المؤسسة بالوظائف الفرعية الأخرى و التي تتعلق بتخطيط هذه القوى بما يخدم أهداف المؤسسة المينائية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال إجراء تغييرات في العديد من المجالات المتعلقة بالثقافة التنظيمية و مناخ الإبداع و إعادة تصميم الوظائف و العمليات الإدارية المختلفة.

و من الطبيعي أن يرافق مثل هذه التحولات في استراتيجية المؤسسة و تطوير و تنمية العنصر البشري كطاقة فاعلة و منتجة، اهتمام متزايد بالجانب التكويني و النشر المستمر في مختلف المعارف، خاصة و أن مجتمع الدراسة يتركب من فئات تعليمية تمتلك القدرة على التغيير و التحول، و هذا، ما يمكن تلمسه من خلال المعطيات الكمية.

إذ تبين الإحصاءات الرقمية في الواردة في الجدول (07) أن 80 مفردة بنسبة 64% من حجم العينة المختارة مستواها جامعي و 11 مبحوثًا بنسبة 8,8% ما بعد التدرج (دراسات عليا) بينما نجد 24 مبحوثًا ذوي المستوى الثانوي و نسبة 8% تمثل فئة المستوى المتوسط.

و يرجع ارتفاع المستوى التعليمي لإفراد العينة إلى طبيعة المهام و الأنشطة الممارسة في المؤسسة المينائية مجال الدراسة التي تتطلب تخصص وظيفي محدد يمكن العاملين من أداء أعمالهم بالطريقة المطلوبة و الاستيعاب الجيد لمتطلبات العمل الذي أصبح يعتمد على التكنولوجيا المعاصرة و الآلات المتطورة.

الجدول (07) الوضعية التعليمية الشكل (31) يبين الأعمدة البيانية للوضعية التعليمية



الوضعية التعليمية	العدد	النسبة المئوية %
متوسط	10	8%
ثانوي	24	19,2%
جامعي	80	64%
دراسات عليا	11	8,8%
المجموع	125	100

و بالنظر إلى أهمية المتغير التعليمي، حاولنا ربطه بمتغير السن، نظرا لخصوصيته في المؤسسة المينائية إذ تبين الإحصاءات الرقمية الواردة في الجدول (08) الذي حاولنا من خلاله الربط بين السن و المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة متمركزون ما بين 30-41 سنة أي في الفئتين العمريتين 30 - 35 سنة، 36 - 41 سنة لهم مستوى جامعي، أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة لها مستوى التعليم العالي (جامعي و دراسات عليا) أما باقي الفئات العمرية المحصورة ما بين 42 سنة إلى 54 سنة و أكثر فمستواها التعليمي إما جامعي أو ثانوي أو متوسط بنسبة قليلة.

و ما يمكن ملاحظته أن المؤسسة المينائية مجال الدراسة يمثل فيها عنصر الشباب و هذا واضح عند جمع نسبة الفئتين العمريتين 30-41 إذ بلغت نسبة 51,2% من مجموع أفراد العينة و هذا يؤثر على فعالية الأداء و الإنتاج لما تتمتع به هذه الفئة من قدرات و مهارات لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

و اذا أضفنا نسبة الفئة العمرية أقل من 30 سنة و المقدره نسبتهم ب 29,6% فإن أغلب العمال أفراد عينة البحث شباب يتمتعون باستعداد جسمي و فكري يساعدهم على الحركية و النشاط و تحمل المسؤولية اتجاه عملهم، كما لهم القدرة على الإبداع و التفكير و القابلية لاكتساب خبرات و مهارات جديدة تؤهلهم ليكونوا أكثر فعالية و أداء بالنسبة لهم و للمؤسسة.

كما أن تقارب سن المبحوثين يساعد العمال على التوافق و التكامل في التفكير و الطموح و العمل مما يؤثر على روح المعنوية للعمال و العلاقات مع بعضهم البعض.

أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى من 36-54 سنة فهذه الفئة تحتل دورا بارزا و قويا في عملية الإنتاج لأنها تتميز بالجدية و المواظبة و الانضباط من أجل إثبات دورها و الحفاظ على مكانتها الاجتماعية أو الحصول على المكافئات المادية و المعنوية خاصة الترقيات في السلم الوظيفي، كما تعتبر خبرة هذه الفئة و أقدميتها عاملا إيجابيا و فعالا بالنسبة للمؤسسة مجال الدراسة.

الجدول (08) علاقة السن بالوضعية التعليمية

المجموع	دراسات عليا		جامعي		ثانوي		متوسط		السن
	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	
37	36,36	04	36,25	29	16,67	04	00	00	أقل من 30 سنة
44	36,36	04	38,75	31	25	06	30	03	30 - 35
20	9,09	01	12,50	10	29,17	07	20	02	36 - 41
15	9,09	01	7,50	06	25	06	20	02	42 - 47
07	9,09	01	3,75	03	00	00	30	03	48 - 53
02	0,00	00	1,25	01	4,17	01	0	00	54 أو أكثر
125	100	11	100	80	100	24	100	10	المجموع

لقد أصبح التعليم أمرا ضروريا بعد التطورات التي عرفتتها الصناعة و التكنولوجيا المعاصرة التي مست جميع المجالات، كما أن فعالية المؤسسة اليوم تقاس بمستوى التعليم و بدرجة تكوين عمالها، و هذا باختلاف الجنس و السن.

من هذا المنطلق فأن البيانات الرقمية الواردة في الجدول (09) تبين أن 52 مبحوثا من فئة الذكور الإجمالية لها مستوى جامعي و هذا بنسبة 65% و 28 مبحوثة من فئة النساء الإجمالية بنسبة 35% في حين نجد 11 مبحوثا و مبحوثتان دراسات عليا.

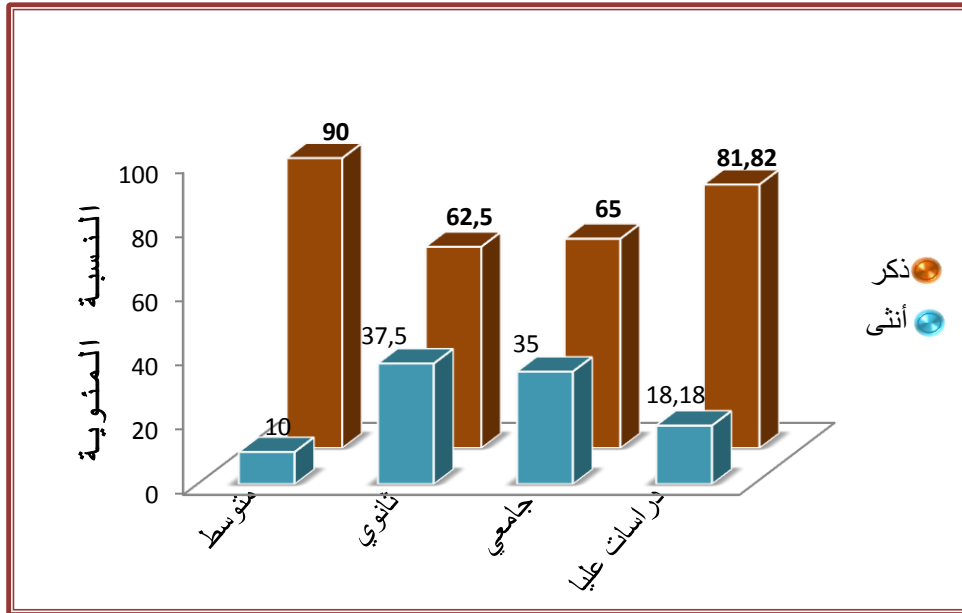
و يمكن استخلاصه هو أن المؤسسة المينائية سكيكدة تستقطب العاملين من الجنسين و بمستويات تعليمية مختلفة خاصة المستوى الجامعي حيث نجد 52 عامل لديهم مستوى جامعي مقابل 28 عاملة، 09 عمال لهم مستوى دراسات عليا مقابل مبحوثتين لديهما مستوى دراسات عليا، و بالتالي فالمؤسسة المينائية توظف العمال بدون تمييز أو تفاضل

و هذا حسب ما تتطلبه طبيعة العمل من حيث العاملين، الوسائل و الآلات المستخدمة في إنجاز الأعمال.

الجدول (09) علاقة الجنس بالوضعية التعليمية

المجموع %		أنثى		ذكر		الجنس / المستوى التعليمي
%	ع	%	ع	%	ع	
100	10	10	01	90,00	09	متوسط
100	24	37,5	09	62,50	15	ثانوي
100	80	35	28	65,00	52	جامعي
100	11	18,18	02	81,82	09	دراسات عليا
100	125	32	40	68,00	85	المجموع

الشكل (32) يبين العلاقة الجنس بالوضعية التعليمية



الجدول رقم(10) يبين علاقة الجنس و السن و المستوى التعليمي

المجموع		دراسات عليا				جامعي				ثانوي				متوسط				المستوى التعليمي		
أنثى		ذكر		أنثى		ذكر		أنثى		ذكر		أنثى		ذكر		أنثى		ذكر		الجنس السن
%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	
42,50	17	23,53	20	9,09	01	27,27	03	17,5	14	18,75	15	8,33	02	8,33	02	0	00	00	00	أقل من 30 سنة
27,50	11	38,82	33	0,00	00	36,36	04	11,25	09	27,5	22	4,17	01	20,83	05	10	01	20	02	35 – 30
17,50	07	15,29	13	9,09	01	0,00	00	3,75	03	8,75	07	12,50	03	16,67	04	0	00	20	02	41 – 36
12,50	05	11,76	10	0,00	00	9,09	01	2,5	02	5	04	12,50	03	12,50	03	0	00	20	02	47 – 42
0,00	00	8,24	07	0,00	00	9,09	01	0	00	3,75	03	0,00	00	0,00	00	0	00	30	03	53 – 48
0,00	00	2,35	02	0,00	00	0,00	00	0	00	1,25	01	0,00	00	4,17	01	0	00	0	00	54 و أكثر
100,00	40	100,00	85	18,18	02	81,82	09	35	28	65	52	37,50	09	62,50	15	10	01	90	09	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (10) الذي حاولنا من خلاله الربط بين فئات سن و جنس أفراد العينة المختارة و المستوى التعليمي أن: 52 مفردة من فئة الرجال لهم مستوى جامعي منهم 22 مفردة لهم أقدمية 30-35 سنة و نسبتهم 27,5%، و نسبة 18,75% متركزون في فئة أقل من 30 سنة و نسبة 8,75% بين 36-41 سنة و نسبة 5% ما بين 42-47 سنة أما باقي النسبة متركزة ما بين 48 إلى 54 سنة أو أكثر، و نجد 28 مبحوثة لهن مستوى جامعي منهن 14 مفردة يتمركزن في فئة أقل من 30 سنة بنسبة 17,5% و 09 مفردة بنسبة 11,25% يتمركزن ما بين 30-35 سنة و نسبة 3,75% بين 36-41 سنة و نسبة 2,5% بين 42-47 سنة.

أما بالنسبة للمستوى ما بعد التدرج (دراسات عليا) نجد 11 مبحوثا من بين أفراد العينة المختارة منهم 09 مبحوثا متركزون في الفئتين أقل من 30 سنة بنسبة 27,27% و فئة ما بين 30-35 سنة بنسبة 36,36% و 09,09% للفئتين 42-47 سنة و 9,09% بين 48-53، أما بالنسبة للمستوى التعليم الثانوي قدرت فئتهم ب 24 مفردة من أفراد العينة المختارة، منهم 5 مبحوثين رجال الذين يتمركزون بين 30-35 و 04 مبحوثين بنسبة 16,67% و 03 مبحوثين بنسبة 12,5% و نسبة 4,17 لفئة 54 سنة أو أكثر، في المقابل 09 مبحوثات لهن مستوى التعليم الثانوي ثلاثة منهن يتمركزن ما بين 36-41 سنة بنسبة 12,5% و نفس النسبة بين 42-47 سنة.

في حين نجد عددا قليلا من أفراد العينة المختارة من لديهم مستوى التعليم المتوسط و عددهم 10 مفردة منهم 09 مبحوثا يتمركزون في فئة ما بين 48-53 سنة و عددهم 03 مبحوثا و بنفس النسبة 20% في الفئات ما بين 30-35 سنة و 36-41 سنة و 42-47 سنة في حين نجد مفردة واحدة لدى الإناث لها مستوى المتوسط بين 30-35 سنة.

و ما يمكن استنتاجه من هذا التحليل الإحصائي هو أن المؤسسة المينائية لسكيدة تأخذ بمبدأ التخصص في العمل و تحديد طرق و أساليب أدائه، و هذا يتطلب تعيين الأفراد العاملين على أساس المقدرة و المعرفة الفنية و التعليم و ذلك حتى يتمكنوا من تنفيذ المهام و الواجبات الموكلة إليهم، و إن المؤسسة المينائية تعمل على أساس ميكانيزمات موضوعية لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب باختلاف جنسهم و سنهم.

و ما يلاحظ أيضا أن أغلب أفراد العينة حاصلين على شهادات جامعية تسمح لهم بإنجاز الواجبات و المهام المنوطة بهم، مع العلم أن مجتمع الذكور في عينة دراستنا الراهنة يشكل

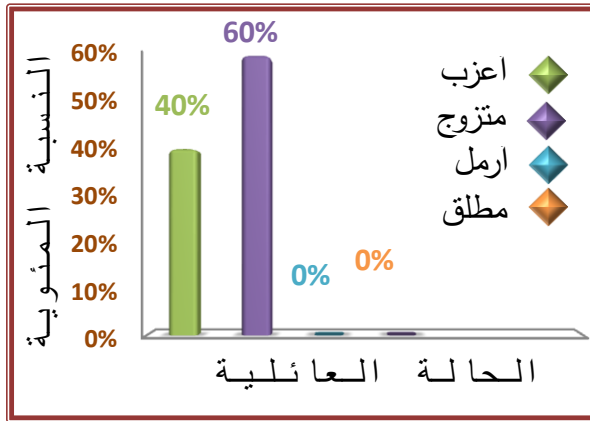
عددا كبيرا من مجتمع الإناث و هذا يعود إلى طبيعة أنشطة و أعمال المؤسسة المينائية التي تتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي خاصة في بعض المديريات منها مديرية السحب البحري، الأمن الداخلي، الشحن و التفريغ و القيادة البحرية.

كما تبين البيانات الرقمية أن أغلب أفراد العينة الذين لهم مستوى جامعي هم من فئة الشباب المتمركزون بين اقل من 30 سنة و بين 30-35 سنة، و هي فئة تتمتع

باستعدادات جسمية و فكرية تساعدهم على الحركة و تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال المنوطة بها. كما تتميز بالقدرة على الإبداع و القابلية لاكتساب الخبرات و المهارات الفنية الجديدة تؤهلها لتكون أكثر أداء.

و تفيد المشاهدات الواقعية و المقابلات التي أجريناها مع عدد من المسيرين أن الطاقة الإنتاجية بقوة العمل ترتبط بالحالة الزوجية، تبين معطيات الجدول (04) أن 75 مفردة من إجمالي العينة من المتزوجين و هذا بنسبة 60% و هذا له تأثير إيجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة لان الاستقرار العائلي و الاجتماعي و النفسي يعتبر عاملا إيجابيا على فعالية الأداء في حين نجد أن 50 مفردة من العزاب بنسبة 40 % هذه الفئة ستعمل بجدية. و تبرز كل إمكاناتها و قدراتها و مهاراتها للحصول على مكانة هامة داخل المؤسسة تضمن لها الترقية و الشعور بالتقدير و الانتماء و الاستقرار داخل مؤسستها.

الجدول (11) الحالة العائلية الشكل (33) يبين الحالة العائلية

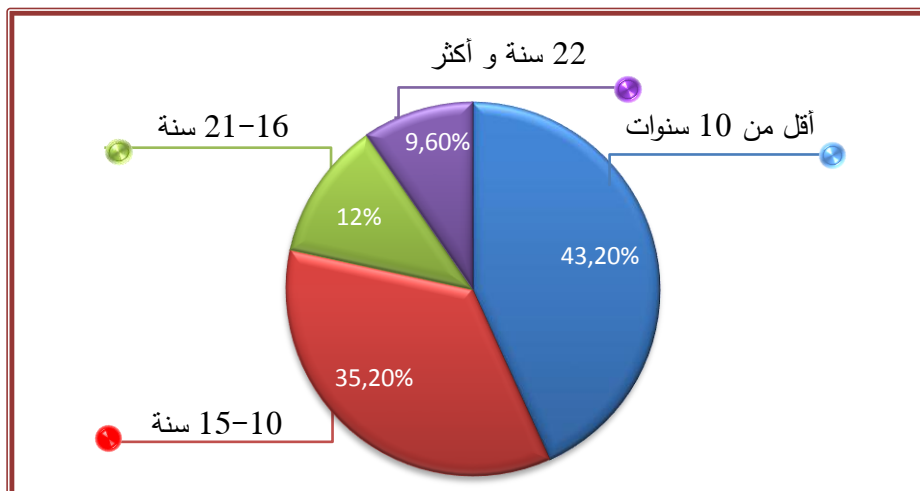


العينة	العدد	النسبة المئوية %
أعزب	50	40%
متزوج	75	60%
أرمل	00	0%
مطلق	00	0%
المجموع	125	100%

الجدول (12) يبين لأقدمية في المنصب

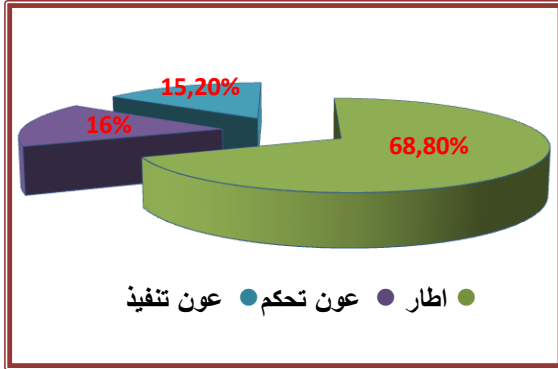
النسبة المئوية %	العدد	العينة الأقدمية في المنصب
43,2%	54	أقل من 10 سنوات
35,2%	44	10-15 سنة
12%	15	16-21 سنة
9,6%	12	22 سنة و أكثر
100%	125	المجموع

توضح الإحصاءات الرقمية الواردة في الجدول (12) أن 54 مفردة بنسبة 43,2% من حجم العينة المختارة أقدميتها أقل من 10 سنوات تليها 44 مفردة بنسبة 35,2% تنحصر أقدميتهم ما بين 10-15 سنة و نسبة 12% أقدميتها ما بين 16-21 سنة و بعدها نجد أقل نسبة 9,6% أقدميتها 22 سنة أو أكثر. فمن خلال هذه المعطيات يظهر لنا أن أغلبية العمال لديهم أقدمية معتبرة في العمل داخل المؤسسة، و هذا سيساعدهم على تنمية حاجة الانتماء و الارتباط بين مستويات التنظيم، كما تمكنهم من اكتساب ثقافة سوسيو مهنية و علاقات اجتماعية تكسبهم قيم و معايير الجماعة الاجتماعية التي ينتمون إليها. كما أن استقرار العامل في عمله داخل المؤسسة لمدة طويلة له تأثير إيجابي على الاستمرار في العمل و زيادة مهارته و خبراته اللازمة لتؤهله للترقية في وظيفته. و الشكل (34) يبين الأقدمية في المنصب



الجدول (13) الفئة المهنية .

