

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'enseignement Supérieur

Et de la recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj-Bouira-

Faculté Akli Muhend Ulhag-Tubirett-

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

Département des sciences de l'éducation et

de psychologie



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

-البويرة-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم التربية وعلم النفس

## نظام العمل بالمناوبة وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى العمال (دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز)

مذكرة لنيل شهادة ليسانس تخصص علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف الدكتور:

- د/عادل حميدي

من إعداد الطالبان:

- بوطريق أميرة

- جبيري بشرى

السنة الدراسية: 2021-2022

# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم.

قال الله تعالى ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾، إبراهيم [07].

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم.

الحمد لله الذي يسر لنا أمورنا وعززنا بالفهم.

الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم للأمام.

الحمد لله والصلاة على محمد أعظم النعم.

قال صلى الله عليه وسلم: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله».

نشكر الدكتور: «عادل حميدي» لتوجيهاته التي ساعدتنا كثيرًا

ومجهوداته التي بذلها من أجل إتمام بحثنا.

كل الشكر والتقدير لكل الأحابي والأصدقاء من قريب

ومن بعيد.

كل الشكر والتقدير لكل أساتذة كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية دون استثناء.

## إهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذه المذكرة ثمرة الجهد والنجاح.

أهدي هذا الجهد المبذول:

إلى من علمني أنّ الراحة الكبرى لا تنال إلا على جس التعب.  
إلى من غرس فينا أنّ المحبة والعطاء شيء جميل، وأوصانا بالتعاون ضد المستحيل « أبي العزيز » أطال الله في عمره،  
إلى من جعل الجنة تحت أقدامها، إلى من كانت تنتظر هذا اليوم بفارغ الصبر، وصارحت أعباء الحياة من أجلنا « أمي العنونة »  
أطال الله في عمرها،

إلى مصابيح دربي، ونور حياتي، أخواتي الأعزاء: مريم، عائشة،  
وأزواجهن، وأولادهم، وإلى أخي الغالي: إبراهيم.  
إلى صديقاتي سندي في الحياة، وإلى كل من تربطني بهم  
صلة الرحم.

إلى كل من تحملهم ذكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

## أميرة

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن  
وفى، الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية  
بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى.  
أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين بآرك الله لهما في  
العمر والبسهما لباس الصحة والعافية.  
إلى إختي الأجزاء.  
إلى صديقتي الوفيات.  
وعلى كل من مدّ يد العون.

بشراى

# ملخص الدراسة



## ملخص الدراسة:

يتناول هذا البحث دراسة موضوع نظام العمل بالمناوبة وعلاقاته بالفعالية التنظيمية لدى العمال في مؤسسة "سونلغاز"، حيث يبيّن لنا مدى طبيعة هذه العلاقة، هل هي علاقة إيجابية أم سلبية، وهل تؤدي هذه العلاقة إلى نجاح ونمو وتطور المؤسسة، وإلى معرفة هل يوجد التفاهم والتواصل بين الموظفين، ويعرف لنا هذا البحث كيف يكون نظام العمل بالمناوبة داخل المؤسسة وكيف يعملون الموظفون كفريق متناوب لاستمرار العمل جون انقطاع، وكيف تحقق الفعالية التنظيمية أهداف المؤسسة المخطط لها.

وقد كانت إشكالية البحث:

- هل لنظام العمل بالمناوبة علاقة بالفعالية التنظيمية لدى العمال ؟.
  - في حين كانت الفرضية العامة للدراسة هي:
  - نعم لنظام العمل بالمناوبة علاقة بالفعالية التنظيمية لدى العمال.
- وبالنظر إلى طبيعة الموضوع لجأنا إلى استخدام المنهج الوصفي من خلال جمع أكبر قدر من البيانات والحقائق ليعطي وصفاً واضحاً عن الظاهرة أو موضوع الدراسة.
- وتمّ استخدام الملاحظة والمقابلة والاستبيان في أدوات جمع البيانات والمعلومات.

### الكلمات المفتاحية:

الكلمات المفتاحية لهذه الدراسة أو هذا البحث هم:

❖ العمل بالمناوبة.

❖ الفعالية التنظيمية.

# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء (01)
	إهداء (02)
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة والأشكال
أ	<b>مقدمة:</b>
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.</b>	
05	1- الإشكالية.
07	2- الفرضيات.
07	3- أهداف الدراسة.
07	4- أهمية الدراسة.
08	5- المفاهيم الإجرائية.
08	6- أسباب اختيار الموضوع.
09	7- الدراسات السابقة.
<b>الفصل الثاني: العمل بالمناوبة.</b>	
17	<b>تمهيد</b>
18	1- مفهوم العمل بالمناوبة.
20	2- أسباب العمل بالمناوبة.
21	3- أهمية العمل بالمناوبة.
21	4- تنظيم دوريات العمل.
22	5- أنماط الدوريات.



23	6- أنواع نوبات العمل.
25	7- مزايا وعيوب العمل بالمناوبة.
26	8- دراسة تشخيصية لمصادر ومؤشرات ضغوط العمل.
29	9- مؤشرات ضغوط العمل.
31	10- الأعراض الصحية في العمل بالمناوبة.
35	11- الأعراض النفسية في العمل بالمناوبة.
37	خلاصة.
<b>الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية.</b>	
39	<b>تمهيد</b>
40	1- مفهوم الفعالية التنظيمية.
42	2- تعريف الكفاءة التنظيمية (الفرق بين الفعالية والكفاءة).
44	3- مؤشرات الفعالية التنظيمية (داخلية، خارجية، بعض الممارسات غير فعالة في منظمات الأعمال).
48	4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.
50	5- خصائص الفعالية التنظيمية.
51	6- قياس الفعالية التنظيمية.
55	7- نماذج الفعالية التنظيمية.
60	8- مداخل وأساليب قياس الفعالية التنظيمية.
62	9- مقاييس فعالية المنظمة.
64	خلاصة.
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة.</b>	
67	<b>تمهيد</b>
68	1- مجالات الدراسة.
68	2- المنهج المستخدم في الدراسة.
68	3- الدراسة الاستطلاعية.

68	4- العينة ومواصفاتها.
70	5- أدوات جمع البيانات والمعلومات.
71	6- أسلوب المعالجة الإحصائية.
74	خلاصة.
76	- الخاتمة.
81-78	- قائمة المراجع.
الملاحق.	

## قائمة الجداول والأشكال:

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
45	مؤشرات الفعالية التنظيمية.	01 -
55-54	المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية.	02 -
61	المدخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية.	03 -
69	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	04 -
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	05 -
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	06 -
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية.	07 -
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.	08 -
73	معاملات الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)	09 -

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
59	دائرة التكيف والفعالية.	01 -

# مقدمة

## مقدمة:

يستمر الإنسان المعاصر في سياق مع الزمن لعله يدركه يوماً، ويفوز عليه، وتعدّ هذه المنافسة ظاهرة اجتماعية، إذ أصبح يعاني من نقص الوقت الأفراد والجماعات والمؤسسات، فالوقت محدود بـ 24 ساعة للجميع وغير قابل للبيع والشراء، ولقد ارتبطت قيمة الوقت بالعمل، الأمر الذي شكل هاجساً كبيراً للمنظمات والعمال على حدّ سواء؛ خصوصاً بعد أن شهدت الحياة البشرية تطوراً وتقدماً باهراً على مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الأمر الذي كلف العنصر البشري بذل المزيد من وقته وتقييده بوتيرة زمنية قد تخالف نظام حياته الطبيعية التي تعود عليها منذ الأزل، وتتعارض مع وظائفه النفسية والبيولوجية التي يتميز بها جسم الإنسان، الشيء الذي يسبب الأزمات ومشاكل لهذا البشري على مستوى عاداته اليومية كـ (النوم، النشاط، الراحة، الاسترخاء وغيرها) ينجر عنها إخلال بالسير الطبيعي لبيولوجيا جسم الإنسان وعواقب وخيمة تتمثل بالخصوص في اضطرابات وآثار على مستوى مختلف الوظائف الجسمية، الفيزيولوجيا والنفسية خصوصاً على صعيد العمل وهو ما يسمى بالضغط المهني الأمر الذي يطرح مشكلة سوء تكيف وظائف الفرد مع الوقت.

ونملك فكرة واضحة عن حياة مؤسساتنا خاصة خلال السنوات الأخيرة، فأغلبها صارت عرضة لضغط التغيير، فأصبحت نتيجة لذلك مرغمة على تبديل وتعديل تقنياتها والمعايير التي تقوي علاقات المستخدمين فيها وفق ما يقتضيه ويفرضه هذا التغيير.