الشكل (35) يبين الفئة المهنية



النسبة المئوية %	العدد	الفئة المهنية
68,8%	86	إطار
16%	20	أعوان تحكم
15,2%	19	أعوان تنفيذ
100%	125	المجموع

تبين البيانات الرقمية الواردة في الجدول (13) أن 86 مفردة بنسبة 68,8% من حجم العينة هم إطارات حاصلين على شهادة المستوى التعليمي العالي، متخصصين في مجال عملهم و مهامهم، في حين نجد 20 مبحوثا بنسبة 16% أعوان التحكم و نسبة 15,2% أعوان التنفيذ.

هذه المعطيات تؤكد أن المؤسسة المينائية لسكيدة تقوم على مبدأ التخصص الوظيفي و تقسيم الأعمال على أساس الوظائف و الأنشطة الرئيسية التي يمارسها أفرادها حيث تكون هناك مديريات منفصلة لكل وظيفة من الوظائف الرئيسية للمؤسسة ، و تسند هذه الوظائف إلى أفراد العاملين حسب تخصصهم العلمي و الوظيفي و خبراتهم.

ثانيا: التدريب و تنمية المعرفة في العمل

التدريب عملية تقوم بإعداد الأفراد و تأهيلهم لأداء أعمال معينة بإتقان و كفاءة و هذا ما نحاول تفصيله من خلال الأسئلة الواردة في الاستمارة المتمحورة حول العلاقة بين التدريب و تنمية المعرفة في العمل.

الجدول (14) بين التكوين، دوراته، مكان التكوين

العينة لاحتمالات	العدد	%	الدورات التكوينية	العدد	%	مكان الدورات التكوينية	العدد	%
نعم	110	88	مرة واحدة	17	15,45	على مستوى المؤسسة	110	49,8
			مرتان	22	20	خارج المؤسسة	92	41,6
			ثلاث مرات أو أكثر	71	64,55	معاهد التكوين	11	5,0
						مؤسسات أخرى	02	0,9
						تربص تكويني	04	1,8
						أخرى	02	0,9
لا	15	12						
المجموع	125	100		110	100		221	100

من خلال تحليل و تكميم استجابات أفراد العينة المختارة في الجدول (14) يتضح أن 110 مبحوثا بنسبة 88% تلقوا تكوينا في حين أن 15 مبحوثا بنسبة 12% لم يستفيدوا من عملية التكوين، كما يلاحظ أن المبحوثين الذين تكونوا قد استفادوا من ثلاث دورات تكوينية أو أكثر قدرت نسبتهم 64,55% تليها نسبة 20% استفادوا بدورتين و نسبة 15,45% بدورة واحدة، و حسب بيانات الجدول الرقمية فإن 49,86% تكونت على مستوى المؤسسة سواء بدورة واحدة أو دورتين أو ثلاث دورات أو أكثر تليها نسبة 41,6% تلقت تكوينا خارج المؤسسة أما باقي أفراد العينة فقد تلقت تكوينا في معاهد التكوين بنسبة 5,0% أو في مؤسسات أخرى كالمدرسة العليا للبحرية أو عن طريق تربصات تكوينية دولية بنسب قليلة.

ما يمكن استخلاصه من القراءة الإحصائية للجدول هو أن المؤسسة المينائية لسكيدة مجال الدراسة الميدانية قد أعطت أهمية بالغة للدورات التكوينية، و اعتبرت عملية التكوين من أهم النشاطات التي توليها أهمية باعتبارها عاملا ضروريا لرفع مستوى كفاءة العمال و غرس القيم المهنية لديهم، كما توفر لهم فرص أفضل للتقدم الوظيفي و تعميق المعلومات التخصصية لمهارة وظيفة خاصة بها تدخل في اطار عمل الفرد سواء وطنيا أو في شريكات عالمية.

كما نوعت المؤسسة في طرق و وسائل تكوين عمالها سواء داخل المؤسسة أو خارجها أو في معاهد التكوين بالإضافة إلى التبرصات التكوينية الوطنية و الدولية و هذا بهدف تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة لزيادة أدائها و رفع كفاءتها الإنتاجية و مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة في ظل العولمة بتوجهاتها التخصصية السريعة.

الجدول (15) يبين فائدة الدورات التكوينية

النسبة المئوية %	العدد	العينة	البدائل
16,96%	125		تنمية المعرفة بالعمل
4,07%	30		زيادة الاحتكاك بالآخر
15,60%	115		تطوير المعارف
13,16%	97		اكتشاف مهارات
16,96%	125		الاطلاع على ما يحدث في مجال التخصص
10,85%	80		تتبع التطورات التكنولوجية و العلمية
2,71%	20		التقدم و التحسن في مقدرة الفرد على أداء الدور
4,75%	35		الحصول على معلومات جديدة
14,93%	110		تبادل الخبرات و التجارب
0,00%	00		أخرى تذكر
100	737		المجموع

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المدونة في الجدول (15) أن: 125 مبحوثا أقروا بأن الدورات التكوينية ساهمت في تنمية المعرفة في العمل و هذا بنسبة 16,96%، نفس النسبة أكدت أن التكوين يسمح الاطلاع على ما يحدث في مجال التخصص، و تبادل الخبرات و التجارب بنسبة 14,93 % في حين نجد باقي النسب متقاربة تؤكد على أن الدورات التكوينية تساهم في تبادل الخبرات و التجارب و تتبع التطورات التكنولوجية و العلمية و الاحتكاك بالآخر و الحصول على معلومات جديدة.

ما يتضح من الجدول (15) أن تكوين العمال و تدريبهم بمستوياتهم المختلفة يساعدهم على رفع أدائهم و التطلع لما هو جديد مع خلق لديهم الحافز للإنتاج و الإبداع و التطور.

إن عملية تكوين الموارد البشرية من المهام الصعبة التي تهتم بها المؤسسة المينائية مجال الدراسة باعتبارها استثمار يهدف إلى تنمية و تطوير قدرات الفرد العامل من جهة و زيادة أداء و فعالية المؤسسة من جهة أخرى.

الجدول (16) مساهمة التكوين على استخدام وسائل و أدوات العمل.

النسبة المئوية %	العدد	العينة	البدائل
29,48%	125		تجنب الضرر
29,48%	125		تفادي الأخطار التي تتجم عن العمل
11,56%	49		تقليل التكلفة
29,48%	125		الاستخدام الأمثل لوسائل و أدوات العمل
100%	424		المجموع

من خلال تحليل و تكميم استجابات أفراد العينة المختارة في الجدول (16) يتضح أن 125 مبحوثا بنسبة 29,48% ترى أن التكوين على استخدام وسائل و أدوات العمل يساهم على الاستخدام الأمثل لوسائل و أدوات العمل و نفس النسبة ترى أن التكوين على استخدام أدوات العمل يجنب الضرر و تفادي الأخطاء التي تتجم على العمل، تليها نسبة 11,56% ترى أنه تعمل على تقليل التكلفة .

إن عملية التكوين بالنسبة لإفراد العينة عاملا ضروريا لغرس القيم المهنية لديهم، كما يعمل على تعميق المعلومات التخصصية للمهارة الوظيفية الخاصة بها و هي تدخل في إطار عمل الفرد و بالتالي استخدام و أدوات عمله طبقا لموصفات الوظيفة.

الفصل الثامن: التخصص و تجسدهاته الامبريقية

الفصل الثامن: التخصص و تجسده الامبريقية

أولاً: التخصص و مترتباته.

ثانياً: التخصص العمودي و الفعالية.

ثالثاً: التخصص الأفقي و الكفاءة التنظيمية.

رابعاً: العلاقة بين التخصص العمودي و متغيراته.

خامساً: العلاقة بين التخصص الأفقي و متغيراته.

أولاً: التخصص و مترتباته

أكدت الدراسات الميدانية على أهمية العلاقة القائمة بين التخصص و كفاءة العمل، و تتجلى هذه العلاقة في زيادة الإنتاجية و الأداء، الرقابة الذاتية، السرعة في العمل، الرغبة في الإنجاز، الدقة، الاستمرار في العمل، و بالنظر إلى تنوع العلاقة التي تربط التخصص و الكفاءة فإننا نحاول اختبار هذه العلاقة استناداً إلى شواهد واقعية جمعناها من المؤسسة المينائية بسكيكدة، و هذا من خلال الأسئلة الواردة في الاستمارة من (12 إلى 18).
الجدول (17) مساهمة التخصص القائم على أساس تقسيم العمل الدقيق.

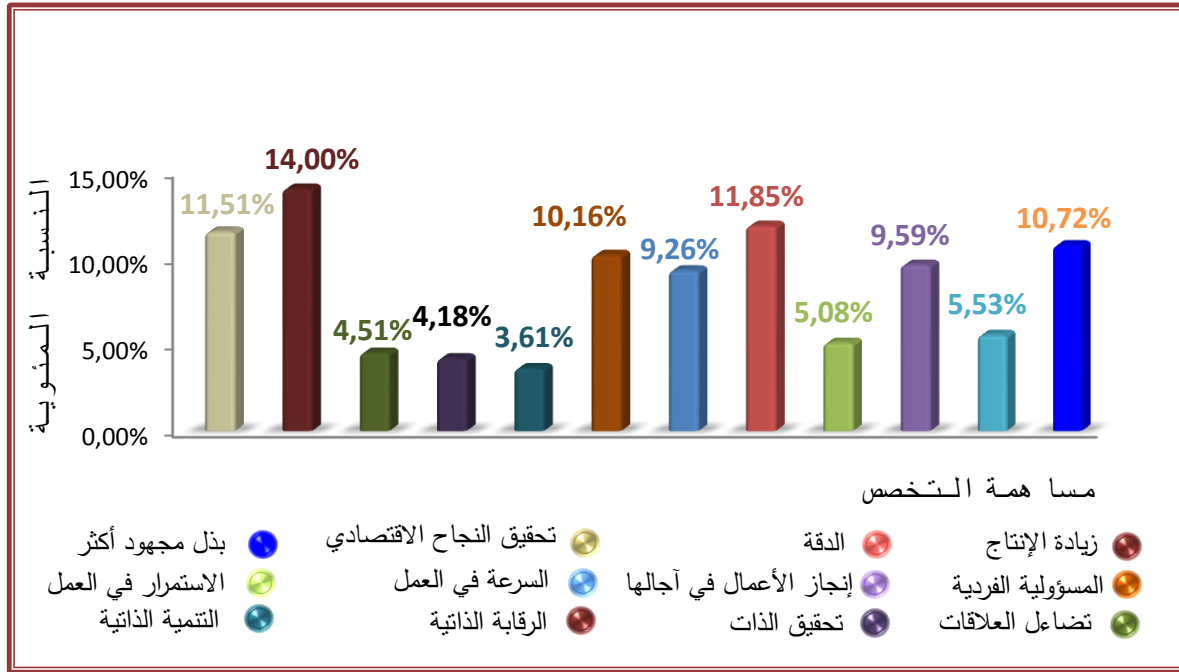
النسبة المئوية %	العدد	العينة	البدايل
11,51%	102		تحقيق النجاح الاقتصادي
14,00%	124		زيادة الإنتاج
4,51%	40		تحقيق الذات
4,18%	37		التنمية الذاتية
3,61%	32		الرقابة الذاتية
10,16%	90		المسؤولية الفردية
9,26%	82		السرعة في العمل
11,85%	105		الدقة
5,08%	45		تضائل العلاقات
9,59%	85		إنجاز الأعمال في آجالها
5,53%	49		الاستمرار في العمل
10,72%	95		بذل مجهود أكثر
100%	886		المجموع

أغلب الدراسات النظرية و الميدانية أكدت على مساهمة التخصص القائم على أساس تقسيم العمل الدقيق في زيادة الإنتاج و تحقيق الاستقرار فضلا على تخفيض التكاليف و السرعة في العمل.

و الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (17) تؤكد أن 124 مفردة بنسبة 14% من إجمالي العينة أقرت على أن التخصص القائم على أساس تقسيم العمل يساهم في زيادة

الإنتاج و الدقة بنسبة 11,85% و تحقيق النجاح الاقتصادي بنسبة 11,51% ، في حين ترى نسبة 10,72% يزيد من بذل مجهود أكثر و المسؤولية الفردية 10,16%، أما باقي أفراد العينة فاستجابتهم متقاربة بنسب ضئيلة ترى أن التخصص القائم على أساس تقسيم العمل يزيد من تحقيق الذات، التنمية الذاتية، الرقابة الذاتية و الاستمرار في العمل.

و الشكل (36) يبين تقسيم العمل الدقيق



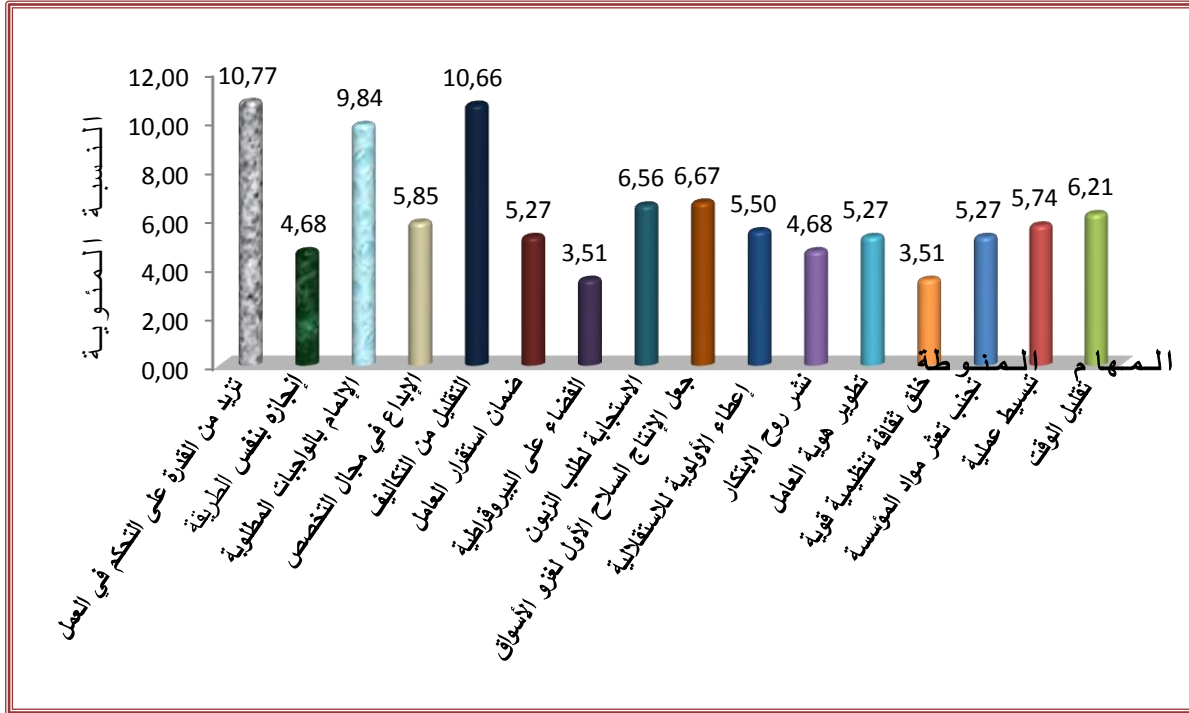
الجدول (18) تحديد المهام المنوطة

النسبة المئوية %	العدد	العينة	البدايل
10,77%	92	تزيد من القدرة على التحكم في العمل	
4,68%	40	إنجازه بنفس الطريقة	
9,84%	84	الإلمام بالواجبات المطلوبة	
5,85%	50	الإبداع في مجال التخصص	
10,66%	91	التقليل من التكاليف	
5,27%	45	ضمان استقرار العامل	
3,51%	30	القضاء على البيروقراطية	
6,56%	56	الاستجابة لطلب الزبون	
6,67%	57	جعل الإنتاج السلاح الأول لغزو الأسواق	
5,50%	47	إعطاء الأولوية للاستقلالية	
4,68%	40	نشر روح الابتكار	
5,27%	45	تطوير هوية العامل	
3,51%	30	خلق ثقافة تنظيمية قوية	
5,27%	45	تجنب تعثر مواد المؤسسة	
5,74%	49	تبسيط عملية التسيير	
6,21%	53	تقليل الوقت	
100%	854	المجموع	

إن التخصص يهدف إلى تحديد المهام بين أفراد التنظيم و هذا من أجل رفع مستوى أداء الأفراد و أداء المؤسسة ككل.

و البيانات الرقمية الواردة في الجدول (18) تشير أن 92 مبحوثا و المقدره نسبتهم ب10,77% أقروا بأن أن تحديد مهامهم يزيد من القدرة على التحكم في العمل و الإلمام بالواجبات المطلوبة نسبة 9,84% و التقليل من التكاليف 10,66%، التقليل من الوقت 6,21% مع الاستجابة بنسبة 6,56% لطلب الزبون، فحين ترى نسبة 5,85% أن تحديد المهام للعامل تساعد على الإبداع في مجال التخصص و ضمان استقرار العامل و تطوير

هويته، أما النسب القليلة من استجابات أفراد العينة فترى أن تحديد المهام يجنب تبعثر مواد المؤسسة و تبسيط عملية التسيير مع خلق ثقافة تنظيمية قوية. و الشكل (37) يبين تحديد المهام المنوطة.

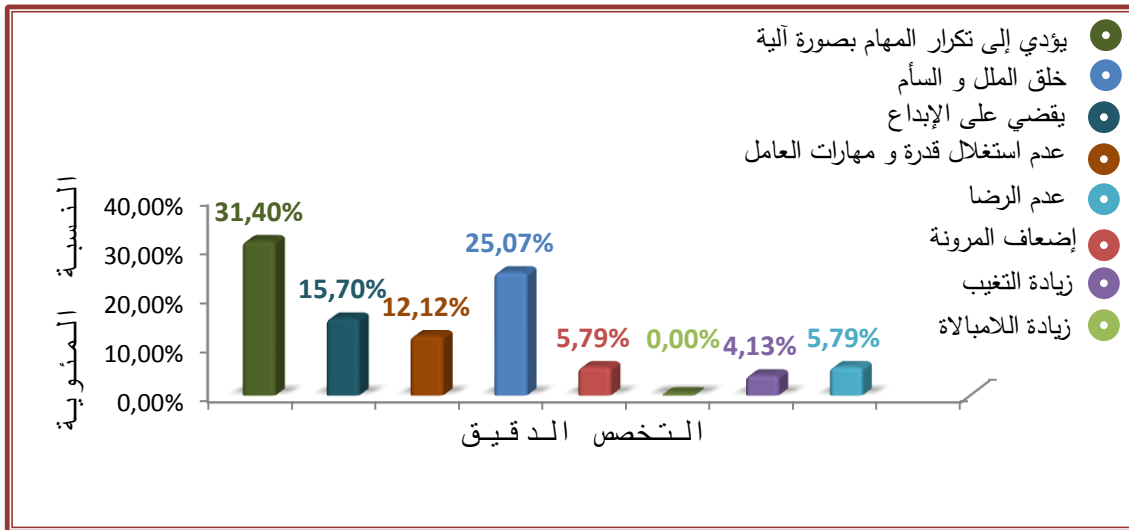


الجدول (19) مساهمة التخصص الدقيق

المتغيرات	العينة	العدد	النسبة المئوية %
يؤدي إلى تكرار المهام بصورة آلية		114	31,40%
يقضي على الإبداع		57	15,70%
عدم استغلال قدرة و مهارات العامل		44	12,12%
خلق الملل و السأم		91	25,07%
عدم الرضا		21	5,79%
زيادة اللامبالاة		00	0,00%
زيادة التغيب		15	4,13%
إضعاف المرونة		21	5,79%
المجموع		363	100%

إن بعض المقاربات النظرية ترى أن تقسيم العمل و التخصص غير مدروس و الذي لا يراعي نفسية العاملين و تكوينهم و طموحاتهم و أهدافهم قد يؤدي إلى الشعور بالرتابة و الملل و السأم في العمل لان العامل لا يرغب في تأمين الجانب المادي فقط بل يرغب في تحقيق ذاته من خلال عمله إذا كان راضيا عنه.