ويعتبر مجال الشغل والعمل من أبرز المجالات التي شهدت معاناة ومشاكل نتيجة سوء التكيف وصعوبة التوافق من قبل العامل وتوقيت العمل لاسيما بعد أن شهد نظام العمل نظاماً جديداً فرضته تحولات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، برز ما يسمى بالعمل التناوبي، أو العمل بالدوريات وهذا معنى استمرارية العمل وعدم انقطاعه ومسايرته لعجلة الوقت، وهذا له علاقة بحسن تنظيم المؤسسة، فالتنظيم ليس بعملية عشوائية، وإنما يستند إلى تخطيط مسبق وبشروط وهذا ينتمي إلى الفعالية التنظيمية ومن هنا تنطلق فكرة مذكرتنا إلى دراسة علاقة العمل بالمناوبة بالفعالية التنظيمية وقد شملت دراستنا خمسة فصول أساسية هي:

**الفصل الأول:** يتضمن إشكالية البحث والفرضيات والدراسات السابقة في إطار الموضوع.

**الفصل الثاني:** يتعلق بالعمل بالمناوبة بجميع عناصره.

**أما الفصل الثالث:** يتعلق بالفعالية التنظيمية بكل فروعها.

**الفصل الرابع:** يدرس الإطار المنهجي للموضوع.



# الجانب النظري

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة



## الإشكالية:

المؤسسة عبارة جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر تكون مادية ومعنوية تستثمر من طرف مجموعة من الأشخاص بغرض الوصول إلى هدف اقتصادي واجتماعي. (بن سعدو وسيلة، 2015-2018، ص7)

وتعرف أيضًا أنها وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج، إذ يمكن اعتبارها كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق، وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها. (بن سعدو وسيلة، 2015-2018، ص 8)

كما يمكن تعريفها على أنها جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليًا هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤولية، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية، المادية، المالية، اللازمة للإنتاج الاقتصادي، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة. (نفس المرجع، ص8)

أما العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج ويرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الاجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية وتعدد التنظيمات التي ارتبطت بهذا النمو، وكذلك أصبح العمل سلوك ونشاط أو صرف طاقة، الذي سير طبق خطة منظمة ويقتضي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين. (عماد علاوي، 2011-2012، ص 18)

ويمثل العلم قاسمًا مشتركًا بين جميع البشر، فهو بمثابة عملية ديناميكية تتجز بين الإنسان والطبيعة، ويمثل بذلك جملة من الأنشطة ذات الأهداف الإجرائية ينفذها الإنسان على المادة بواسطة عقله ويده وعبر استخدام الآلة، وتساهم تلك المجموعة من الأنشطة في تطوير أوضاع الإنسان. (النوع وعلم اجتماع، لعمل والمؤسسة، ص 15 لعائشة العايب)

ويبقى أهم ما يستحق التأكيد عليه في تعريف العمل هو اختياره بدرجة أولى جهدا يتم بذله في إطار ممارسة نشاط معين، ولا يمكن التغاضي تبعًا لذلك عن ضرورة رصد الهدف ببذل ذلك النشاط والجهد من أجله، ماديا كان ذلك الهدف أو غير مادي. (نفس المرجع، ص 16)

أما بالنسبة للعمل بالكتابة فعرفه "كامبنز Kampenz" هو عبارة عن تنظيم ساعات العمل بحيث يمكن تشغيل فرقة مختلفة من العمال لفترات عمل خلال أوقات مختلفة أثناء "الأربع وعشرون ساعة".

أما "فيو Vieusc"، نمط من تنظيم وقت العمل لضمان استمرارية الإنتاج بواسطة تعاقب فرق العمل على العمل دون انقطاع، وأخيراً عرّفه "كابو" أنه نمط من تنظيم وقت العمل لضمان الاستمرارية والإنتاج، وتتعاقد فيه فرق العمل دون انقطاع في الزمان. (العريط بشير، 2006-2007، ص 25)

إنّ عدم الوصول إلى تعريف شامل يرجع أساسياً إلى تعدّد أنماط النوبات من جهة والتنوع الواسع لمختلف عناصرها من جهة أخرى.

بناءً على ذلك فالعمل وفق نظام المناوبة هو نظم عمل بين العمال، يلي بعد عدد من أيام العمل فترة راحة. (العريط بشير، 2006-2007، ص 26)

أمّا بالنسبة للفاعلية التنظيمية فعرفها برنارد على أنّها تحقيق الهدف المحدّد وعن ابتزوني على أنّها لنجاح في تحقيق الأهداف المسيطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة.

- أمّا عند برايس فهي درجة النجاح في تحقيق الأهداف المتعدّدة من خلال هذه النقاط نجد أنّ مفهوم الفعالية يرتبط خصوصاً بعدد من العناصر منها.

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والحصول على المداخلات الأساسية والضرورية وإدراك وعي تفاعل عملياتها وسلوكها وتفاعل أنظمتها بعضها مع بعض، ومسايرة ومواكبة المتناقضات. (بن علي عبد الوهاب، 2014-2015، ص 53)

### السؤال العام للإشكالية:

- هل لنظام العمل بالمناوبة علاقة بالفاعلية التنظيمية لدى العمال؟
- ويمكن صياغة هذه الإشكالية في التساؤلات التالية:
- هل يخفف أسلوب المناوبات من الضغوط التي يتعرض لها العاملين؟
- هل يحقق أسلوب المناوبات إيجابيات في العمل؟
- هل يؤثر العمل بالمناوبة سلبيًا على العامل في حياته العملية والشخصية؟
- وهل يختار العامل الأسلوب المناسب له في العمل أم لا؟
- هل ساعدت الفعالية التنظيمية العاملين على مواجهة أعباء العمل؟
- هل زادت قدرة العمال على تحمل المسؤولية؟

**الفرضية العامة:**

- لنظام العمل بالمناوبة علاقة بالفعالية التنظيمية لدى العمال.

**الفرضيات:**

- يخفف أسلوب المناوبات من الضغوط التي يتعرض لها العاملين.
- يحقق أسلوب المناوبات إيجابيات في العمل.
- يؤثر العمل بالمناوبة سلبًا على العامل في حياته العملية والشخصية.
- يختار العامل الأسلوب المناسب له في العمل أم لا.
- ساعدت الفعالية التنظيمية العاملين على مواجهة أعباء العمل.
- زادت قدرة العمال على تحمل المسؤولية.

**أهداف الدراسة:**

- تهدف هذه الدراسة إلى:
- تخفيف الضغوط التي يتعرض لها العاملين.
- اختيار العامل الأسلوب المناسب له في العمل.
- زيادة قدرة العمال على تحمل المسؤولية.
- تحسين جودة الإنتاج وارتفاعه.
- مواجهة العاملين لأعباء العمل.

**أهمية الدراسة:**

- إثراء البحث العلمي وذلك بالوصول إلى نتائج العلاقة بين نظام العمل بالمناوبة والفعالية التنظيمية لدى العمال.
- إثراء الرصيد المكتبي في الجامعة وجعل هذه الدراسة مرجعًا لدراسات أخرى ومادة علمية نظرية وميدانية حول موضوع نظام العمل بالمناوبة وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى العمال (دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز).
- تعتبر هذه الدراسة هي الأولى في كلية العلوم الاجتماعية في جامعة البويرة التي عالجت موضوع نظام العمل بالمناوبة وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى العمال.

## المفاهيم الإجرائية:

### مفهوم نظام العمل بالمناوبة:

إنّ نظام العمل بالمناوبة هو العمل كفريق متناوب داخل المؤسسة الاستمرار العمل دون انقطاع، من أجل تحقيق التفاهم بين العمال.

### الفعالية التنظيمية:

هي العمل وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخططة لها من خلال المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج والمؤشرات سلوكية اجتماعية كرضا الفرد والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يكفل المنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء.

### أسباب اختيار الموضوع:

#### ذاتية:

- الرغبة والميل الشخصي لدراسة الموضوع.
- كونه موضوع مهم داخل المؤسسة.
- كونه يهتم براحة العمال وبتطوير المؤسسة.
- كونه يهتم بفشل أو بنجاح المؤسسة أو (المنظمة).

#### موضوعية:

- قابلية الظاهرة بالدراسة الميدانية باعتبار ظاهرة موجودة بالفعل ولموسة في الواقع خاصة في المؤسسات (كمؤسسة سونلغاز).
- الاهتمام بطبيعة العلاقة بين نظام العمل بالمناوبة والفعالية التنظيمية لدى العمال داخل المؤسسة.
- قلة الدراسة بصفة عامة وبصفة خاصة في جامعات الجزائر حول موضوع نظام العمل بالمناوبة وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى العمال (مؤسسة سونلغاز)، وهذا ما جعلنا بالتطرق إلى دراسة هذا الموضوع.

## الدراسات السابقة:

\* **الدراسة الأولى:** بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية (دراسة حالة لشركة مطاحن رياض سطيف بتقرت)", قامت بهذه الدراسة "صورية النوري" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم وعمل "حمة لخضر"، الوادي، لسنة جامعية 2015-2016، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية بمؤسسة بمطاحن رياض سطيف تقرت والتعرف على العلاقة بين القيادة والفعالية التنظيمية بشركة مطاحن رياض سطيف بتقرت والتعرف على العلاقة بين نمط الاتصال والفعالية التنظيمية بشركة مطاحن رياض سطيف بتقرت والتعرف على انعكاسات المناخ التنظيمي على الفعالية ودوره في تعظيمها.

ولقد جاء التساؤل الرئيسي لهاته الدراسة كما يلي:

- ما علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية بمطاحن رياض تقرت؟.

ولقد اندرج عنه تساؤلات فرعية كالتالي:

- هل توجد علاقة بين الاتصال وفعالية العمال بمطاحن رياض سطيف بتقرت؟.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والأدوات المستعملة هي الملاحظة، المقابلة، الاستبيان. اختارت الباحثة العينة القصدية المقدره ب 67% وقد استخدمته للبرنامج SPSS لتحليل البيانات وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده والفعالية التنظيمية العامة.