أما بالنسبة لإفراد العينة مجال الدراسة فالأرقام الواردة في الجدول (19) توضح أن التخصص الدقيق في مجال العمل قد يؤدي إلى تكرار المهام بصورة آلية و عدم استغلال قدرة و مهارات العامل، في حين ترى نسبة 25,07% أنه يخلق الملل و السأم و عدم الرضا و ضعف المرونة و هذا بنسبة 5,79% و ما أضافه بعض المبحثن من خلال حديثنا معهم هو أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة عاملا في زيادة الأداء و الإنتاجية بل زيادته قد تؤدي بالعامل و هو يعمل لا يستغل كل طاقاته و قدراته و حتى مواهبه، فينتابه شعورا بالاستياء و الملل فيقل رضائه عن عمله كما يقلل من الروابط الاجتماعية بين العمال فيشعرون بالانعزالية، مما يقوي فيهم الإحساس بالملل و السأم فيؤدي بهم إلى التغيب و إضعاف المرونة. و الشكل (38) مساهمة التخصص الدقيق



الجدول (20) العامل المناسب في المكان المناسب

النسبة المئوية %	العدد	البدائل / العينة
12,80%	16	دائما
47,20%	59	أحيانا
25,60%	32	غالبا
9,60%	12	نادرا
4,80%	06	أبدا
100%	125	المجموع

هناك مقولة متداولة في أدبيات التنظيم و مفادها أن الرجل المناسب في المكان المناسب على اعتبار أن الاختيار السليم للموارد البشرية يحقق ضمان الجودة و النوعية في العمل داخل المؤسسة و خارجها، في هذا السياق توضح البيانات الكمية في الجدول (20) أن 59 مفردة و بنسبة 47,20 % ترى أنه أحيانا ما يوضع العامل في المكان المناسب في حين يرى 32 مبحوثا أنه غالبا ما نجد العامل في مكانه المناسب و هذا بنسبة 25,60 % و نسبة 12,80 % دائما، و نادرا نسبة 9,60 %

كما أفادنا المبحوثون من خلال المقابلات أن التخصص الوظيفي يسمح للعاملين ضمن تخصصهم و قدراتهم التحكم في زيادة الكفاءة الإنتاجية و الأداء، لهذا تحرص المؤسسة على وضع ميكانيزمات موضوعية لوضع العامل المناسب في المكان المناسب.

الجدول (21) السن و العامل المناسب في المكان المناسب

المجموع		أبد		نادرا		غالبا		أحيانا		دائما		العامل المناسب السن
%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	
29,6	37	16,7	01	33,3	04	28,1	09	28,8	17	37,5	06	أقل من 30 سنة
35,2	44	50,0	03	50,0	06	28,1	09	35,6	21	31,25	05	35 - 30
16,0	20	16,7	01	8,3	01	21,9	07	16,9	10	6,25	01	41 - 36
12,0	15	0,0	00	8,3	01	12,5	04	13,6	08	12,5	02	47 - 42
5,6	07	16,7	01	0,0	00	6,3	02	5,1	03	6,25	01	53 - 48
1,6	02	0,0	00	0,0	00	3,1	01	0,0	00	6,25	01	53 و أكثر
100	125	100	06	100	12	100	32	100	59	100	16	المجموع

إن التنظيم يعمل بفعالية إذا ما توفرت الكفاءات و الخبرات لدى أعضائه ليقوموا بواجباتهم، و هذا هو هدف التخصص و التوظيف على أساس المؤهلات العلمية و الفنية، لدى فالمؤسسة مطالبة بوضع ميكانيزمات موضوعية لوضع العامل المناسب في المكان المناسب، إن اختيار العامل المناسب يعهد إليه أداء عمل محدد متخصص فيه حسب مركزه العلمي و ذلك لتحقيق فعاليته و فعالية المؤسسة ككل.

و الجدول(21) يبين أن 32 مبحوثا من إجمالي العينة بنسبة 25,60% أقرت أن المؤسسة غالبا ما تحرص على وضع العامل المناسب في المكان المناسب لان طبيعة الأعمال في المؤسسة المينائية تتطلب التخصص و كفاءات ذات خبرة مهنية من أجل رفع أداء المؤسسة و فعاليتها. و تليها نسبة 12,80% التي ترى أن المؤسسة تحرص دائما على وضع العامل المناسب في المكان المناسب و نسبة 09,60 ترى أنه نادرا ما يتم ذلك و في القابل نجد نسبة 47,20% ترى أن المؤسسة أحيانا ما تحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

و ما يلاحظ أيضا من خلال المعطيات الرقمية للجدول أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 36-41 تؤكد على حرص المؤسسة على اختيار العامل حسب متطلبات الوظيفة و طبيعة العمل و المؤهلات العلمية المطابقة للوظيفة.

أما باقي أفراد العينة المحصورة بين الفئات (47-62) (48-53) (54 أو أكثر) فاستجابتهم متباينة بين دائما - أحيانا - غالبا - نادرا - أبدا.

الجدول (22) تطبيق مبدأ التخصص (الآلات و الموارد و العمال)

النسبة المئوية %	العدد	البدايل / العينة
71,2%	89	نعم
28,8%	36	لا
100	125	المجموع

تبين الأرقام الموجودة في الجدول (22) أن نسبة 71,2% من إجمالي أفراد العينة أفادوا بأن إدارة مؤسستهم تحرص على تطبيق مبدأ التخصص من خلال اختيارات الآلات والموارد و العمال بطريقة علمية سليمة و بنسبة 28,8% تنفي ذلك. إن الاختيار السليم العلمي للموارد سواء كانت بشرية أو مادية (الآلات و الموارد) يحقق ضمان الجودة و نوعية العمل للمؤسسة و يزيد من فعاليتها التنظيمية.

الجدول (23) تحديد المسؤولية على كل جزء من أجزاء العمل

النسبة المئوية %	العدد	البدايل / العينة
18,83%	125	رفع كفاءة العمل
6,78%	45	تدريب الأفراد
15,36%	102	زيادة خبرات العامل
13,55%	90	نمطية الأداء
12,80%	85	انخفاض التكاليف
18,83%	125	وحدة الأمر
13,86%	92	توحيد الإجراءات
100%	664	المجموع

إن الكفاءة تميل إلى الارتفاع و ذلك بتجزئة أي عملية إلى عناصرها الأساسية، و تحديد المسؤولية عن كل جزء من أجزاء العمل، تلك الأجزاء من العمل يمكن تدريب الأفراد على القيام بها بطريقة مثلى تعتبر أحسن وسيلة للأداء، و من ثم تزداد كفاءتهم في العمل و الإنتاج، و هذا ما أكدته البيانات الرقمية الواردة في الجدول (23)، قد أقر 125 مبحوثاً بنسبة 18,18% بأن تحديد المسؤولية على كل جزء من أجزاء العمل ترفع كفاءة العمل،

و نسبة 18,83 % ترى أنها تزيد من وحدة الأمر، زيادة خبرات العامل 15,36%، توحيد الإجراءات بنسبة 13,86% و باقي النسب فقد بينت على أن تحديد المسؤولية يؤدي إلى تدريب الأفراد، نمطية الأداء مع انخفاض التكاليف.

و في نفس السياق أفادنا المبحوثون من خلال المقابلات على أن تحديد مسؤولية الفرد العامل ضرورية حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ القرارات.

الجدول (24) التخصص و المشرف

النسبة المئوية %	العدد	العينة	البداية
21,08%	105	أن يكون المشرف له تكوين	
17,27%	86	قادرا على استخدام التكنولوجيا	
11,45%	57	له معرفة فنية عالية	
25,10%	125	قادرا على ترشيد و عقلانية العمل	
25,10%	125	قادرا على إعطاء الأوامر و تنفيذها	
100,00%	498	المجموع	

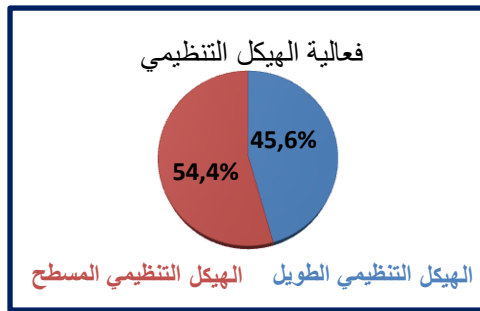
إن عملية التخصص و الإشراف مسؤولية كبيرة لأنها تساهم في إعداد المرؤوسين و تعمل على تتميتهم فنيا و مهنيا، كما تعمل على تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها لذا و جب على المشرف أن يتميز بمجموعة من الخصائص أو الصفات تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة العملية الإشرافية.

و الجدول (24) توضح معطياته الكمية أن 125 مفردة بنسبة 25,10% أكدوا على أن عملية التخصص تقتضي أن يكون المشرف قادرا على ترشيد و عقلانية العمل و نفس النسبة ترى أنه قادرا على إعطاء الأوامر و تنفيذها في حين أقر 105 مبحوثا و بنسبة 21,08% أن عملية التخصص تقتضي أن يكون المشرف لديه تكوين و نسبة 17,27% ترى أنه لابد أن يكون المشرف قادرا على استخدام التكنولوجيا، و نسبة 11,45% ترى أنه يجب أن تكون له معرفة فنية عالية.

ثانيا: التخصص العمودي و الفعالية

يرتبط التخصص العمودي بعدد المستويات التنظيمية التي ترتبط هي الأخرى بدرجة الاستقلالية، تطور إجراءات و أنظمة المعلومات و الرقابة، طبيعة المهام و خاصيتها التكرارية الروتينية بالإضافة إلى المستوى الهرمي، هذا ما نحاول تفصيله من خلال الأسئلة الواردة في الاستمارة (19-29) المتحورة أساسا حول العلاقة بين التخصص العمودي و الفعالية التنظيمية.

الجدول (25) فعالية الهيكل التنظيمي الشكل (39) يبين فعالية الهيكل التنظيمي



النسبة المئوية %	العدد	العينة
45,6%	57	أكثر فعالية الهيكل التنظيمي الطويل
54,4%	68	الهيكل التنظيمي المسطح
100%	125	المجموع

فعالية الهيكل التنظيمي تعني العمل بدون هدر أو إهمال، تحقيق الرضا، تحديد خطوط السلطة و المسؤولية، تسهيل عملية المشاركة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات، الاستخدام الأمثل للموارد البشرية فضلا على توفر الأمن و الاستقرار في العمل.

المعطيات الكمية في الجدول (25) توضح أن 68 مبحوثا بنسبة 54,4% ترى أن الهيكل التنظيمي المسطح أكثر فعالية من الهيكل التنظيمي الطويل معللين إجابتهم على أن الهيكل المسطح نطاق إشرافه واسع، يتميز بسهولة الاتصال و التواصل المطلوب بين العمال، و وصول التعليمات اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية و الإدارية من أجل تحديد الأهداف المحددة.

أما 57 مبحوثا بنسبة 45,6% ترى أن الهيكل التنظيمي الطويل أكثر فعالية لإنجاز أنشطة المؤسسة بكفاءة يرجع ذلك لوجود أنظمة رسمية نمطية تضمن أداء العمل بفعالية.

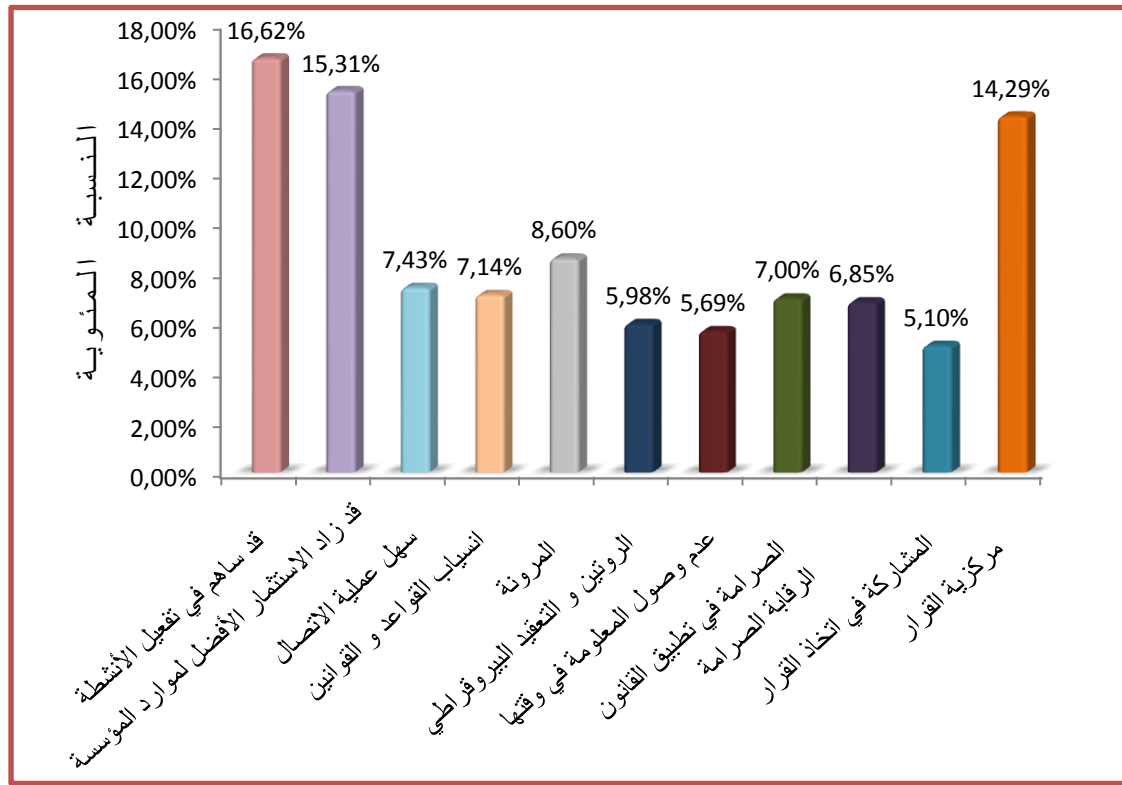
الجدول (26) مساهمة تقسيم العمل في مؤسستكم على أساس تدرج الوظائف (تدرج السلطة)

النسبة المئوية %	العدد	البدائل	العينة
16,62%	114	قد ساهم في تفعيل الأنشطة	
15,31%	105	قد زاد الاستثمار الأفضل لموارد المؤسسة	
7,43%	51	سهل عملية الاتصال	
7,14%	49	انسياب القواعد و القوانين	
8,60%	59	المرونة	
5,98%	41	الروتين و التعقيد البيروقراطي	
5,69%	39	عدم وصول المعلومة في وقتها	
7,00%	48	الصرامة في تطبيق القانون	
6,85%	47	الرقابة الصارمة	
5,10%	35	المشاركة في اتخاذ القرار	
14,29%	98	مركزية القرار	
100%	686	المجموع	

توضح البيانات الرقمية للجدول رقم (26) أن 114 مبحوثاً و بنسبة 16,62 % قد ساهم في تفعيل الأنشطة و قد زاد الاستثمار الأفضل لموارد المؤسسة بنسبة 15,31 % فحين ترى نسبة 14,29 % أن التدرج في السلطة يساهم في مركزية القرار و 59 مبحوثاً بنسبة 8,60 % أكدوا على أن تدرج السلطة يساهم في تحقيق المرونة على اعتبار أنه من متطلبات الرقابة الفعالة، أما باقي نسب أفراد العينة متقاربة في استجاباتهم المتمثلة في الروتين و التعقيد البيروقراطي، عدم و وصول المعلومات في وقتها، مع الصرامة في تطبيق القانون.

و ما يمكن تسجيله هنا هو أن التخصص العمودي يستند إلى خاصية الربط بين التسلسل الهرمي للوظائف و ترابطها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الشكل (40) يبين مساهمة تقسيم العمل أساس تدرج الوظائف (تدرج السلطة)

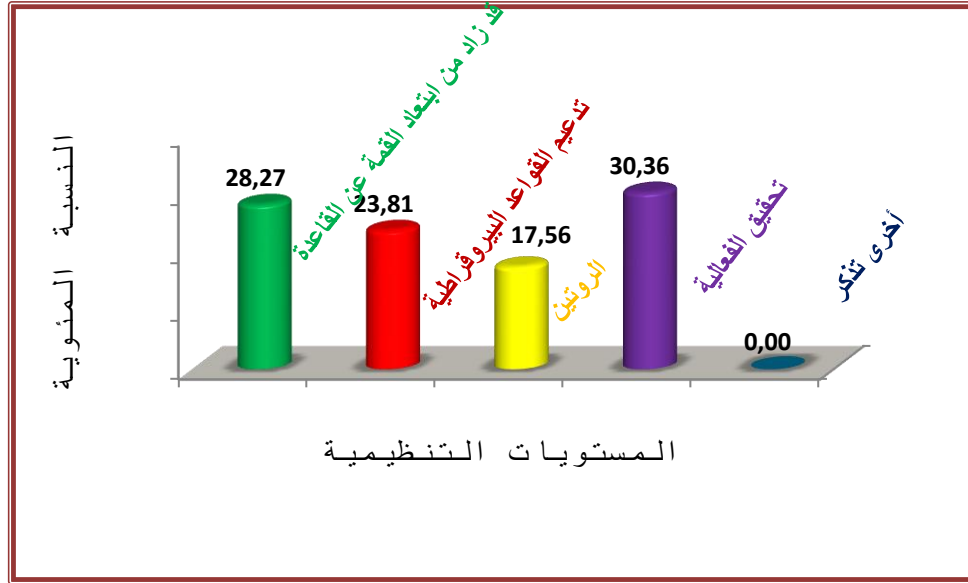


الجدول (27) تعدد المستويات التنظيمية

النسبة المئوية %	العدد	العينة	الدائل
28,27%	95		قد زاد من ابتعاد القمة عن القاعدة
23,81%	80		تدعيم القواعد البيروقراطية
17,56%	59		الروتين
30,36%	102		تحقيق الفعالية
0,00%	00		أخرى تذكر
100%	336		المجموع

يرتبط التخصص العمودي بعدد المستويات التنظيمية التي ترتبط هي الأخرى بدرجة الاستقلالية، تطور إجراءات و أنظمة المعلومات، الرقابة، بالإضافة إلى المستوى الهرمي، و الجدول رقم (27) تبين بياناته الرقمية على أن 102 مبحثاً بنسبة 30,36 أكدوا على أن تعدد المستويات التنظيمية تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة 30,60% و نسبة 28,27% ترى أنها قد زاد من ابتعاد القمة عن القاعدة، و نسبة 23,81% تعمل على

تدعيم القواعد البيروقراطية أما نسبة 17,56% في ترى أن تعدد المستويات التنظيمية تؤدي إلى الروتين و ذلك راجع إلى طبيعة المهام و خاصيتها التكرارية. و الشكل (41) يبين تعدد المستويات التنظيمية



الجدول (28) يبين العلاقة بين الرئيس و المرؤوس

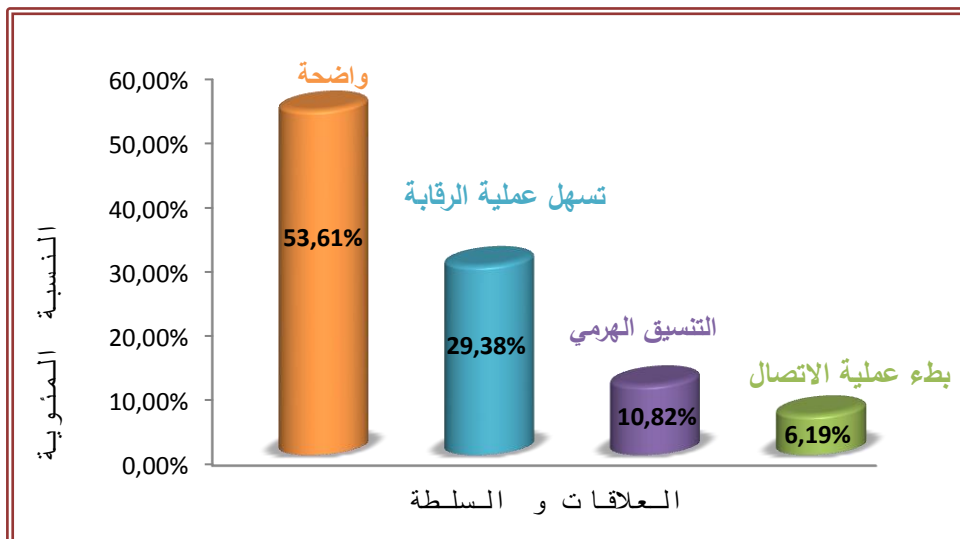
المتغيرات	العينة	العدد	النسبة المئوية %
ممتازة		12	9,60%
جيدة جدا		52	41,60%
جيدة		36	28,80%
مقبولة		25	20%
المجموع		125	100%

يتأثر الأفراد في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية فيشعرون بأهميتهم و ذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالأخرين سواء مع رؤسائهم أو زملائهم في العمل، و الرئيس خاصة يجب أن يتمتع بالقدرة و المهارة على إقامة علاقات إشرافية طيبة مع المرؤوسين، و هذا ما يتضح لنا في الجدول (28) على أن 52 مبحوثا من إجمالي العينة و بنسبة 41,60% علاقاتها بالرئيس جيدة جدا و بنسبة 9,60% ممتازة و بنسبة 28,80% علاقاتها جيدة و مقبولة بنسبة 20%.