- رغم أنّ شركة رياض سطيف بتقرت رائدة وفعالة على العكس من عمالها الذين يعانون وعندهم نقص في الفعالية التنظيمية.

- ضعف الرضا الوظيفي.

- تفشي ظاهرتي التغيب ودوران العمل بين أوساط العمال.

- الرجل المناسب في المكان المناسب، التربية، القدرة على اتخاذ القرارات الهامة.

- توسيع دائرة التشاور فيما يتعلق بحياة المؤسسة.

- الصرامة في تطبيق العقوبات.

- جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية.

- انتهاج الطرق العصرية في التسيير مع الاتصاف بالمرونة وت=الصرامة في نفس الوقت وحسب الظروف.

- الاهتمام بالأفراد الأكفاء.

- الانضباط في العمل.
- تحمل المسؤولية.
- احترام حقوق الآخرين.
- الاتصاف الهادف.
- منع السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.
- \* **الدراسة الثانية:** قام بهذه المذكرة صالح بن نوار بعنوان: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب والجرارات بقسنطينة (CMTC) رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنموية جامعة منتوري قسنطينة للسنة الجامعية 2004-2005 وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المتعلقة بالجوانب الإنسانية وكان تساؤل الدراسة كما يلي: مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ؟ منها:
- الوعي بالدور الفعال للعلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف.
- الوعي بأن سريان الاتصال في كل الاتجاهات يساعد على رفع الروح المعنوية.
- ضرورة اطمئنان العامل على مستقبله الوظيفي.
- ولقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والأدوات التي استعملتها الملاحظة، المقابلة، والاستمارة والعينة التي استعانت بها هذه الدراسة هي العينة الطبيعية العشوائية والنتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة.
- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في استعادة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل وهذا في حد ذاته إجراء فعال لتحسين الأداء.
- أغلب المبحوثين مستثون من عملية المشاركة في اتخاذ القرار.
- أغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة ولكن هذا لا يدل على رضاهم ولكن يسبب عدم إيجاد عمل أفضل في مؤسسة أخرى.

\* **الدراسة الثالثة:** بعنوان دور الحوافز في الفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي).

قام بهذه الدراسة "محمود بوطي" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم معمل بجامعة الشهيد "حمة لخضر" الوادي للسنة الجامعية 2015-2016 تهدف هذه الدراسة إلى:  
الاطلاع أكثر على موضوع الحوافز والفعالية التنظيمية وإبراز واقع الحوافز والمؤسسة الجزائرية، وعلاقتها بالفعالية التنظيمية وهو ما قد يساعد هذه المؤسسة موضوع الدراسة في تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها من خلال الحد تعيين الاعتبار بالمشكلات التي يحلوها والاقتراحات التي يقدمونها والكشف عن العلاقة التي تربط الحوافز بالفعالية، ولقد جاء التساؤل العام للدراسة كما يلي:

- هل تعمل الحوافز على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة ؟ ولقد تفرع هذا السؤال إلى أسئلة فرعية هي:

- هل تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الفعالية التنظيمية ؟.

- هل هناك علاقة بين الإشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية ؟.

استخدمت هذه الدراسة عينة قصدية مقدرة بـ 71 عامل ومن أبرز النتائج التي توصلنا إليها نذكر

منها:

- الإقرار بأن زيادة الأجرة تساهم في زيادة الإنتاج.

- أن إدارة هذه المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بعملية تفويض بعض الصلاحيات للعاملين مما يساهم بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية.

- شعور أغلب العمال بالاستقرار والأمن في المؤسسة.

- شعور أغلب العمال بالتقدير والاحترام في المؤسسة.

- تتم مشاركة بعض العمال في عملية اتخاذ بعض القرارات.

- هناك شعور بالارتباط بالمؤسسة لدى أغلب أفراد العينة.

- وجود ولاء لدى أغلب أفراد العينة تجاه هذه المؤسسة بحيث لو أتاحت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى لما تركوا مؤسسة الجزائرية للمياه.

- وجود إشباع وظيفي لدى أغلب العينة وذلك من خلال ارتباط العمل بالتخصص ومساعدة العاملين على تطوير قدراتهم.

\* **الدراسة الرابعة:** دراسة "حلباوي لخضر 2010" جاءت بعنوان تعويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل.



انطلقت الدراسة من إشكالية كيف يمكن لعملية تفويض السلطة في إدارة المجتمع المحلي (مقر ولاية الجلفة) أن تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية؟، وكان هدف هذه الدراسة معرفة علاقة تفويض السلطة بتحقيق الفعالية التنظيمية بمقر ولاية الجلفة، حيث تم وضع الفرضية الرئيسية التالية عملية تفويض السلطة في إدارة المجتمع المحلي (مقر ولاية الجلفة) تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنّ لعملية تفويض السلطة دور هام في مساعدة الإدارة المحلية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

\* **الدراسة الخامسة:** دراسة "زبيدة مشير 2007-2008" جاءت بعنوان البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنظيم.

انطلقت الدراسة من إشكالية ما هو واقع البيئة المدرسية وما هي انعكاساتها على الفعالية التنظيمية؟ وكان هدف هذه الدراسة معرفة واقع البيئة المدرسية وانعكاساتها على البيئة المدرسية بمؤسسات التعليم الثانوي حيث تمّ وضع الفرضية الرئيسية التالية: تؤثر ضغوط البيئة المدرسية على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة التربوية وللإجابة على هذه الفرضية اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنّه يجب الاعتماد على عدّة وسائل مادية ومعنوية وتطبيقها بالمؤسسات التربوية الجزائرية، بغية تحقيق الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة.

\* **دراسة أجنبية:**

### لموريس ومونتال 1965:

قام موريس ومونتال بدراسة أثر نظام العمل بالمناوبة على العامل، وخرج بنتيجة مفادها أنّ العمل بالليل مغاير لفيزيولوجية جسم العامل العادية وأنّ الليل أحسن وقت للراحة.

وتوصلت دراسة موريس ومونتال إلى: نظام العمل بالمناوبة يسهم في ظهور اضطرابات بيولوجية وفسيولوجية متمركزة حول كل من صعوبة النوم، الاضطرابات الهضمية، والخلل على مستوى وظائف المخ، إضافة إلى المظاهر النفسية السيئة الأخرى كالاكتئاب، القلق، الأرق، العدوانية، البكاء.

### دراسة كابلو 1964:

يقدم "Caplow" نموذجًا نظريًا لقياس الفعالية التنظيمية ويعرف بنموذج (SIVA) ويتكون من أربعة متغيرات هي: الاستقرار، التكامل، الطواعية، الإنجاز.

**دراسة ماهوني 1967:**

قامت على أساس صف الفعالية التنظيمية وهدفت إلى وضع معاييرها باستخدام أسلوب تحليل العوامل، حيث قامت بتحليل آراء وتقديرات (84) إطار ومدير من متخذي القرار في عدد من الوحدات التنظيمية.

\* دراسة عربية:

**دراسة (شيوخ الحربي):**

وهي دراسة كانت تحت عنوان أثر نظام الورديات على أداء الموظف في قسم الأمن بالتطبيق على "جمرك الميناء الجاف" الباحث على المنهج الاجتماعي في دراسته.

حيث كانت أهدافه تتمحور حول تحديد أثر نظام الورديات بجمرك الميناء الجاف على أداء الموظف لعمله من حيث وقت الوردية صباحًا أم مساءً والكشف عن الجوانب السلبية والإيجابية لهذا النظام معتمد في ذلك على الاستمارة كأداة لجمع البيانات وقد توصل لمجموعة من النتائج من بينها:

- العمل بنظام الوردية الليلية يؤثر على حياة الموظف وكذلك ظهور بعض العوارض الصحية عليه وخاصة اضطرابات النوم بموافقة 67.4% من إجمالي أفراد العينة.
- نظام الورديات المعمول به يقلل من أداء العامل فيه بمواقفه بموافقة 49% من إجمالي أفراد الدراسة.

\* دراسة محلية جزائرية:

"عويط البشر، 2007"، توصل الباحث أنّ ظروف وخصائص نظام العمل التناوبي شكل أحداثاً مثيرة للضغط تسهم في نشأة الاكتئاب، القلق، الضغط النفسي واختلال المظاهر وسلوكية تسهم في اختلال الصحة النفسية والجسدية للعمال والتي تشير على خبرة وجدانية تتجلى خاصة في الحزن، التشاؤم، الانشغال، الشعور بالفشل، عدم الرضا، الشعور بالذنب، عدم الحب للذات، صعوبة النوم، التعب، فقدان الشهية، اللجوء إلى مهدئات ومنشطات بصورة غير صحية، هاته المظاهر تختلف شدتها تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل والحالة الزوجية ذلك أنّ العامل في نظام المناوبة كلما زادت أقدميته في العمل كلما زاد مستوى تراكمات الضغوط المختلفة عليه والشيء نفسه بالنسبة للمتزوجين إضافة إلى الحس الوظيفي الناتج عن نظام المناوبة هناك عبء اجتماعي يتجلى في أداء الالتزامات المختلفة.