كما أفادتنا المقابلات التي أجريت مع أفراد العينة و كذلك ملاحظتنا المباشرة أثناء معاشتنا للميدان أن علاقات الرؤساء بالمرؤوسين علاقة جيدة وطيبة. فهناك من الباحثين من قالوا أنهم يطمنون إلى رئيسهم و يناقشونه بصراحة، إذ غالبا ما يكون هذا الرئيس قد زلمهم كعامل عادي قبل الترقية. الجدول(29) يبين العلاقات و السلطة

النسبة المئوية %	العدد	العينة	البدائل
53,61%	104		واضحة
29,38%	57		تسهل عملية الرقابة
10,82%	21		التنسيق الهرمي
6,19%	12		بطء عملية الاتصال
100%	194		المجموع

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية في الجدول(29) أن 104 مبحوثا المقدره نسبتهم 53,61% أكدوا على أن علاقاتهم بالسلطة واضحة بينما ترى نسبة 29,38% أنها تسهل عملية الرقابة، و نسبة 10,82% تؤكد على أن علاقة العامل بالسلطة هو التنسيق الهرمي و نسبة قليلة 6,19% تبينها بطء عملية الاتصال. و من خلال المقابلات التي أجريناها لمسنا أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أن العمال يتأثرون بعلاقاتهم الاجتماعية و المهنية مع زملائهم في العمل سواء مشرفون أو العمال أكثر من تأثيراتهم بنظم الرقابة الإدارية و الحوافز المادية. و الشكل(42) يبين العلاقات و السلطة



الجدول (30) يبين السلطة في التخصص

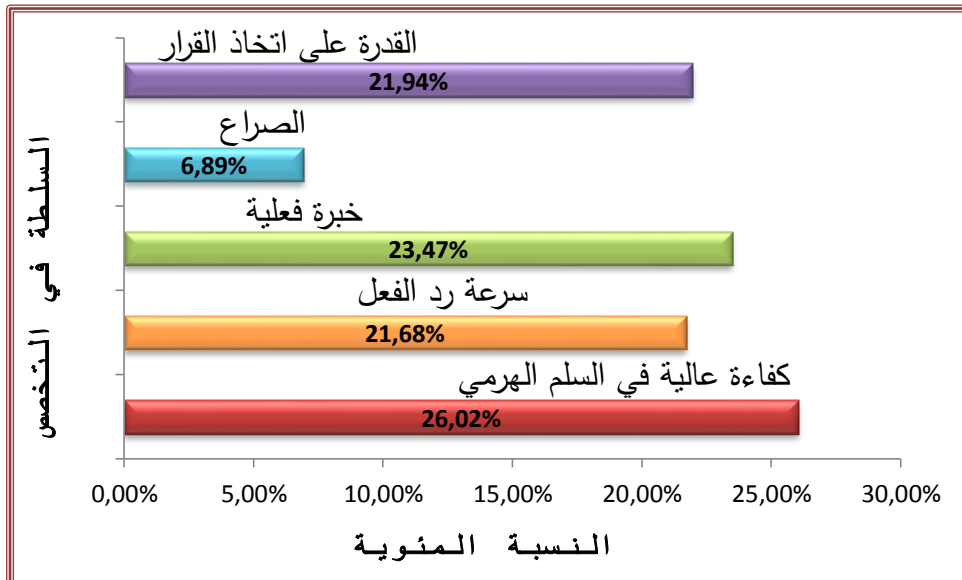
النسبة المئوية %	العدد	العينة	الدائل
26,02%	102		كفاءة عالية في السلم الهرمي
21,68%	85		سرعة رد الفعل
23,47%	92		خبرة فعلية
6,89%	30		الصراع
21,94%	86		القدرة على اتخاذ القرار
100%	392		المجموع

إن التخصص في السلطة يتيح كفاءة كبيرة للتدرج الهرمي، سرعة الإبداع، تطوير خبرة حقيقية، كما يسهل للعمال تحقيق تدفق الاتصال داخل المؤسسة.

و الجدول (30) أعلاه بينت معطياته الكمية أن 102 مفردة بنسبة 26,02% ترى أن للسلطة كفاءة عالية للسلم الهرمي، و خبرة فعلية بنسبة 23,47% و قدرة على اتخاذ القرار بنسبة 21,94% أما سرعة رد الفعل فقدرت نسبة استجابات أفراد العينة 21,68% تليها نسبة 6,89% ترى السلطة في التخصص صراع تنظيمي.

و ما نستخلصه هنا أن السلطة التي يتمتع بها الرئيس أو المشرف تجعل مرؤوسيه ينفذون أوامره و تعليماته و قراراته لتحقيق الفعالية القصوى في أداء الاعمال لبلوغ الاهداف العامة للمؤسسة.

و الشكل (43) يبين السلطة في التخصص



الجدول (31) يبين تحديد محتوى الأعمال الفردية و زيادة أداء الأفراد

النسبة المئوية %	العدد	العينة	البدائل
100%	125		نعم
0%	00		لا
100 %	125		المجموع

إن التخصصات المختلفة تتطلبها نشاطات حيث يتم التركيز عليها بشكل يترتب عنه تجزئة العمل و توزيعه على الأفراد، فكل فرد عامل يعمل ضمن تخصصه و قدراته بمعنى أن يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة أي تحديد محتوى الأعمال الفردية حتى تتحقق سرعة الإنجاز و الإتقان و بالتالي أداء الأفراد و هذا ما أقرته عينة البحث بنسبة 100%.

الجدول (32) مساهمة التخصص في زيادة تحمل المسؤوليات

النسبة المئوية %	العدد	العينة	البدائل
69,6	87		يساهم بدرجة كبيرة جدًا
26,4	33		يساهم بدرجة كبيرة
2,4	03		يساهم بدرجة محدودة
1,6	02		لا يساهم
0	00		لا يساهم مطلقا
100	125		المجموع

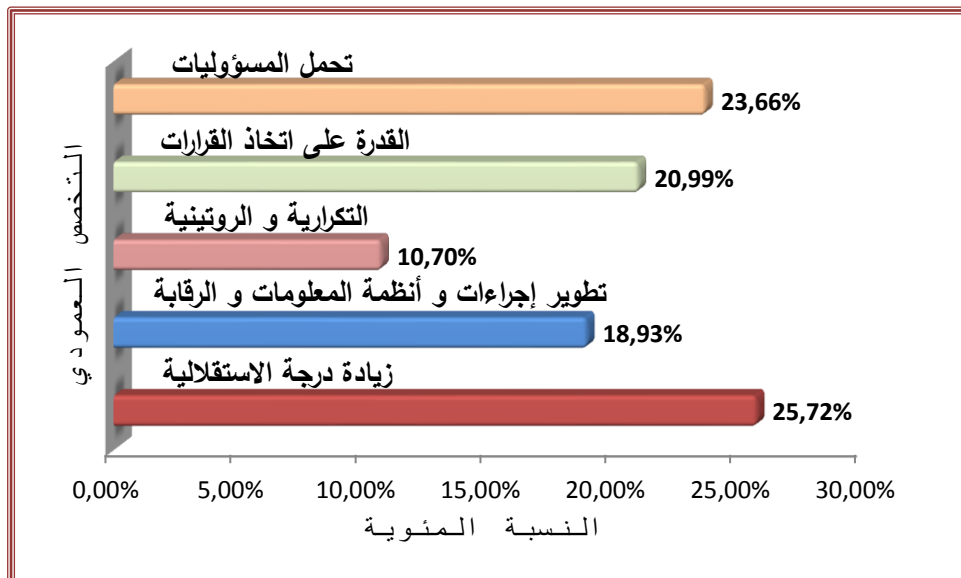
بين الجدول (32) من خلال الشواهد الكمية و الرقمية أن 87 مبحوثا بنسبة 69,6 % أكدوا على مساهمة التخصص في زيادة تحمل المسؤولية بدرجة كبيرة جدًا في حين أفادت نسبة 26,4 % بأنه يساهم بدرجة كبيرة ، و نسبة 2,4 % تساهم بدرجة محدودة، كما أفدتنا المقابلات التي أجريت مع بعض أفراد العينة المختارة أن إشراكهم في تحمل المسؤوليات يساهم على تطوير قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية، رفع الروح المعنوية لديهم و تحقيق حاجاتهم النفسية و طموحاتهم من جهة أخرى، مما يجعلهم في حالة نفسية تشعرهم بالانتماء إلى مؤسستهم.

الجدول (33) يبين مساهمة التخصص العمودي:

النسبة المئوية %	العدد	العينة	البدايل
25,72%	125		زيادة درجة الاستقلالية
18,93%	92		تطوير إجراءات و أنظمة المعلومات و الرقابة
10,70%	52		التكرارية و الروتينية
20,99%	102		القدرة على اتخاذ القرارات
23,66%	115		تحمل المسؤوليات
100%	486		المجموع

يرتبط التخصص العمودي بعدد المستويات التنظيمية التي ترتبط بزيادة درجة الاستقلالية و هذا ما عبرت عنه 125 مفردة بنسبة 25,72% و يساهم في تطوير إجراءات و أنظمة المعلومات و الرقابة بنسبة 18,93% في حين ترى نسبة 20,99% أن التخصص العمودي يساهم في القدرة على اتخاذ القرارات، و من خلال مقابلتنا مع المبحثن عبروا أيضا عن أهمية عملية اتخاذ القرار و القدرة على اتخاذها بحيث تشعرهم بالاستقلالية و اللامركزية في تحديد أهداف المؤسسة و العمل على تحقيقها.

أما 115 مفردة بنسبة 23,66% قد أرجعت مساهمة التخصص العمودي في تحمل المسؤوليات تليها نسبة 10,70% أن التخصص يجعل العامل يكرر عمله فيصبح روتيني الأمر الذي يؤدي إلى الملل فينعكس على الإنتاجية. الشكل (44) يبين مساهمة التخصص العمودي.



الجدول الجدول(34) يبين وضوح الأدوار و انسياب الاتصال من الأعلى إلى الأسفل

المتغيرات	العينة	العدد	النسبة المئوية %
نعم		125	100%
لا		00	00%
المجموع		125	100%

معطيات الجدول(34) الرقمية توضح أن كل أفراد العينة المختارة بنسبة 100% أكدوا أن وضوح الأدوار يساعد على انسياب الاتصال من الأعلى إلى الأسفل. و هذا يؤكد على أن التدرج الهرمي في توزيع الأدوار و المسؤوليات ابتداءً من قمة الهرم نزولاً إلى المستويات الإدارية الوسطى ثم المستويات التنفيذية بربط القمة بالقاعدة بشكل يسهل تدفق الاتصال و درجة سهولته و التعاون داخل المؤسسة.

الجدول (35) تقسيم العمل و الرقابة التنظيمية:

الندائل	العينة	العدد	النسبة المئوية %
وحدة الأمر		89	22,36%
عدم تعارض الأدوار		105	26,38%
الرقابة للصيقة		92	23,12%
تحديد مضمون الوظيفة		112	28,14%
المجموع		398	100%

الرقابة التنظيمية من المهام الأساسية التي تقوم بها الإدارة و التي تهدف إلى متابعة العاملين من أنهم يقومون بإنجاز الأعمال وفقاً للمعايير أو التعليمات الصادرة إليهم و بالتالي فهي وسيلة للتأكيد من أن المؤسسة تسير نحو تحقيق أهدافها المحددة. و بالتالي فإن وضوح التخصص عامل رقابي لإنجاز المهام في آجالها المحددة و بأقل تكلفة.

و البيانات الكمية الواردة في الجدول(35) تبين أن 112 مفردة بنسبة 28,14 % يؤكدون على أن تقسيم العمل يزيد من الرقابة التنظيمية من خلال تحديد مضمون الوظيفة

و تليها ونسبة 22,36% على أن تقسيم العمل يزيد الرقابة التنظيمية من خلال وحدة الأمر التي تؤثر بصورة مباشرة على إنجاز الأعمال في آجالها و بطريقة مثلى، و نسبة 26,38 % تؤكد على أن تقسيم العمل يزيد من الرقابة التنظيمية لعدم تعارض الأدوار في حين نجد أن نسبة 23,12 % تدعم ذلك من خلال الرقابة اللصيقة.

ثالثا: التخصص الأفقي و الكفاءة التنظيمية

أكدت الدراسات الميدانية على أهمية العلاقة القائمة بين التخصص الأفقي و الكفاءة التنظيمية و تتجلى هذه العلاقة في زيادة الأداء، الرقابة الذاتية، السرعة في العمل، و دقة العمل المنجز و زيادة الجهد المبذول، و بالنظر إلى العلاقة بين التخصص الأفقي و الفعالية فإننا نحاول اختبار هذه العلاقة استنادا إلى شواهد واقعية جمعناها من المؤسسة الميدانية لسكيدة.

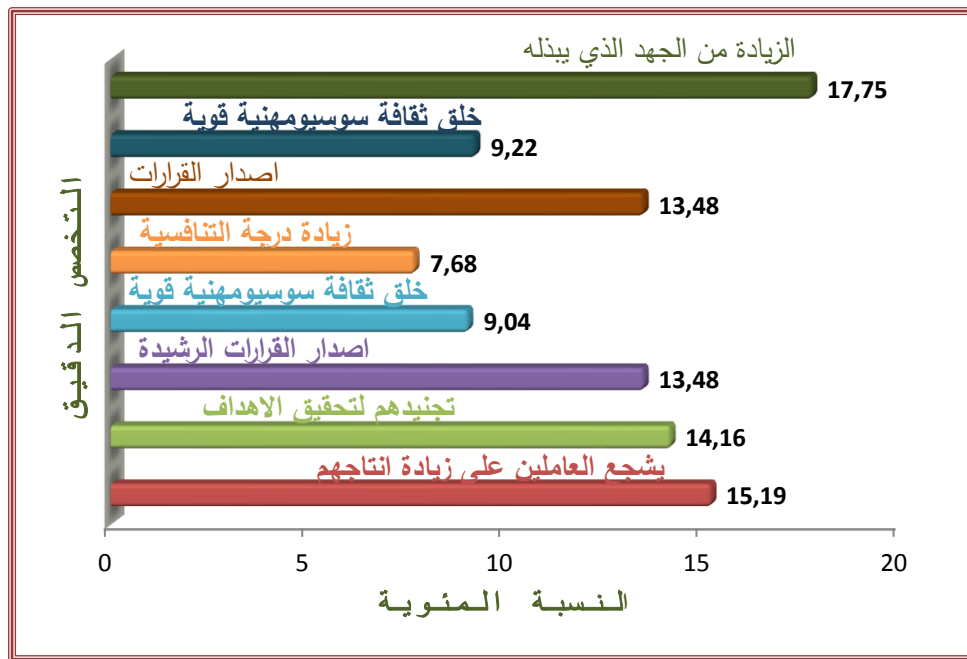
الجدول (36) يبين التخصص الأفقي و تأثيراته:

المتغيرات	العينة	العدد	النسبة المئوية %
يشجع العاملين على زيادة إنتاجهم	89	89	15,19%
تجنيدهم لتحقيق الأهداف	83	83	14,16%
رفع روحهم المعنوية	79	79	13,48%
زيادة درجة تماسكهم	53	53	9,04%
زيادة درجة التنافسية	45	45	7,68%
إصدار القرارات الرشيدة	79	79	13,48%
خلق ثقافة سوسيو مهنية قوية	54	54	9,22%
الزيادة من الجهد الذي يبذله الفرد	104	104	17,75%
المجموع	586	586	100%

يبين التحليل الإحصائي الوارد في الجدول رقم (30) أن التخصص الوظيفي يزيد من الجهد الذي يبذله الفرد و هذا ما أقرته 104 مفردة بنسبة 17,75%، كما يشجع العاملين على زيادة إنتاجهم و تجنيدهم لتحقيق الأهداف و هذا ما عبرت عنه عينة البحث بنسبة 15,19% و 14,16% على التوالي، أما الاستجابات الأخرى لأفراد العينة ترى أن التخصص الأفقي يؤثر في إصدار القرارات الرشيدة بنسبة 13,48% ، و بنفس النسبة ترى

أنه يزيد من رفع الروح المعنوية للعمال و درجة تماسكهم بنسبة 9,04% كما يعمل على خلق ثقافة سوسيو مهنية بين العمال و هذا ما عبرت عنه نسبة 9,22%، أما نسبة 7,68% ترى أنه يزيد في درجة التنافسية بين العمال.

و من خلال المقابلات التي أجريناها مع أفراد العينة فقد لمسنا أن أغلبهم يفضلون التخصص في مجال معين لكسب الخبرة و المهارة التي ترفع كفاءتهم في العمل و تأهلهم لإصدار القرارات الرشيدة و تشجيعهم على زيادة انتجياتهم. الشكل (45) يبين التخصص الأفقي و تأثيراته.



الجدول (37) أبعاد التخصص الأفقي.