## التعقيب:

## أوجه الاختلاف:

- تنوعت الدراسات في الجزائر فجاءت في فترة زمنية مختلفة من 2004 إلى 2016، فاختلفت في إطارها الزمني والمكاني والأهداف والعينة ومجتمع الدراسة.
- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في كونها إلى معرفة العلاقة بين العمل بالمناوبة والفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز، بمؤسسة الجامعة بالبويرة سنة 2022-2023.
- ✓ فحين دراسة "صالح بن نوار" وهي دراسة جزائرية هدفت إلى معرفة مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال في المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي المراكب والجرارات بقسنطينة سنة 2004.
- ✓ أما دراسة "محمد بوطي" حيث هدفت إلى الاطلاع على موضوع الحوافز والفعالية التنظيمية وإبراز واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية وهو ما يساعد هذه المؤسسة في تحسين المناخ التنظيمي والإداري من خلال تعيين الاعتبار بالمشكلات التي يحلوها والاقتراحات التي يقدموها والكشف عن العلاقة التي تربط الحوافز بالفعالية. دراسة في مؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة الوادي، سنة 2016.
- ✓ أما دراسة "مليايو لخضر 2011" ولاية الجلفة تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة بين تفويض السلطة بتحقيق الفعالية التنظيمية بمقر ولاية الجلفة.
- ✓ ودراسة "زبيدة مستير 2008" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع البيئة المدرسية وانعكاساتها في البيئة المدرسية بمؤسسات التعليم الثانوي وكيف تؤثر ضغوط البيئة المدرسية على الفعالية التنظيمية.
- ✓ أما دراسة "صورية النوري 2016" هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة والفعالية التنظيمية بشركة "مطاحن سطيف بنقرت" والتعرف على العلاقة بين نمط الاتصال والفعالية التنظيمية وانعكاسات المناخ التنظيمي على الفعالية ودوره في تعظيمها.
- ✓ مجالات الدراسة الزمنية والمكانية. يوجد اختلاف بين هذه الدراسات والدراسات السابقة في طبيعة التخصص، حيث أنّ دراستنا الحالية تندرج ضمن تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل أما الدراسات التي تمّ التطرق إليها فتندرج ضمن تخصص علم النفس تنظيم وعمل، تخصص العلوم الاقتصادية، وكذلك العلوم الأمنية والأرغونوميا، حيث التمسنا اختلاف في طبيعة التحليل والتعليق على مختلف البيانات والمعطيات.

## أوجه التشابه:

- ✓ اتفقت الدراسات السابقة بتشابه في موضوع وهو الفعالية التنظيمية.
- ✓ استخدمت نفس الأدوات وهي المقابلة والملاحظة للاستبيان واشتركت أيضاً في نفس المنهج وهو المنهج الوصفي.
- ✓ إنّ هذه الدراسة تبنت المنهج الوصفي وهذا ما يتفق مع أغلب الدراسات السابقة.
- ✓ إنّ الأداة الأساسية لهذه الدراسة كانت الاستمارة وهذا ما نجده كذلك في الدراسات السابقة.
- ✓ تتفق الدراسات السابقة لنظام العمل بالمناوبة مع موضوع نظام العمل بالمناوبة مع دراسة "العويط بشير".

# الفصل الثاني

العمل بالمناوبة

**تمهيد:**

يعتبر العمل مصدرًا رئيسيًا لكل تقدم اقتصادي واجتماعي والعنصر الأساسي لمعرفة نسبة دوران عجلة الحياة ولا يتم هذا الجزء إلا إذا أضيف له الجزء الآخر وهو العنصر البشري فهما متلازمان ولا يستغني أحدهما على الآخر ومع دوران هذه العجلة برز على صعيد العمل ما يسمى بالعمل التناوبي نتيجة للتحديات التي فرضها الواقع إلا أنّ العنصر البشري تلزمه مطالب وشروط ينبغي أن تتوفر له للقيام بهذا النوع من العمل، وإلا أصبح خطرًا عليه من الناحية النفسية والصحية والاجتماعية.

## 1- مفهوم العمل المناوبة:

## 1-1 تعريف العمل:

إنّ العمل ظاهرة إنسانية واجتماعية شاملة، على حد عبارة الاجتماع والأثروبولوجيا مارسل موسى (1972)\_ (1950)، ذات أبعاد متعدّدة منها البيولوجي المتمثل فيما يبذله الإنسان من طاقة جسدية عند ممارسته للعمل، ومنها النفسي ذو الصلة الوثيقة بشخصية العامل ومختلف انفعالاته الكامنة وتفاعلها مع مكان عمله ومحيطه، ومنها الاجتماعي ذو صلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تتسج بين الأفراد الموجودين داخل مجالات العمل.