النسبة المئوية %	العدد	العينة	البدايل
12,71	52	خلق الملل من أداء نفس المهام بنفس الطريقة	
9,78	40	تقليل اندماج العامل في وسطه	
7,33	30	تقليل الاستخدام المتعدد للأفراد	
23,72	97	تطبيق المرونة الداخلية	
20,78	85	تدعيم التبعية للتخصص الممارس	
25,67	105	خلق الوظائف المستقلة	
100	409		المجموع

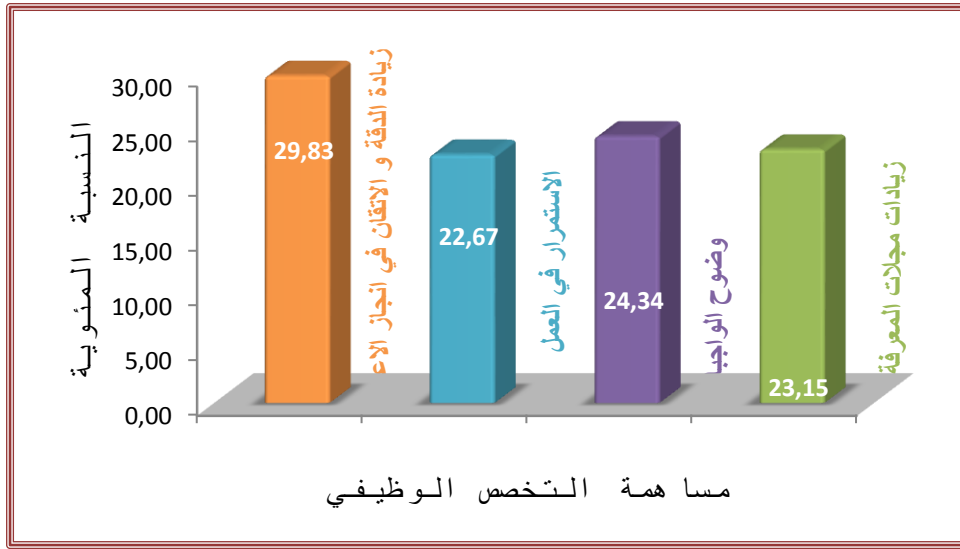
يتمحور التخصص الأفقي حول خلق وظائف مستقلة و هذا ما أقره 105 مبحوثا من أفراد العينة المختارة و بنسبة 25,67% و هذا حسب البيانات الكمية الواردة في الجدول (37) في حين نجد 97 مبحوثا بنسبة 23,72% ترى أن التخصص الأفقي يؤدي إلى تطبيق المرونة الداخلية باعتبارها من متطلبات الرقابة الفاعلة، فحين نجد نسبة 20,78% تقر على أن التخصص في العمل يؤدي إلى تدعيم التبعية للتخصص الممارس كما أن الاتجاه إلى الآلية و الروتينية في العمل يخلق الملل من أداء نفس المهام وبنفس الطريقة و هذا ما عبرت عنه نسبة 12,78%، و قد يقلل اندماج العامل في وسطه و يقلل من الاستخدام المتعدد للأفراد و هذا ما عبرت عنه نسب ضئيلة.

الجدول (38) يبين مساهمة التخصص الوظيفي:

النسبة المئوية %	العدد	العينة	البدايل
29,83%	125	زيادة الدقة و الإتقان في إنجاز الأعمال	
22,67%	95	الاستمرار في العمل	
24,34%	102	وضوح الواجبات	
23,15%	97	زيادات مجالات المعرفة	
100%	419	المجموع	

يوضح التحليل الإحصائي لبيانات الجدول (38) أن 125 مبحوثا و بنسبة 29,83% أكدوا على أن التخصص الوظيفي من المتغيرات الأساسية التي تساهم في زيادة الدقة و الإتقان في إنجاز الأعمال، و نسبة 24,34% من أفراد العينة المختارة ترى على أن التخصص يساهم في وضوح الواجبات و الاستمرار في العمل و نسبة 23,15% ترى أنه يزيد مجالات المعرفة بين الأفراد العاملين لأنه يساعدهم على تنمية مهاراتهم و يكسبهم الدقة و الإتقان في أداء الأعمال.

الشكل (46) يبين مساهمة التخصص الأفقي.



الجدول (39) التخصص و الرغبة في العمل

النسبة المئوية %	العدد	البدايل	النسبة المئوية %	العدد	العينة البدايل
%46,33	101	لأنه يلبي حاجات العمل	%98,4	123	نعم
%9,17	20	أداء الأعمال بصورة روتينية			
%44,50	97	يزيد المهارات و الخبرات			
			%1,6	02	لا
%100	218		100	125	المجموع

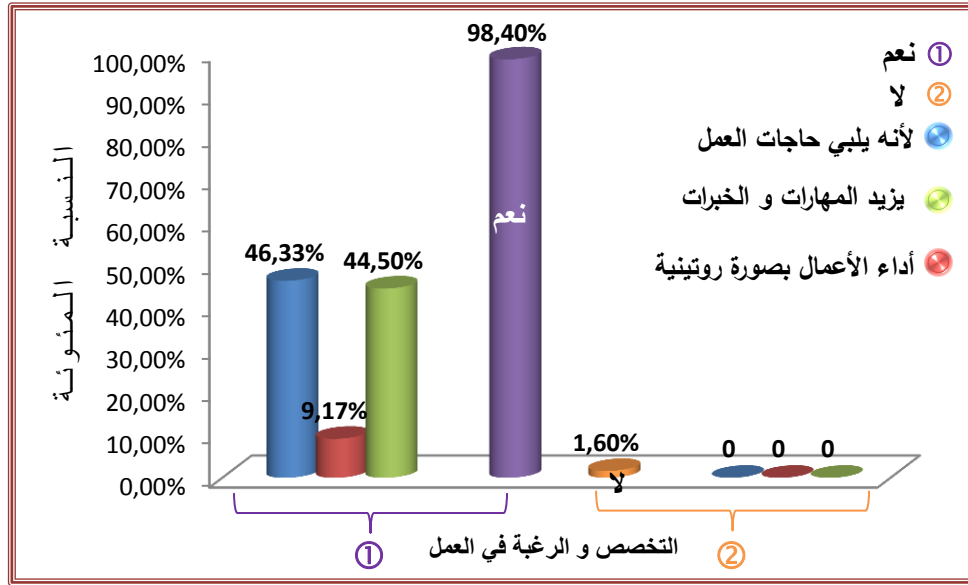
إن العنصر البشري محرك أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي و بالتالي فإن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءته و إنتاجيته.

و الجدول (39) أعلاه يبين من خلال بياناته الرقمية أن أغلب أفراد العينة المختارة و عددهم 123 مفردة بنسبة %98,4 أكدوا على أن التخصص يزيد الرغبة في العمل و أرجعوا السبب إلى تلبية حاجاتهم و نسبتهم %46,33 على اعتبار أن إشباع حاجة الفرد النفسية و الاجتماعية من حيث الميول و الاتجاهات نحو عمل معين يزيد من أدائه و مهارته و خبراته و هذا ما عبرت عنه نسبة %44,50.

و يمكن إضافة ما تم تسجيله من خلال المقابلات التي أجريناها مع العمال الذين أكدوا على أن رغبة العامل في العمل تعكس بالضرورة كفاءته و أدائه و إنتاجيته، هذه الرغبة أصبحت إحدى المهام الصعبة التي تواجهها المؤسسات و التي تنحصر في كيفية إثارة رغبة

الأفراد العاملين و توجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلق.

الشكل (47) يبين التخصص و الرغبة في العمل.



الجدول (40) يبين العوامل الأكثر ارتباطا بالتخصص

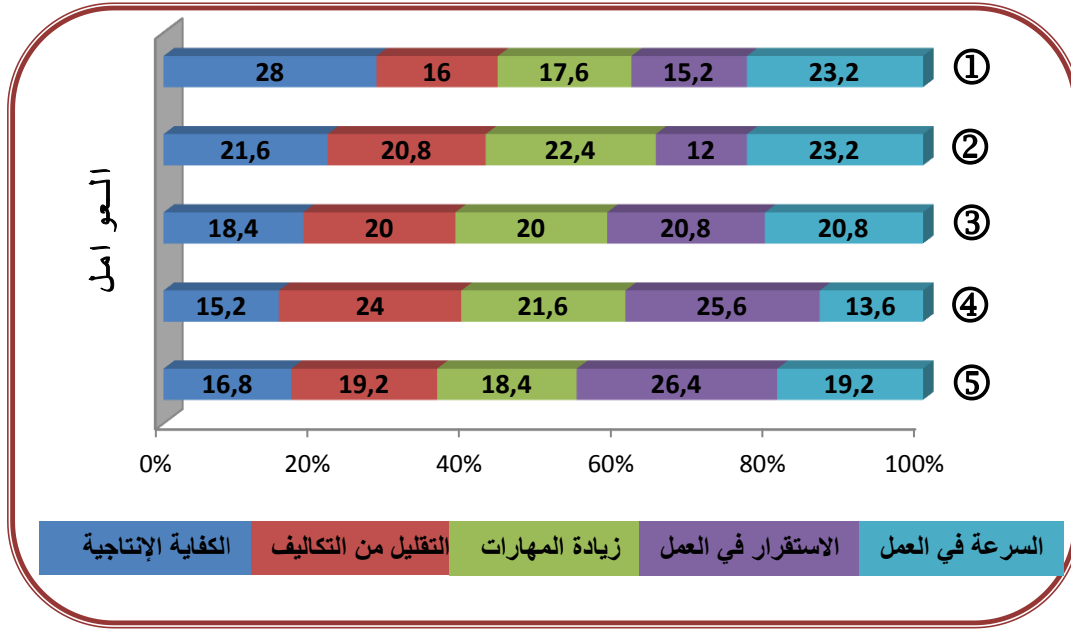
العينة البدائل	1		2		3		4		5		المجموع ع
	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	
الكفاية الإنتاجية	28	35	21,6	27	18,4	23	15,2	19	16,8	21	125
التقليل من التكاليف	16	20	20,8	26	20	25	24	30	19,2	24	125
زيادة المهارات	17,6	22	22,4	28	20	25	21,6	27	20,8	26	125
الاستقرار في العمل	15,2	19	12	15	20,8	26	25,6	32	26,4	33	125
السرعة في العمل	23,2	29	23,2	29	20,8	26	13,6	17	16,8	21	125
المجموع	100	125	100	125	100	125	100	125	100	125	100

توضح البيانات الرقمية للجدول (40) أعلاه ترتيب المبحوثين للعوامل الأكثر ارتباطا

بالتخصص و هذا حسب أهميتها:

- الإنتاجية 35 مبحوثا و بنسبة 28% عبروا على أن الإنتاجية هي العامل الأول أكثر ارتباطا بالتخصص و الأكثر أهمية، السرعة في العمل عبر عنها 29 مبحوثا بنسبة 23,2 ، زيادة المهارات بنسبة 17,6% و تقليل التكاليف بنسبة 16% و الاستقرار في العمل بنسبة 15,2% و ما يمكن ملاحظته هو أن هناك تقارب في استجابات أفراد العينة على اعتبار أن التخصص يسمح للأفراد العاملين ضمن تخصصهم التحكم في زيادة الكفاية

الإنتاجية و الأداء مما يزيد في السرعة في العمل و زيادة المهارات، فضلا عن انخفاض التكاليف و تحقيق الاستقرار في العمل و من ثم ترتفع الفعالية و معدل الأداء. الشكل (48) يبين العوامل الأكثر ارتباطا بالتخصص



رابعا: العلاقة بين التخصص العمودي و متغيرات تفعيل الأنشطة، الاستثمار الأمثل للموارد، تدعيم القواعد البيروقراطية، تحمل المسؤولية.

تحمل المسؤولية	تدعيم القواعد البيروقراطية	الاستثمار الأمثل للموارد	تفعيل الأنشطة	التخصص العمودي
51	43	21	31	36
32	27	37	33	29
27	30	18	32	26
10	18	20	20	24
05	07	29	09	10
125	125	125	125	125

و من خلال التحليلات الإحصائية الواردة في الجداول (41)،(42)،(43)،(44) يتضح وجود علاقات ارتباطية قوية بين المتغير المستقل من ناحية و المتغيرات التابعة الأربعة من ناحية أخرى.

ففي الجدول (41) يشير معامل الارتباط المقدر ب 0,77 وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين زيادة التخصص العمودي و تفعيل الأنشطة، أما الجدول (42) فيبرز علاقة ارتباطية موجبة بين زيادة التخصص العمودي و الاستثمار الأمثل للموارد و ذلك بمقدار 0,54 ، و من خلال معامل الارتباط التي بلغت 0,94 و المينة في الإحصائيات الواردة في الجدول(43) أن هناك علاقة ارتباطية قوية موجبة بين زيادة التخصص العمودي و تدعيم القواعد البيروقراطية، أما الجدول (44) يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين زيادة التخصص العمودي و تحمل المسؤولية و ذلك بمقدار 0,89

جدول(41) العلاقة بين وضوح التخصص العمودي و تفعيل الأنشطة.

قيم س	قيم ص	ح س ح ص	ح ص	ح س	ح ² ص	ح ² س
36	31	66	06	11+	36	121
29	33	32	08	04+	64	16
26	32	07	07+	01+	49	01
24	20	05	05-	01-	25	01
10	09	150	16-	15-	256	225
125	125	260	21+	16+	430	364
			21-	10-		

$$\text{متوسط قيم س و ص} = \frac{125}{5} = 25 \text{ تساوي في المجموع}$$

$$\text{معامل الارتباط} = \frac{260}{430 \times 264} = \frac{260}{113520} = \frac{260}{336,92} = 0,77$$

جدول (42) التخصص العمودي الواضح و الاستخدام الأمثل للموارد.

قيم س	قيم ص	ح س ح ص	ح ص	ح س	ح ² ص	ح ² س
36	21	44	04	11+	16	121
29	37	48	02	04+	144	16
26	18	07	07	01+	44	01
24	20	05	05	01-	25	01
10	29	60	4+	15	16	225
125	125	164	16+	16+	250	364

$$\text{متوسط قيم س و ص} = \frac{125}{5} = 25$$

$$\text{معامل الارتباط} = \frac{164}{301,66} = \frac{164}{91000 \sqrt{250 \times 364}} = 0,54$$

جدول (43) التخصص العمودي و القواعد البيروقراطية.

قيم س	قيم ص	ح س ح ص	ح ص	ح س	ح ² ص	ح ² س
36	43	198	18	11+	324	121
29	27	08	02+	04+	04	16
26	30	05	05+	01+	25	01
24	18	07	07-	01-	49	01
10	07	270	18-	15-	324	225
125	125	488	25+	16+	726	364

$$\text{متوسط قيم س و ص} = \frac{125}{5} = 25$$

$$\text{معامل الارتباط} = \frac{488}{514,08} = \frac{488}{264264 \sqrt{726 \times 364}} = 0,94$$

جدول (44) التخصص العمودي و تحمل المسؤولية.

قيم س	قيم ص	ح س	ح ص	ح س ح ص	ح ² س	ح ² ص
36	51	11+	26+	286	121	676
29	32	04+	07+	28	16	49
26	27	01+	02+	02	01	04
24	10	01-	15-	15	01	225
10	05	15-	20-	300	225	400
125	125	16+	35+	631	364	1354
		16-	35-			

$$\text{متوسط قيم س و ص} = \frac{125}{5} = 25$$

$$\text{معامل الارتباط} = \frac{631}{70203} = \frac{631}{492856 \sqrt{1354 \times 364}} = 0,89$$

خامسا: العلاقة بين التخصص الأفقي و متغيرات الإنتاجية، الجهد المبذول، الرغبة، إنجاز المهام.

أظهرت البيانات الرقمية المتعلقة ب معامل ارتباط بيرسون و جود ارتباطات موجبة بين بين التخصص الأفقي و متغيرات الإنتاجية، الجهد المبذول، الرغبة، إنجاز المهام.

و يمكن تلمس هذه الارتباطات في الجداول (45)،(46)،(47)،(48)

ففي الجدول (45) يلاحظ أنه كلما زادة التخصص الأفقي كلما زادت الإنتاجية(0,87)

و في الجداول (46)،(47)،(48) تظهر التحليلات الإحصائية ما يلي :

- زيادة التخصص الأفقي يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول 0,95.

- زيادة التخصص الأفقي يؤدي إلى زيادة الرغبة 0,95.

- زيادة التخصص الأفقي يؤدي إلى زيادة إنجاز المهام 0,90.

جدول (45) العلاقة بين التخصص الأفقي و الإنتاجية.

قيم س التخصص الأفقي	قيم ص الإنتاجية	ح س	ح ص	ح س ح ص	ح ² س	ح ² ص
43	51	18+	26+	451	324	676
27	39	02+	14+	336	576	196
22	19	03-	06-	18	09	36
18	09	07-	16-	112	49	256
15	07	10-	18-	180	100	324
125	125	20+ 20-	40+ 40-	1097	1058	1488

$$\text{متوسط قيم س و ص} = \frac{125}{5} = 25$$

$$\text{معامل الارتباط} = \frac{1097}{\sqrt{1488 \times 1058}} = \frac{1067}{\sqrt{1574304}} = \frac{1067}{1254,71} = 0,87$$

يظهر معامل الارتباط وجود علاقة قوّة موجبة بين زيادة التخصص الأفقي و زيادة الإنتاجية.

جدول(46) العلاقة بين التخصص الأفقي و الجهد المبذول.

قيم س	قيم ص	ح س ح ص	ح ص	ح س	قيم ص	قيم س
التخصص الأفقي	الجهد المبذول	ح س ح ص	ح ص	ح س	قيم ص	قيم س
43	47	396	22+	18+	484	324
27	36	222	11+	02+	121	04
22	21	12	04-	03-	16	09
18	12	91	13-	07-	169	49
15	09	160	16-	10-	256	100
125	125	681	33+ 33-	20+ 20-	1046	486

$$\text{متوسط قيم س و ص} = \frac{125}{5} = 25$$

$$\text{معامل الارتباط} = \frac{681}{1046 \times 486 \sqrt{}} = \frac{681}{508356 \sqrt{}} = \frac{681}{712,99} = 0,95$$

تفيد البيانات الرقمية وجود علاقة ارتباطية بين زيادة التخصص الأفقي و الجهد المبذول.

جدول (47) العلاقة بين التخصص الأفقي و الرغبة في العمل.

قيم س التخصص الأفقي	قيم ص الرغبة في العمل	ح س	ح ص	ح س ح ص	ح ² س	ح ² ص
43	61	18+	36+	648	324	1296
27	42	02+	17+	34	04	289
22	12	03-	13-	39	09	169
18	07	07-	18-	126	49	324
15	03	10-	22-	220	100	484
125	125	20+ 20-	53+ 53-	1067	486	2562

$$\text{متوسط قيم س و ص} = \frac{125}{5} = 25$$

$$\text{معامل الارتباط} = \frac{1067}{\sqrt{2562 \times 486}} = \frac{1067}{1115,8} = 0,95$$

من خلال قيم معامل الارتباط التي بلغت 0,95، يمكن القول أن زيادة التخصص الأفقي يؤدي إلى الرغبة في العمل.

جدول (48) العلاقة بين التخصص الأفقي و إنجاز المهام.

قيم س	قيم ص	ح س ح ص	ح ص	ح س	ح ² ص	ح ² س
43	48	432	24+	18+	576-	324
27	38	26	13+	02+	169	04
22	22	09	03-	03-	09	09
18	10	105	15-	07-	225	49
15	06	190	19-	10-	361	100
125	125	762	37+	20+	1340	486
			37-	20-		

$$\text{متوسط قيم س و ص} = \frac{125}{5} = 25$$

$$\text{معامل الارتباط} = \frac{762}{\sqrt{1340 \times 486}} = \frac{762}{806,99} = 0,90$$

يرتبط التخصص الأفقي بصورة موجبة اضطراديه بزيادة إنجاز المهام

الفصل التاسع مناقشة النتائج

الفصل التاسع: مناقشة النتائج

- أولاً: البيانات الديمغرافية و علاقتها بالتخصص و الأداء.
- ثانياً: التدريب و تنمية معرفة العامل.
- ثالثاً: التخصص الوظيفي و مدعياته.
- رابعاً: الهيكل التنظيمي و مسألة التخصص.
- خامساً: الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة.
- سادساً: مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.
- سابعاً: نتائج الدراسة و الأهداف.
- ثامناً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة

أفادت التحليلات الإحصائية الواردة في الفصل السابق مدى الارتباط الموجود بين التخصص الوظيفي و الأداء من ناحية، و تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على كليهما من ناحية أخرى.

و لقد تدرجت هذه التحليلات كما يلي:

أولاً: البيانات الديمغرافية و علاقتها بالتخصص و الأداء.

ثانياً: التدريب و تنمية معرفة العامل.

ثالثاً: التخصص الوظيفي و الفعالية.

أولاً: البيانات الديمغرافية و علاقتها بالتخصص و الأداء

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج العامة و الجزئية التي تبرز الارتباطات القائمة بين البيانات الديمغرافية و مسألة التخصص و الأداء.

و من أهم النتائج التي توصلنا إليها نذكر:

1- يرجع التفاوت بين نسبي الذكور 68% و الإناث 32% إلى طبيعة أنشطة و مهام المؤسسة المينائية رغم أن المعطيات الواقعية تقيد بعدم التمييز بين الجنسين، و فضلا عن دينامية حراكها المهني و المشاركة في مختلف الأنشطة التسييرية إلى جانب المشاركة في عمليات الجودة و المنافسة.

2- أظهرت الحقائق و الشواهد أن 64,8% لا تزيد أعمارهم عن 35 سنة، الأمر الذي يفيد بتوفر المؤسسة على طاقة بشرية مؤثرة و فاعلة.

3- إذا كانت 80% من مفردات الدراسة جامعيين، فإن التحليلات الإحصائية المشار إليها في الفصل السابع تؤكد وجود علاقات موجبة بين ارتفاع المستوى التعليمي و إنجاز المهام بالدقة و النوعية المطلوبة.

4- كشفت الدراسة عن وجود علاقات دالة بين الفئات العمرية المتعلمة و فعالية الأداء.

5- دلت البيانات الرقمية أن تقارب سن المبحوثين أدى إلى خلق نوع من التوافق و التكامل بين مختلف مفردات عينة الدراسة.

6- هناك علاقة موجبة بين الحالة الزوجية و الطاقة الإنتاجية إذ أوضحت المعطيات الكمية

- أن 60% من إجمالي المبحوثين هم من المتزوجين الذين عبروا عن استقرارهم النفسي و الاجتماعي و لقد شكل هذا الاستقرار آلية محفزة و دافعة للعمل، و زيادة معدلات المجهود المبذول.
- 7- تعمل المؤسسة المينائية وفق إجراءات موضوعية في تعاملها مع مختلف الفئات العمالية و كذا العدالة بين الجنسين.
- 8- تقوم المؤسسة على أساس تكريس مبدأ التخصص الوظيفي، الأمر الذي قادها إلى ولوج عالم المنافسة و حصولها على عدد من المميزات العالمية كالأيزو و غيرها.
- 9- بينت المعطيات الواقعية أن المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل أثرت و بصورة دالة على كل من المتغيرين المستقل (التخصص) و التابع (الأداء)

ثانيا: التدريب و تنمية معرفة العامل

- بالاستناد إلى تحليل المعطيات الإحصائية في الفصل السابع، أمكننا التوصل إلى استنتاج النقاط التالية:
- 1- يرتبط زيادة التدريب بزيادة المهارات و المعارف الجديدة، فضلا عن تتبع التطورات التكنولوجية و الفنية.
- 2- يؤدي تدريب العمال على طرائق استخدام وسائل العمل، إلى استعمالها بطريقة مثلى و زيادة المردود، فضلا عن تقليل التكلفة و تفادي الأخطار التي تنجم عن العمل
- 3 - بينت الإحصاءات أن هناك علاقة ارتباطية بين زيادة الجهد و وزيادة الأداء الذي يؤدي بدوره إلى زيادة المكافآت و تحقيق الأهداف.
- 4- أقرت مفردات الدراسة وجود علاقة موجبة بين التكوين المستمر في المؤسسة المينائية، و بين زيادة القدرات، اكتساب المعارف و المهارات، إلى جانب التغيير الإيجابي في الأذهان.
- 5- دلت المعطيات الميدانية:
- ارتباط التكوين بمستوى أداء الفرد.
 - إجراء تغيير مستمر في قدرات الفرد.
 - أداة لتعديل السلوك و تعلم الفرد القيم، المهارات، الثقافات الأفكار و المعلومات.

ثالثاً: التخصص الوظيفي و مدعباته

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة، فيما يتعلق بفعالية عملية التخصص القائمة على تقسيم العمل، نذكر ما يلي:

- 1- زيادة التخصص أدى حسب التحليلات الإحصائية إلى:
 - زيادة الإنتاج المؤسسة.
 - تحقيق العامل الذاتية و تتميتها.
 - تزايد معدلات الرقابة الذاتية.
 - السرعة في العمل و الدقة في إنجازة.
 - تضاءل العلاقات في مقابل إنجاز الأعمال في أجالها.
- 2- ارتبط اعتماد المؤسسة المينائية على تكريس آلية التخصص بالشعور بالانا و الاستمرار في العمل.
- 3- أدى التكوين المصمم حسب قناعة الفرد و المؤسسة إلى اعتبار نجاحه و تطوره من نجاح و تطور المؤسسة.
- 4- قادت الخبرة المهنية و الاعتراف من طرف إلى الأخر إلى تكوين هوية مهنية مفتوحة تقوم على أساس الانتماء و التصورات الاجتماعية المشتركة، و المرتبطة بالمؤسسة ك مجال منتج للثقافة و مكان لبناء الشخصية و إعطاء الهوية خاصة و أن المؤسسة المينائية عملت خلال السنوات الأخيرة على غرس قيم و قواعد و معايير العمل التي قادت إلى إعطاء العامل هوية شخصية و اجتماعية.
- 5- شكلت فئة الإطارات فئة مفاوضة (على حد تعبير سانسوليو) لاعتمادها على درجة تخصصها العالية لممارسة السلطة و إثبات الذات.
- 6- تشكل بعض الفئات العمالية فئة منسجمة بسبب تحكمها في الظروف المحيطة، سواء من حيث الرقابة أو اتخاذ القرار، و تبحث هذه الفئة عن تحقيق الأمن و الاستقرار.
- 7- أوضحت المعطيات الكمية أن تحديد المهام قد أدى إلى :
 - × زيادة التحكم في العمل.
 - × زيادة الجهد المبذول.
 - × زيادة درجة الاندماج و المشاركة.

✘ التقليل من عملية الهدر و الإسراف.

✘ زيادة درجة الجودة و خدمة الزبون.

8- من النتائج التي لامسناها لدى عمال المؤسسة المينائية هو تناقص معدلات

الروتين و إعطاء الأولوية للاستقلالية، و نشر روح الابتكار.

9- رغم تضمن عملية التخصص لمسألة التكرار و تعاقب مراحل العمل على مستوى

المؤسسة المينائية إلا أن المقابلات التي أجريناها دلت على ارتباطها بزيادة الإنجاز

و الاستقرار في آن واحد.

10- رغم اعتزاء ظاهرة وضع العامل المناسب في المكان المناسب بعض الاحتلالات

الإدارية و التنظيمية إلا أن البيانات الرقمية تظهر أنها تحاول باستمرار على تطبيق

هذا المبدأ التنظيمي الذي يرتبط في أساسها بالفعالية الإدارية.

11- برزت التحليلات الكمية أن المسؤولية كالتزام أخلاقي و اقتصادي، قادت في

المؤسسة المدروسة إلى رفع كفاءة العمل و انخفاض تكلفة أدائه.

12- تتطلب نشر عمليات التكوين أن يكون المشرف يتمتع بتكوين و ثقافة أعلى من

أجل التحكم في عملية العمل.

13- كلما زادت درجة تكوين الأفراد كلما تطلب تعديلات جوهرية في كيفية التعامل مع

الأوامر، لان مسألة التكوين العالي لا تتماشى مع مسألة الرقابة الصارمة و تطبيق

الأوامر.

14- أظهرت المعطيات الواقعية أن التخصص قد حقق للعمال خبرة لحل المشاكل،

و زيادة كفاءتهم و إمكانية تقليل الوقت و إنجاز عمل أكبر من المطلوب.

رابعاً: الهيكل التنظيمي و مسألة التخصص

أشرنا في القسم النظري إلى شيوع فرضيتين ذات علاقة مباشرة بالهيكل التنظيمي، تفيد

الأولى بوجود علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي الطويل و بين الفعالية، في حين تربط

الفرضية الثانية بالهيكل التنظيمي المسطح.

من هاتين الفرضيتين تم طرح فرضيتين جزئيتين:

① كلما ضاق نطاق الإشراف كلما زادت الفعالية(الطويل).

② كلما اتسع نطاق الإشراف كلما زادت الفعالية(المسطح).

و في هذا السياق، أشرنا إلى تنظيم المصفوفة، المنظمات الأفقية التي تستخدم نظام إدارة الكتاب المفتوح، لكي يتمكن الأفراد من إنجاز العمل و خدمة العميل، أما المنظمات المتعلمة القائمة على تحسين التعلم و نشر المعرفة، فنقر بأهمية التخصص و ترابط الأجزاء في آن واحد، و ما تطرحه مسألة التصميمات المتوازنة و التصورية أشكال أخرى من التخصص المسطح.

ضمن هذا الاطار، تفيد النتائج الميدانية المتعلقة بهذه المسألة النقاط التالية:

يؤدي كل من التخصص العمودي و الأفقي إلى إمكانية زيادة معدلات الأداء، إذا ما توفرت الظروف الملائمة، بيد أن فاعلية أي منهما يرتبط بطبيعة الظروف المحيطة. فالشكل العمودي يقوم على التدرج بينما يستند الشكل الأفقي إلى الوظائف و كيفية التنسيق و التكامل بينها و بين مختلف الأنشطة التي تقع في مستوى تنظيم واحد. و بالاستناد أيضا إلى معطيات الكمية يمكن استخلاص النتائج التالية:

① يشكل التدرج الهرمي للسلطة طبيعة العلاقات، فضلا عن خلق الانضباط و الالتزام بالواجبات المنوطة بكل فرد.

② يرتبط هذا النمط التنظيمي بتحقيق نوع من المساواة و ضمان الاستمرار في العمل.

③ يتسم الهيكل الهرمي كنمط تخصصي لبعض التعقيدات و الروتين إلى جانب

الصرامة في التنفيذ و الرقابة المباشرة و غير المباشرة (الملفات، الوثائق... إلخ)

④ كشف الدراسة على أن تعددية المستويات التنظيمية للمؤسسة المينائية قد ارتبط ب:

- البطء في عمليات التداول، البث في بعض الأمور المتعلقة بسير العمل.

- زيادة الفعالية التنظيمية من حيث قيام الأفراد بالمهام أو المحافظة على استقرار و استمرار المؤسسة.

- بروز و تشكل الصراع في مختلف مستويات هذا الهيكل، و تدور هذه الصراعات

حول تحقيق مزيد من السلطة و القوة، المكاسب و المنافع، الترقية، المصالح،

فضلا عن المنافسة الفردية و الجماعية.

⑤ أفاد أغلبية أفراد العينة بأن العلاقات السائدة في مؤسستهم يمكن وصفها بالجيدة

جدا و ذلك بنسبة 41.6% من إجمالي المبحوثين.

و يمكن تلمس هذا في الجدول رقم (28) و الجدول رقم (50) اللذين يشيران إلى دلالة

الفروق بين الذين يرون جودة العلاقات و بين الذين يرون مجرد مقبوليتها.

جدول رقم (49) يبين نمط علاقة الرئيس - المرؤوس.

ممتازة	جيدة جدًا	جيدة	مقبولة	المجموع
12	52	36	25	125

$$\text{الفرض الصفري} = \frac{125}{4} = 31,25$$

جدول رقم (50) يبين حساب كا² لمدى جودة العلاقات الإنسانية.

كا التجريبي	كا النظري	كا-كا	(ك-ك) 2	(كا-كا) / كا ²
12	31,25	19,25-	370,56	11,85
52	31,25	29,75	430,56	13,77
36	31,25	04,75	22,55	0,75-
25	31,25	06,25-	39,06	1,24
125	125			26,11

درجة الحرية = لتكرارات - 1

أي أن درجة الحرية = 3 = 1 - 4

و نبحث بعد ذلك عن قيمة كا² تحت درجة الحرية

0,05 ← 7,81

0,01 ← 11,14

و لما كانت كا² = 26,11 فهي أكبر من القيمتين عند مستوى 0,05 و 0,01 بمعنى

أن هناك فرق معنوي بعد هذا المستوى (0,01) بين اللذين يرون جودة العلاقات الإنسانية

في المؤسسة المينائية، و بين اللذين يرون بمقبوليتها.

و إلى جانب ما تقدم، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات المتعلقة بمدى وضوح

آليات السلطة، و كذا أهمية سلطة التخصص التي ربطه سانسليو sain Saulieu بالهوية

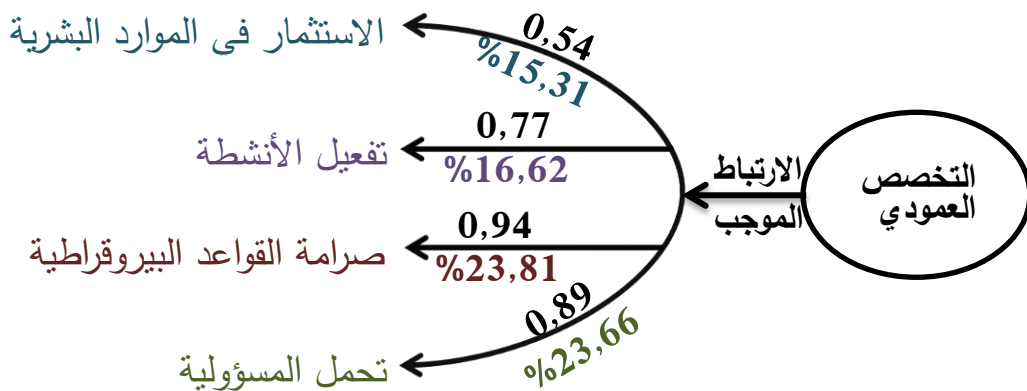
المفاوضة و من هذه الاستنتاجات:

① تميز علاقات السلطة بالوضوح 53,61%

- ② فعالية ممارسة السلطة 26,02%
- ③ هناك علاقة طردية بين تحديد محتوى الأعمال و زيادة الأداء 100%
- ④ يساهم التخصص في زيادة تحمل المسؤولية و ذلك بنسبة 96,00%
- ⑤ وضوح الأهداف و انسياب العملية الاتصالية 100%
- ⑥ توجد علاقة موجبة بنسبة 98,4% بين التخصص و الرغبة في العمل

خامسا: الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة

صاغت الدراسة فرضية عامة تختبر العلاقة بين التخصص الوظيفي و الأداء، و فرضيتين جزئيتين تتناولان على التوالي الارتباطات القائمة بين التخصص العمودي و الفعالية، و التخصص الأفقي و الكفاءة التنظيمية. ففي ما يتعلق بالفرضية الجزئية المتمحورة حول التخصص العمودي و الفعالية التنظيمية، أوضحت البيانات الرقمية أن هناك علاقة طردية موجبة و عالية بين دقة التخصص و بعض مؤشرات الفعالية التنظيمية، إذ تؤكد هذه البيانات كما هو موضح في شكل (49) أنه كلما زادت درجة التخصص العمودي كلما ازدادت فعالية الاستثمار في الموارد البشرية و قد بلغت درجة الارتباط 0,54 و النسبة المئوية 15,31% مع الأخذ بعين الاعتبار تعدد البدائل التي طرحت لاختيارات المبحوث. و هذا، و قد بلغ معامل الارتباط بين دقة التخصص العمودي و تفعيل أنشطة المؤسسة 0,77 و هذه درجة عالية، و تتجسد أيضا في العلاقات الارتباطية بين التخصص العمودي و فعالية صرامة القواعد البيروقراطية 0,94 و زيادة درجة تحمل المسؤولية 0,89 . شكل (49) ارتباط التخصص العمودي بالفعالية التنظيمية.



و الجدير بالذكر أن التحليلات الإحصائية المبينة في الفصل السابق، قد أفادت بقوة العلاقة بين هذين المتغيرين، و منه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين زيادة التخصص العمودي و زيادة الفعالية الإدارية.

و في المقابل تظهر معاملات الارتباط لعلاقة التخصص الأفقي بالكفاءة التنظيمية، فهناك ارتباطات طردية موجبة بين هذين المتغيرين:
كلما زاد التخصص الأفقي:

- ارتباط قوي و موجب
- كلما زادت الإنتاجية (0,87)
 - كلما زاد الجهد المبذول (0,95)
 - كلما زادت الرغبة في العمل (0,95)
 - كلما زاد إنجاز المهام (0,90)

و إلى جانب ذلك، دلت الشواهد الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق مدى الارتباط الموجب بين التخصص الأفقي و الكفاءة التنظيمية الأمر الذي يدعم صحة هذه الفرضية.

و بالنظر إلى الارتباط القوي و الموجب بين مؤشرات الفرضيتين الجزئيتين، فإننا نتوصل إلى نتيجة امبريقية تفيد بوجود علاقات ارتباطية موجبة بين التخصص الأفقي و الأداء الذي جسد في متغيري الفعالية و الكفاءة.

سادسا: مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة

تتطلب عملية المقارنة العلمية توفر شروط منهجية و منطقية و معرفية، فضلا عن المقارنات الكيفية - الكمية - و المقارنات الزمنية - المكانية - آخذين بعين الاعتبار جملة من القضايا المتعلقة ب:

- السياق النظري و المهني
- السياق التاريخي - الاجتماعي.
- النطاق و الهدف.
- الصرامة المعرفية و المنهجية.
- دقة الاختبار أو البرهان.

و طالما أننا نسعى في هذه الفقرة إلى مجرد تبيان أو الاختلاف و التشابه بين النتائج دون ربطها بسياقاتها المعرفية - المنهجية - التطبيقية، فإنه لا بد من الإشارة إلى مثل هذه المقارنات تحدد في مجملها أهمية و معالم و مترتبات و تأثيرات التخصص في الزمان و المكان.

و لكي يتسنى توضيح هذا المنحنى أشير إلى أن نتائج الدراسات المشار إليها في الفصل الخامس، قد تمحورت النتائج حول:

- 1- يؤدي التخصص إلى تنميط العملية الإنتاجية و بالتالي إنجازها في أجالها، بالكمية و النوعية المطلوبتين.
- 2- يرتبط التخصص بتناقص التكلفة.
- 3- هناك علاقة طردية بين زيادة التكوين و زيادة التخصص.
- 4- يساهم التخصص في زيادة الإنتاج و الإنتاجية.
- 5- يرتبط التخصص بسرمان المعلومة و أداء الواجبات.
- 6- يزيد التخصص من المهارة التي تزيد من الجهد المبذول و من تمّ زيادة المردودية.
- 7- تصميم العمل بطريقة علمية.
- 8- يعمل التخصص على تقليل الوقت الازم لتعليم العمل، زيادة الكفاءة.
- 9- تظهر دقة التخصص في رشد التنظيم و تحقيق الأهداف.
- 10- يؤثر التخصص إلى انتظام أداء النشاطات و المسؤوليات.
- 11- يزيد التخصص الرضا و الاستقرار، و الشعور بالأمن و الاندماج.
- 12- هناك علاقة طردية بين جودة العلاقات الإنسانية القائمة بين التخصص و زيادة الإنتاج.

و فضلا على ما سبق، أشارت دراسات أخرى إلى قضايا ارتباط التخصص بقلّة المبادرة، الإبداع، الملل، الروتين، الاغتراب... إلخ.

و تتقاطع هذه النتائج في مجملها مع نتائج هذه الدراسة المتمحورة حول: (التخصص الوظيفي و الأداء) و من أهم نتائج هذه الدراسة:

- ① ارتباط التخصص بزيادة الإنتاج، تحقيق الذات، المسؤولية، السرعة في العمل... إلخ.
- ② يؤدي تحديد المهام إلى:
- زيادة التحكم في العمل.

- التقليل من التكاليف.
 - ضمان استقرار العامل.
 - تطوير هوية العامل.
 - التقليل الوقت و التكلفة.
 - ③ يفضي تحديد المسؤولية إلى:
 - رفع كفاءة العمل.
 - زيادة الخبرة.
 - القيام بالمهام.
 - ④ يساهم تدرج الوظائف في:
 - تفعيل الأنشطة.
 - تسهيل عملية الاتصال و تبادل المعلومات.
 - انسياب القواعد و الإجراءات و اللوائح.
 - الرقابة التنظيمية.
 - ⑤ توجد علاقة طردية قوية موجبة بين التخصص العمودي و زيادة الفعالية.
 - ⑥ يرتبط التخصص الأفقي موجبا بزيادة الكفاءة التنظيمية.
 - ⑦ يزيد التخصص في العمل من معدلات تحمل المسؤولية.
- و فضلا عما سبق دلت الدراسة الراهنة على ارتباط التخصص بتضاؤل فرص المشاركة و المبادرة، إلى جانب الرتابة و عدم الرضا.

سابعاً: نتائج الدراسة و الأهداف

- سعت الدراسة الراهنة إلى تشخيص الواقع الفعلي لمسألة التخصص من الناحيتين النظرية و التطبيقية، كما هدفت إلى إبراز دور التخصص ببعديه الأفقي و العمودي في تحقيق الكفاءة و الفعالية.
- ضمن هذا الاطار، دلت التحليلات النظرية و الواقعية أن الدراسة قد تمكنت من تحقيق أهدافها من خلال:
- ① تحديد مضمون التخصص في سياق النظرية الموجهة للبحث و القاضية بوجود علاقات ديناميكية تفاعلية - تبادلية بين مكونات البناء التنظيمي.
 - ② قاد التحليل الانتقائي إلى تصنيف الأدبيات المعنية بالتخصص و فق مضمونها

و تتابعها.

③ تحديد عناصر و مكونات التخصص بالمؤسسة المينائية.

④ تم إبراز دور هذه العناصر في تحقيق الكفاءة و الفعالية، و في هذا الاطار تم

التوصل إلى وجود ارتباطات قوية موجبة بين هذه العناصر و المكونات.

ثامنا: القضايا التي تثيرها الدراسة

رغم أن الدراسة الراهنة حاولت أن تلم نظريا و ميدانيا بظاهرة التخصص التنظيمي

و علاقتها بالأداء، إلا أن حركية المؤسسات، سياقاتها السوسيو-تاريخية، فضلا عن

التفاعلات، التبدلات، التناقضات التي تخبرها المتغيرات التنظيمية، تدفعنا إلى إثارة مجموعة

من القضايا و التساؤلات البحثية.

و أولى هذه القضايا تتعلق بالمرونة الوظيفية و التعددية الوظيفية التي تتناقض بصورة

جزرية مع مبدأ التخصص المرتبط بإنجاز مهمة معينة وفقا لإجراءات و قوالب محددة، الأمر

الذي يتطلب إثارة مسألة أخرى ترتبط بالابتكار و الأداء، وكذا فعالية الهياكل المسطحة

و تداول المعلومة، إضافة إلى انهيار الحواجز البيروقراطية و نشر التعليم و التدريب.

إن قابلية الحدود للاختراق، غايتها، تداخلها، يعيد طرح التساؤل حول أهمية التخصص

و علاقته بالنمو، التوسع، الإنتاج، الإنتاجية... إلخ.

إن مسؤولية الفرد و الجماعة، التكوين المتواصل، التسيير بالكفاءات، أعاد إلى الأذهان

مسألة الاستقلالية، الرقابة الذاتية.

لدى نحاول في هذه الفقرة طرح التساؤلات التالية:

① ما أثر الظروف البيئية على كفاءة العمل؟

② إلى أي مدى يعتبر التدريب و تنمية المعرفة في العمل أداة ملائمة لرفع مستوى

الكفاءة الإنتاجية؟

③ ما مدى ارتباط متغيري التعلّم و التحسن في المؤسسة المعاصرة؟

④ ما طبيعة و شكل الهويات المهنية المرتبطة بظاهرة التخصص من ناحية و ظاهرة

التعددية الوظيفية من جهة أخرى؟

⑤ مع تزايد وتائر التطور التكنولوجي و الاستخدام الكثيف للمعلومات كيف يمكن

للمؤسسات الكونية المزج بين صرامة التنظيم البيروقراطي و المخاطرة الاقتصادية

و الاجتماعية؟

- ⑥ هل أن تعدد الاختصاصات يشكل بديلا للتطور التنظيمي؟
- ⑦ هل أن ظهور أساليب التفكير الجديدة تتطلب و سائل أخرى للتقدم و التطور؟
- ⑧ ما متطلبات التكنولوجيات الجديدة؟
- ⑨ إلى أي مدى يؤدي إثراء معارف العمال إلى تحول في تنظيم العمل؟
- ⑩ كيف يمكن استخدام ظاهرة التخصص التنظيمين الرشيد و البيروقراطي؟.
- و على هذا الأساس تبقى مسألة التخصص و الأداء محكومة بأطر و قوالب تنظيمية فنية، اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، سياسية متغيرة.

خاتمة

لقد تناولت الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة التخصص الوظيفي و الأداء في المؤسسة المينائية سكيكدة و ذلك في ضوء عدد من المتغيرات القابلة للقياس، و بالفعل حاولنا دراسة الموضوع نظريا و ميدانيا، حيث تناولنا في الاطار النظري مختلف القضايا و المسائل النظرية و الامبريقية التي عالجت التخصص كمتغير تنظيمي يرتبط بمتغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، و خاصة المتغير التابع للدراسة الأداء. لقد بينت الدراسة النظرية أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى رفع كفاءة العمل و تنمية المهارات و القدرات كما يزيد في الخبرة و سرعة العمل مما يزيد في معدلات الأداء و الإنتاجية.

و في السياق نفسه تطرقت الدراسة الامبريقية إلى الارتباطات الموجودة بين التخصص و الأداء، إضافة إلى ذلك فإن الدراسة الميدانية تناولت مؤشرات الفرضيتين الجزئيتين اللتين صيغتا على شكل أسئلة استمارة تبين لنا من خلال النتائج إلى إجابيه الفرضيتين، و بالتالي صدق الفرضية العامة التي مفادها: هناك علاقة دالة بين تزايد التخصص الوظيفي و تزايد مستويات أداء العاملين.

فقد تحققت بصورة إيجابية بمعنى كلما زاد التخصص الوظيفي زاد مستويات أداء العاملين، و على هذا الأساس يتضح أن التخصص سواء التخصص الأفقي أو العمودي يؤدي إلى زيادة إنجاز المهام و تحقيق الأهداف و ذلك من خلال تحديد طريقة العمل، إنجاز الكميات المطلوبة فضلا عن اكتساب المهارات الجديدة و تخفيض التكاليف، السرعة في العمل و الدقة و استمرار في أداء العمل.

على العموم أكدت دراستنا على أهمية التخصص الوظيفي ببعديه العمودي و الأفقي باعتباره يشكل أساس البناء التنظيمي لأي مؤسسة، و من ثم حرصت مختلف المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية منها المؤسسة المينائية سكيكدة على تكوين مواردها البشرية في مختلف التخصصات لتحقيق الأهداف المسطرة لهذا أصبح التخصص الوظيفي آلية فعالة لإنجاز المهام و الضبط ، الاستقرار ، تحقيق التكامل، زيادة معدلات الولاء التنظيمي و الدافعية لدى أفراد المؤسسة.

إلى جانب ما تقدم، أبرزت الدراسة الراهنة أن التخصص آلية تقنية و اجتماعية لا يمكن الاستغناء عنها في تنفيذ أهداف النشاط الإنتاجي، فكل نشاط إنتاجي يحتاج إلى قدر معين من التخصص، و مستوى معين من المهارة.

كما أثار عنصر التخصص تنعكس على النتائج النهائية للنشاط، بدرجة تزيد عما تنعكس عناصر الإنتاج الأخرى، و أن أداء الأفراد في هذه الدراسة كمقياس للفاعلية الإنتاجية.

و ضمن هذا الاطار، أفادت الشواهد الواقعية أن الأداء السريع قد ارتبط بالانجازية، و الأداء الجيد قد ارتبط بأقل جهد ممكن من العامل، علاوة عن الأداء الاقتصادي الذي جسد في التكلفة المنخفضة.

هذا، و قد دلت الشواهد الواقعية أن التخصص هو السبيل لرفع الكفاية الفنية للأفراد، كما أن للتخصص أهميته في خلق الخبرات و المهارات التي تمكنهم من مواجهة متطلبات الناتج، آخذين بعين الاعتبار أهمية الجو الملائم الذي يجعل العامل ينطلق دون عوائق، و كذا المقدره على تأكيد إمكانيات العامل على الأداء.

و الجدير بالإشارة إلى أن سياسة التخصص المتبعة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة قد أدت إلى نمو الإنتاج و الإنتاجية و توسيع نطاق الخدمات، و قد ارتبطت هذه الزيادة لهذه السياسات التي نجحت في تحديد سياسات استخدام الأفراد، و التركيز على الخبرة و التأهيل و التدريب في هذه المجالات.

أضف إلى ذلك أن سياسة التخصص المنتهجة من طرف المؤسسة المينائية قد تجسدت ملامحها في مجال الأفراد في : زيادة المهارة، تخفيض الوقت الازم لأداء العامل، تحسين الجودة و زيادة الخدمات التي تقدمها.

و من الملامح الميدانية لسياسة التخصص، تخطيط جداول التبادل و تقديم الخدمات، فعالية النظم الرقابية، اختيار الأفراد و تدريبهم، تنظيم المعدات و خدمة العميل.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- إبراهيم، محمد محمد ، إدارة الموارد البشرية، الناشر الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 2- أحمد، محمد سمير ، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 3- البرادعي، بسيوني محمد، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 4- الجوهري عبد الوهاب ، أبو الغار إبراهيم ، إدارة المؤسسة الاجتماعية-مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2001.
- 5- الجوهري محمد، سيسيولوجيا التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 2004.
- 6- الحسيني السيد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 1994.
- 7- الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية-مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2006.
- 8- الدقس، محمد عبد المولى ، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 9- الزيات، كمال عبد الحميد ، العمل و علم الاجتماع المهني، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 10- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 11- السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980 .
- 12- الظافر، نعيم إبراهيم، أساسيات الإدارة، المبادي و التطبيقات الحديثة، ط1، علم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

- 13- الظافر، نعيم إبراهيم، الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2011.
- 14- العميان، محمد سليمان، السلوك التنظيمي و منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2005.
- 15- القريوتي، محمد قاسم، نظريات المنظمة و التنظيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 16- اللوزي موسى، التنظيم و إجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 17- المرابرة، خالد أحمد، العمليات الإدارية و إدارة الوقت الكفاءة و الفعالية، ط1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2010.
- 18- المغربي كمال محمد، الإدارة، أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حادثة و تحديات القرن الواحد و العشرين، ط1، ، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان 2007.
- 19- برير كمال، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2 المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000.
- 20- بن نوار صالح، الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
- 21- ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 22- حاروش نور الدين، حروش رفيقة، علم الإدارة من الهندسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
- 23- حريم ، حسين محمود ، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط3، دار مكتب الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 24- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان 2001 .
- 25- حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، السكندرية، 1993.
- 26- درة عبد الباري ، جودة محفوظ ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، 2011 .
- 27- دويدار، عبد الفتاح محمد، أصول علم النفس المهني و تطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1995.

- 28- ربيع، محمد شحاتة، علم النفس الصناعي و المهني، ط1، دار عسيرة للنشر و التوزيع و الصناعة، عمان 2010.
- 29- سلاطنية بلقاسم - قيرة إسماعيل : التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور و المفهوم)، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
- 30- سويسي، عبد الوهاب، المنظمة نشر و توزيع، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- 31- شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 32- طه طارق ، التنظيم (- النظرية - الهياكل - التطبيقات -)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 33- عاطف، زهير عبد الرحيم، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهدرة)، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 34- عبد الرحمن، عبد الله محمد، علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1999.
- 35- عبد النبي محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون و موزعون، الاردن، 2010.
- 36- عقلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2005.
- 37- علي حمدي فؤاد ، التنظيم و الإدارة الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 1981.
- 38- عليان، ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ط1،، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2007.
- 39- غربي علي، قيرة إسماعيل، سلاطنية بلقاسم ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 40- غربي علي ، نزار يمينة، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة 2008.
- 41- كشك، محمد بهجت جاب الله، المنظمات و أسس إدارتها، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 2007 .

- 42- لدریس، ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 43- لطفي، طلعت إبراهيم، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2007 .
- 44- ماهر أحمد، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، النشر دار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 45- محمد، حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999.
- 46- محمد، حسين عبد العال، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة، و المواصفات القياسية (الأيزو)، دار الفكر الجامعي الاسكندرية، 2006.
- 47- محمد، محمد علي، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1985
- 48- محمود، حضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 49- محمود، محمد عبد الهادي، التنظيم الحديث،، دار المعارف، القاهرة، 2005.
- 50- مرسي نبيل محمد، المهارات و الوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الازارطة ، الاسكندرية، 2006.
- 51- يونس عبد الغفور ، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1977.

ب- المجلات

- 1- بوخمخ عبد الفتاح، تحليل و تقويم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
- 2- محضرات

إسماعيل قيرة، مقياس سوسيولوجية المؤسسة، محاضرة حول النظريات الجديدة للتنظيم، نموذج 7S دفعة ماجيستر في الموارد البشرية، 2005-2006.

ج- المعاجم

- 1- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، ط، 1 مكتبة لبنان ناشرون بيروت، 1997.

2-سمير الشبيكي، المعجم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006.

د- الرسائل الجامعية

1-صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، دكتوراه، إشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2005.

هـ - المواقع الإلكترونية

<http://www.mc2i.fr/Les-7-S-methodologie-pour-la-reussite-des-organisations>.
www.skikda-port.com/

ثانيا: باللغة الأجنبية

- LES LIVRES

- 1- BARDELET Michel, Isar Laurent , Scaramuzza Michel, L'essentiel sur le managent, 5^{ème} Edition Berti, Alger 2009-2011 .
- 2- Dimitriss Weiss, ressources humaines, 2^{ème} édition, Edition d'organisation paris, 1990,2003.
- 3- heffer ,Jean pierre, kalika Michel, orsonie jacques , management stratégie et
- 4- kalika Michel,les structures organisationnelles, MC GRAW, Paris 2004.
organisation,7^{ème} Edition ,illustré par Yves guezou , librairie wibert, France, Juin 2008.
- 5- Piqueux Yvon développement des systèmes d'organisation, Paris.
- 6- Speerman, P,sociologie of organisation MC Hill, Hollwood ,2001.
- 7- Yves Frédéric livian, organisation, théories et pratiques, DUNO, Paris ,1998.

- LES DICTIONNAIRES

- 1- Beitone Alain, Cazorla antoine ,cristine dollo , drai Anne mary, dictionnaire des sciences économiques, 2^{ème} Edition, Armand colin, Paris, 2007.
- 2- kondratiev , zythum, nouveau Larousse, encyclopédique, Edition larousse,paris,2003.
- 3- Morsain Marie Agnes , dictionnaire de management , stratégique, Edition belin, Paris, 2000.
- 4- Peretti jean marie , dictionnaire des ressources humaines,2^{ème} Edition, librairie wuibert,paris,2001.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

استمارة البحث :

التخصص الوظيفي و الأداء

المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجا

إشراف:

أ.د. قيرة إسماعيل

إعداد:

سيفور الزهراء

ملاحظة: البيانات الواردة في هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي

السنة الجامعية 2015-2016

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2- السن: أقل من 30 سنة ()
 - 30-45 ()
 - 36-41 ()
 - 42-47 ()
 - 48-53 ()
 - 54 أو أكثر ()
- 3- الوضعية التعليمية: متوسط () ثانوي () جامعي () دراسات عليا ()
- 4- الحالة العائلية: أعزب () متزوج () أرمل () مطلق ()
- 5- الأقدمية في المنصب: أقل من 10 سنوات
 - 10-15 سنة
 - 16-21 سنة
 - 22 و أكثر
- 6- ما هي الفئة المهنية التي تنتمي إليها ؟
 - إطار ()
 - عون تحكم ()
 - عون تنفيذ ()

ثانياً: التدريب و تنمية المعرفة في العمل

7- هل تلقيت تكويناً : نعم () لا ()

في حالة الإجابة بنعم يسأل:

8- ما هو عدد الدورات التكوينية؟

- مرة واحدة ()
- مرتان ()
- ثلاث مرات و أكثر ()

9- أين تمت هذه الدورات التكوينية ؟

- على مستوى المؤسسة ()
- خارج المؤسسة ()
- معاهد التكوين ()
- مؤسسات أخرى ()
- تريض تكويني ()

- أخرى تذكر.....

.....

10- ما فائدة هذه الدورات التكوينية ؟

- تنمية المعرفة بالعمل ()
- زيادة الاحتكاك بالآخر ()
- تطوير المعارف ()
- اكتساب مهارات ()
- الاطلاع على ما يحدث في مجال التخصص ()
- تتبع التطورات و التغيرات التكنولوجية و الفنية ()
- التعلم و التحسن في مقدرة الفرد على أداء العمل ()
- الحصول على معلومات جديدة ()
- تبادل الخبرات و التجارب ()

- أخرى تذكر.....

.....

11- هل أن التكوين على استخدام وسائل و أدوات العمل يساهم في:

- تجنب الضرر ()
- تفادي الأخطار التي تنجم عن العمل ()
- تقليل التكلفة ()
- الاستخدام الأمثل لوسائل و أدوات العمل ()

ثالثا : التخصص و مترباته

12- بالاستناد إلى تجربتك في العمل هل يساهم التخصص القائم على أساس تقسيم العمل

الدقيق في :

- تحقيق النجاح الاقتصادي ()
- زيادة الإنتاج ()
- تحقيق الذات ()
- التنمية الذاتية ()
- الرقابة الذاتية ()
- المسؤولية الفردية ()
- السرعة في العمل ()
- الدقة ()
- تضاؤل العلاقات ()
- إنجاز الأعمال في آجالها ()
- الاستمرار في العمل ()
- بذل مجهود أكثر ()

13- هل أن تحديد المهام المنوطة بك:

- يزيد من القدرة على التحكم في العمل ()
- إنجازه بنفس الطريقة ()
- الإلمام بالواجبات المطلوبة ()
- الإبداع في مجال التخصص ()
- التقليل من التكاليف ()
- ضمان استقرار العامل ()
- القضاء على البيروقراطية ()
- الاستجابة لطلب الزبون ()
- جعل الإنتاج السلاح الأول لغزو الأسواق ()
- إعطاء الأولوية للاستقلالية و نشر روح الابتكار ()

- تطوير هوية العامل ()
- خلق ثقافة تنظيمية قوية ()
- تجنب تبعثر مواد المؤسسة ()
- تبسيط عملية التسيير ()
- تقليل الوقت ()

14- هل لاحظت في مجال عملك أن التخصص الدقيق :

- يؤدي إلى تكرار المهام بصورة آلية ()
- يقضي على الإبداع ()
- عدم استغلال قدرة و مهارات العامل ()
- خلق الملل و السأم ()
- عدم الرضا ()
- زيادة اللامبالاة ()
- زيادة التغيب ()
- إضعاف المرونة ()

15- هل أن إدارة مؤسستكم تضع العامل المناسب في المكان المناسب

- دائما () أحيانا () غالبا () نادرا () أبدا ()

- لماذا

.....

16- هل تحرص إدارتكم على تطبيق مبدأ التخصص من خلال اختيار الآلات و الموارد

و العمال بطريقة علمية سليمة .

- نعم () لا ()

- في كلتا الحالتين لماذا.....

.....

17- هل يؤدي تحديد المسؤولية عن كل جزء من أجزاء العمل إلى :

- رفع كفاءة العمل ()

- تدريب الأفراد ()

- زيادة خبرات العامل ()
- نمطية الأداء ()
- انخفاض التكاليف ()
- وحدة الأمر ()
- توحيد الإجراءات ()

18- هل أن عملية التخصص تقتضي :

- أن يكون المشرف لديه تكوين ()
- قادرا على استخدام التكنولوجيا ()
- له معرفة فنية عالية ()
- قادرا على ترشيد و عقلنه العمل ()
- قادرا على إعطاء الأوامر و تنفيذها ()

رابعاً: التخصص العمودي و الفعالية التنظيمية :

19- أيهما أكثر فعالية :

- الهيكل التنظيمي الطويل ()
- الهيكل التنظيمي المسطح ()

- في كلتا الحالتين لماذا؟

.....

20- هل أن تقسيم مؤسستكم على أساس تدرج الوظائف (تدرج السلطة)

- قد ساهم في تفعيل الأنشطة ()
- قد زاد الاستثمار الأفضل لموارد المؤسسة ()
- سهل عملية الاتصال ()
- انسياب القواعد و القوانين ()
- المرونة ()
- الروتين و التعقيد البيروقراطي ()
- عدم وصول المعلومة في وقتها ()
- الصرامة في تطبيق القانون ()

- () - الرقابة الصارمة
- () - المشاركة في اتخاذ القرار
- () - مركزية القرار

21- هل أن تعدد المستويات التنظيمية :

- () - قد زاد من ابتعاد القمة عن القاعدة
- () - تدعيم القواعد البيروقراطية
- () - الروتين
- () - تحقيق الفعالية
- أخرى تذكر.....
-

22- العلاقة بين الرئيس و المرؤوس :

- () - ممتازة
- () - جيدة جدا
- () - جيدة
- () - مقبولة

23- علاقاتك بالسلطة:

- () - واضحة
- () - تسهل عملية الرقابة
- () - التنسيق هرمي
- () - بطء عملية الاتصال

24- السلطة في التخصص :

- () - كفاءة عالية للسلم الهرمي
- () - سرعة رد الفعل
- () - خبرة فعلية
- () - الصراع
- () - القدرة على اتخاذ القرار

- 25- هل يؤدي تحديد محتوى الأعمال الفردية إلى زيادة أداء الأفراد: نعم () لا ()
- 26- إلى أي مدى يساهم التخصص في زيادة تحمل المسؤوليات :

- يساهم بدرجة كبيرة جدا ()
- يساهم بدرجة كبيرة ()
- يساهم بدرجة محدودة ()
- لا يساهم ()
- لا يساهم مطلقا ()

27- هل يساهم التخصص العمودي في :

- زيادة درجة الاستقلالية ()
- تطوير إجراءات و أنظمة المعلومات و الرقابة ()
- التكرارية و الروتينية ()
- القدرة على اتخاذ القرارات ()
- تحمل المسؤوليات ()

28 - هل أن وضوح الأدوار يساعد على انسياب الاتصال من الأعلى إلى الأسفل
نعم () لا ()

29- هل تقسيم العمل يزيد من الرقابة التنظيمية من خلال :

- وحدة الأمر ()
- عدم تعارض الأدوار ()
- الرقابة اللصيقة ()
- تحديد مضمون الوظيفة ()

ثالثا : التخصص الأفقي و الكفاءة التنظيمية

30- هل أن التخصص الأفقي :

- يشجع العاملين على زيادة إنتاجيتهم ()
- تجنيدهم لتحقيق الأهداف ()
- رفع روحهم المعنوية ()
- زيادة درجة تماسكهم ()

- زيادة درجة التنافسية ()
- إصدار القرارات الرشيدة ()
- خلق ثقافة سوسيو مهنية قوية ()
- الزيادة من الجهد الذي يبذله الفرد ()

31- هل التخصص الأفقي قد يؤدي إلى :

- خلق الملل من أداء نفس المهام بنفس الطريقة ()
- تقليل اندماج العامل في وسطه ()
- تقليل الاستخدام المتعدد لإفراد ()
- تطبيق المرونة الداخلية ()
- تدعيم التبعية للتخصص الممارس ()
- خلق الوظائف المستقلة ()

32- هل أن التخصص الوظيفي يساهم في :

- زيادة الدقة و الإتقان في إنجاز الأعمال ()
- الاستمرار في العمل ()
- وضوح الواجبات ()
- زيادة مجالات المعرفة ()

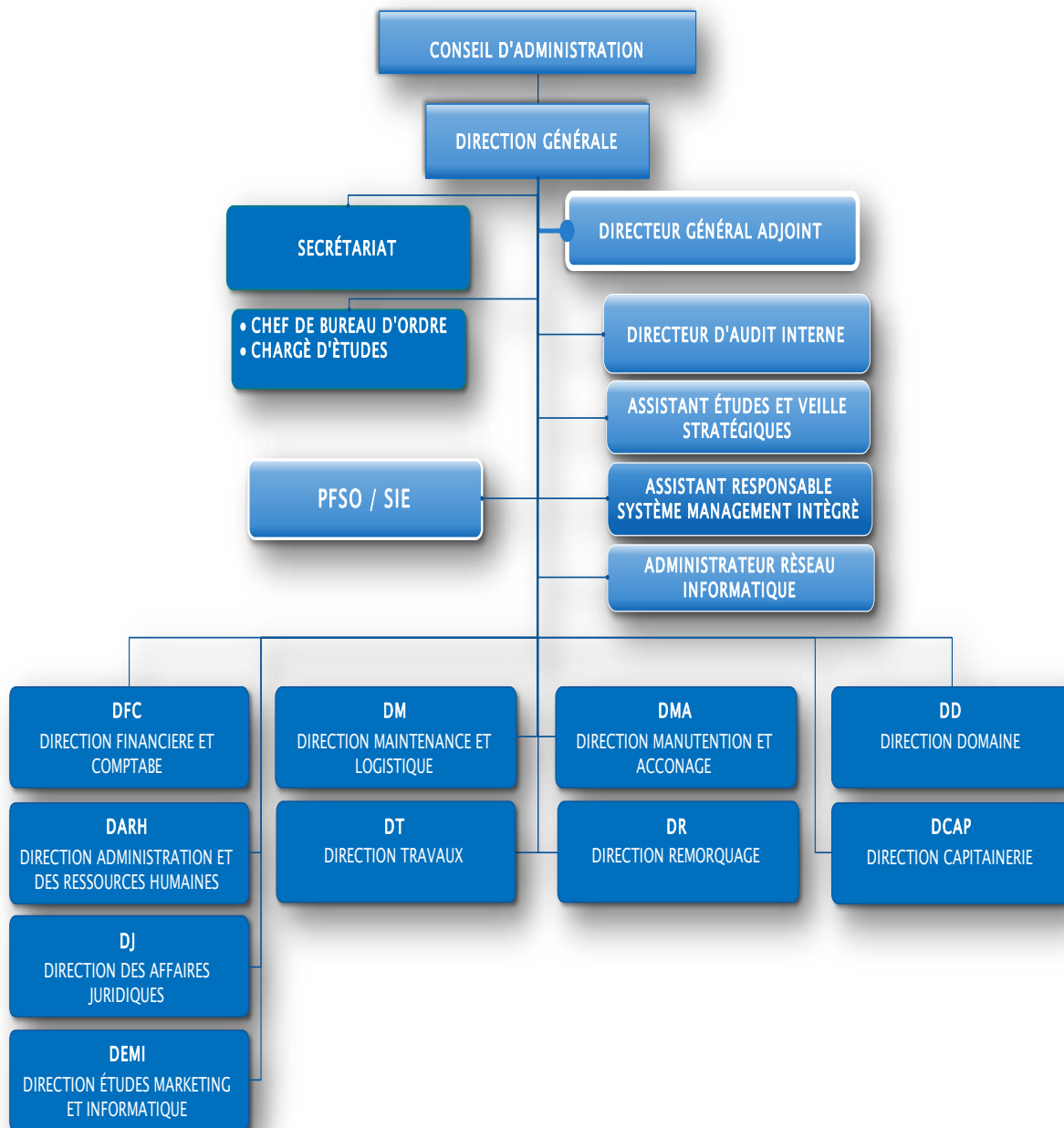
33- هل يزيد التخصص من الرغبة في العمل :

- نعم () لا ()
- في حالة الإجابة بنعم يسأل :
- لأنه يلبي حاجات العاملين ()
- أداء الأعمال بصورة روتينية ()
- يزيد المهارات و الخبرات ()

34 - أي العوامل التالية أكثر ارتباطا بالتخصص (رتبها حسب أهميتها في مؤسستك بحيث تضع دائرة على رقم 1 لأكثر العوامل أهمية ثم رقم 2 للعامل الذي يليه في الأهمية و هكذا)

5	4	3	2	1	- الكفاية الإنتاجية
5	4	3	2	1	- التقليل من التكاليف
5	4	3	2	1	- زيادة المهارات
5	4	3	2	1	- الاستقرار في العمل
5	4	3	2	1	- السرعة في العمل

Organigramme Général de l'Entreprise Portuaire de Skikda



ملخص البحث

يشكل التخصص احد الموضوعات التي تحظى بالاهتمام المتزايد في مختلف الدوائر العلمية، نظرا لارتباطه بالجانب الاقتصادي و تحقيق الذات و تطوير هوية العامل من ناحية، و إعطاء الأولوية للاستقلالية و نشر روح الابتكار و الإبداع من ناحية أخرى. في خضم التحولات التي تشهدها المؤسسات المعاصرة و التي أثارت جدلا في مختلف الدوائر العلمية حول عناصر و مكونات هذه الظاهرة، و مدى تطورها و تأثيراتها المتنوعة، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، أو المؤسسة.

و لقد اتخذ هذا الجدل مسارات معرفية متباينة، تجسدت في عدد من الاتجاهات النظرية بدء من النظريات الكلاسيكية و انتهاء بالبدايل السوسولوجية الجديدة. وقد صاحب هذا التحول الفكري، تزايدا ملحوظا في عدد الأبحاث الأمبريقية التي عنيت بالتخصص بمختلف أبعاده و تجسدياته.

و في المقابل، نجد ظاهرة الأداء تتغير بتغير محدداتها، خاصة تلك المتعلقة بالتخصص الوظيفي و يمكن تلمس هذه الظاهرة في المجهود الذي يبذل و مستواه، من حيث كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.

لذا حاولنا في هذه الدراسة تقصي العلاقة القائمة بين التخصص الوظيفي كمتغير مستقل و الأداء كمتغير تابع و ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما طبيعة العلاقة القائمة بين التخصص الوظيفي و الأداء؟
 - إلى أي مدى يؤثر التخصص الأفقي في مستويات التنسيق، الدقة في العمل و تحقيق الفعالية و الكفاءة الإنتاجية؟
 - إلى أي مدى يؤثر التخصص العمودي في مستويات الانضباط و تحقيق الأهداف؟
- كما تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- 1- محاولة التعرف على عناصر و مكونات التخصص الوظيفي، و تشخيص تجسدياته.
 - 2- محاولة التعرف على عناصر و مكونات الأداء، و تشخيص أبعاده و دلالاته.
 - 3- محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين التخصص الوظيفي و الأداء.
 - 4 - إيجاد العلاقة بين نمطي التخصص العمودي و الأفقي من جهة و الأداء من جهة أخرى.

و عليه فقد حاولنا في هذه الدراسة طرح هذا الموضوع في سياق المؤسسة الجزائرية التي تشهد تحولات تنظيمية ، و يرتبط هذا الطرح بإثارة جملة من القضايا البحثية التي تخول مشروعية تناوله العلمي كمتطلب أساسي يقتضي تحديد مضامينه و أبعاده و مترتباته، و من هذا المنطلق سعت الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة التخصص الوظيفي ببعديه العمودي و الأفقي في المؤسسة المينائية في سكيكدة و علاقة ذلك بالأداء و لتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة إلى تسعة فصول متمحورة حول الإطار التصوري للدراسة، المداخل النظرية لدراسة التخصص و الأداء، البعد الامبريقي للدراسة، الإجراءات المنهجية، فمن حيث المنهج اعتمدت الدراسة على المسح بالعينة، كما أستخدمنا العينة الحصصية بنسبة 10 % أي 125 مفردة، من حيث تقنيات البحث أستخدمنا أداة الاستمارة كأداة رئيسية إلى جانب المقابلة، كما تضمن الفصلان السابع و الثامن معالجة البيانات المتعلقة بالفرضيتين الجزئيتين للدراسة، في حين خصص الفصل التاسع لمناقشة نتائج في ضوء الفروض و الدراسات السابقة إلى جانب بعض القضايا التي تثيرها الدراسة. و عليه فقد كشف التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية على الصدق الامبريقي للفرضيتين الجزئيتين و بالتالي صدق الفرضية العامة التي مفادها أن هناك علاقة دالة بين تزايد التخصص الوظيفي و تزايد مستويات أداء العاملين.

Résumé de la recherche

La spécialisation constitue l'un des grands thèmes qui préoccupe divers milieux scientifiques, en raison de son association avec l'aspect économique et le développement de l'identité du travailleur d'une part, et la priorité de l'indépendance, et la diffusion de l'esprit de changement et de créativité d'autre part.

Les transformations constatées dans les institutions contemporaines ont suscité des discussions dans divers milieux scientifiques sur les éléments et les composantes de ce phénomène, son évolution et ses influences variées, que ce soit au niveau de l'individu, du groupe ou de l'entreprise.

Cette discussion a pris une variété de voies différentes, incorporées dans un certain nombre de tendances théoriques, à partir de théories classiques et se termine avec les nouvelles alternatives sociologiques. Cette transformation intellectuelle s'est accompagnée d'une augmentation significative du nombre d'études empiriques liées à la recherche traitant la spécialisation en différentes dimensions.

D'autre part, le phénomène de la performance change en changeant ses déterminants, en particulier ceux liés à la spécialisation fonctionnelle, et ce phénomène peut être ressenti dans l'effort et le niveau, en termes de quantité et de qualité du travail requis, ou le temps de le faire.

Ainsi, dans cette étude, nous avons tenté d'étudier la relation entre la spécialisation fonctionnelle comme une variable indépendante et la performance comme une variable dépendante en répondant aux questions suivantes:

- Quelle est la nature de la relation entre la spécialisation fonctionnelle et la performance?
- Dans quelle mesure la spécialisation horizontale influe-t-elle sur les niveaux de coordination, la précision au travail, l'efficacité et la productivité?
- Dans quelle mesure la spécialisation verticale influe-t-elle sur les niveaux de discipline et de réalisation des objectifs?

La présente étude vise également à atteindre les objectifs suivants:

- 1- essayer d'identifier les éléments et les composantes de la spécialisation fonctionnelle, et de diagnostiquer son incarnation.
- 2- essayer d'identifier les éléments et les composants de la performance, et diagnostiquer ses dimensions et ses indications.
- 3- tenter de révéler la nature de la relation entre la spécialisation fonctionnelle et la performance.
- 4- créer la relation entre les deux types de spécialisations verticale et horizontale d'une part et la performance d'autre part.

Par conséquent, nous avons essayé, dans cette étude, de soulever ce sujet dans le contexte de l'institution algérienne qui connaît des transformations organisationnelles, et cette proposition

est liée à la recherche en soulevant un certain nombre de questions qui confèrent la légitimité scientifique.

De ce point de vue, l'étude a cherché à essayer de diagnostiquer la réalité du phénomène de spécialisation fonctionnelle avec sa dimension verticale et horizontale dans l'institution portuaire de Skikda et sa relation avec la performance.

Pour mener à bien cette tâche, nous avons réparti cette étude en neuf chapitres axés autour du cadre théorique et conceptuel de l'étude, de la dimension empirique, les formalités méthodologiques:

Concernant la méthode la présente étude s'est basée sur la recherche par échantillon, l'échantillon était d'un pourcentage de 10% c'est-à-dire 125 travailleurs.

En ce qui concerne les techniques de recherche on a utilisé le questionnaire comme outil essentiel avec l'entretien.

Quant au chapitres sept et huit, il a été consacré à l'analyse des résultats à la lumière des hypothèses et des études antérieures, tandis que le chapitre neuf a été consacré à la discussion des résultats à la lumière des hypothèses et des études antérieures, ainsi que certaines des questions soulevées par l'étude.

Ainsi, l'analyse statistique des données sur le terrain a révélé la vérité empirique des deux hypothèses partielles et l'hypothèse générale selon laquelle il existe une corrélation entre la spécialisation fonctionnelle accrue et les niveaux accrus de performance des travailleurs.

ABSTRACT

Specialization is a matter of growing interest for various scientific circles, because it is linked to the economic development and the development and growth of the identity of the worker on the one hand, and emphasises the independence and Diffusion of the spirit of innovation and creativity on the other hand.

In the midst of the transformations in contemporary institutions which have provoked controversy in various scientific circles on the elements and components of this phenomenon, its evolution and its varied influences, whether at the level of the individual, the group or the company.

This controversy has taken a variety of cognitive pathways, embodied in a number of theoretical tendencies, ranging from classical theories to new sociological alternatives. This intellectual transformation has been accompanied by a marked increase in the number of research-related and interdisciplinary studies that have been devoted to its different dimensions.

On the other hand, the phenomenon of performance changes by changing its determinants, especially those related to functional specialization, and this phenomenon can be felt in the effort and the level, in terms of quantity and quality of work required, or the Time to do it.

Thus, we have tried in this study to determine the relationships between functional specialisation as dependant variable and performance as a dependent variable by answering the following questions:

What is the nature of the relationship between functional specialization and performance?

-To what extent does horizontal specialization affect levels of coordination, work precision, efficiency and productivity?

-To what extent does vertical specialization affect the levels of discipline and achievement of objectives?

This study also aims to achieve the following objectives:

- 1- To try to identify the elements and components of functional specialization, and to diagnose its incarnation.
- 2- Try to identify the components of the performance, and diagnose its dimensions and its semantics.
3. Attempt to disclose the nature of the relationship between functional specialization and performance.
- 4-Create the relationship between vertical and horizontal specialization and performance on the other hand.

Therefore, in this study, we tried to raise this subject in the context of the Algerian institution in the process of organizational transformations, and this proposal is linked to the

increase of a phrase of research questions that Confer the legitimacy of its scientific treatment as a basic requirement to determine its content, dimensions and implications, and from this point of view the study sought to diagnose the real reality of the phenomenon of career specialization In the vertical and horizontal dimensions of the port organization in Skikda and in relation to the performance.

At the end, the study was divided into nine chapters centered around the conceptual framework of the study, the theoretical tendencies of specialization and performance, the imperial dimension for the study, the methodological procedures; persons the study is linked on the survey sample, and we used a 10%, or 125%, we used the questionnaire addition to the interview, and chapters VII and VIII included data processing on the two partial assumptions of the study, while the chapter IX was devoted to the discussion of results in The light of assumptions and past studies, as well as some of the issues raised by the study.

Thus, statistical analysis of field data revealed the sincerity of the two partial assumptions and the general premise that there is a correlation between increased functional specialization and increased levels of Workers ' performance.