يمثل العمل قاسماً مشتركاً بين جميع البشر، فهو بمثابة عملية ديناميكية تتجز بين الإنسان والطبيعة يتم تحقيقها عبر استخدام التقنية، وهو يمثل بذلك جملة من الأنشطة ذات الأهداف الإجرائية ينفذها الإنسان على المادة بواسطة عقله ويديه عبر استخدام الآلة وتسهم تلك المجموعة من الأنشطة المنفذة بدورها في تطوير أوضاع الإنسان. (النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ص 15) هو نشاط وطاقة وجهد فكري وحركي الذي يبذله الإنسان من أجل تحصيل أو إنتاج ما يؤدي إلى إشباع حاجة معيّنة من حاجاته الطبيعية من السلع والخدمات التي يُساهم الجهد البشري أيضاً في إيجادها وهذا الإنتاج يكون سلعة كما قد يكون خدمة.

ويمكن القول عموماً إن منطلقات تعريف ظاهرة العمل قد تتعدّد وتتنوّع، حيث يمكن اعتبار العمل بمثابة المهنة والحرفة بما أنّه يمثل نشاطاً مهنيّاً يتلقى من أجله الفرد تكويناً ويكتسب مهارات وخبرة ودراية ترتبط عادة بتجربة وممارسة طويلتين، ولكن على الرغم كل ذلك يبقى أهم ما يستحق التأكيد عليه في تعريف العمل هو اعتباره بدرجة أولى جهداً يتسم بذله في إطار ممارسة نشاط معين، ولا يمكن التغاضي، تبعاً لذلك عن ضرورة رصد الهدف الذي يبذل ذلك النشاط والجهد من أجله، مادياً كان ذلك الهدف أو غير مادي. (النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ص 16)

## 1-2 تعريف العمل بالمناوبة:

من خلال الأهمية البالغة التي يكتسبها نظام العمل التناوبي من خلال الأبحاث والدراسات جعلت الكثير من الباحثين والمؤلفين يهتمون به وإعطائه الكثير من التعاريف التي يمكن إبراز البعض منها في ما يلي:

## أ- تعريف فيو (Vieux) (1971):

نمط من التنظيم لأوقات العمل لضمان استمرارية الإنتاج بواسطة تعاقب فرق العمل على مكان العمل دون انقطاع.



ب- تعريف الجمعية الوطنية لظروف العمل بفرنسا (1986):

قدمنا تعريفاً لنظام العمل التناوبي على أنه العمل الذي يتم إنجازه بواسطة فرق متباعدة من العمال في نفس المكان.

ج- تعريف كامتر (1976):

هو عبارة عن تنظيم ساعات العمل بحيث يمكن تشغيل فرق مختلفة من العمال لفترات عمل خلال أوقات مختلفة أثناء الأربع والعشرون ساعة.

هـ- تعريف كايو Kaillau:

نمط من تنظيم وقت العمل لضمان الاستمرارية في الإنتاج وتتعاقد فيه فرق العمل دون انقطاع في الزمان. (عزاوي جيلالي، 2014/2013، ص 18)

### 1-3 قراءة في تعريف العمل بالمناوبة:

ما يلاحظ على هذه التعاريف أنها مختلفة الأنماط لنظام العمل بالتناوب، ذلك أنه ليس من الضروري في أغلب الأحيان أ، يتم عمل الفرق أو الدوريات بدون انقطاع في الزمان أو في نفس المكان، ولعلّ التعريف الأكثر ملاءمة هو ذلك التعريف الذي اقترحه "ماكدونال" و"دويل" على أنه «نظام تتم فيه ساعات العمل على الأقل جزئياً خارج الأوقات العادية للعمل». (بوظيفة حمو، ص 50)

بعد هذا الإنتاج شامل لجميع مضامين التعريفات السالفة التي يمكن أن يكون تعدّد أنماط تعريفها للتنوع الواسع للعناصر التنظيمية للعمل بنظام المناوبة.

يعتبر هذا النظام من العمل من الطرق التي تلجأ إليها الكثير من المؤسسات لرفع قدرتها الإنتاجية وضمان استمرار الخدمات. (عزاوي جيلالي، 2014/2013، ص 18)

### 2- أسباب ظهور نظام العمل بالمناوبة:

#### 1-3 أسباب اقتصادية:

- الحاجة إلى إنتاج أكبر لتلبية حاجات السوق والربح السريع للمؤسسات.
- رغبة المؤسسات في استغلال تجهيزات بصورة مكثفة لمسايرة التطور التكنولوجي والاجتماعي بالإضافة إلى المنافسة.
- ضرورة استغلال الآلات والتجهيزات طيلة الأربع والعشرون ساعة باستمرار حتى يمكن تجميعها من الناحية الاقتصادية.
- أدى كل من التطور ووسائل النقل وتزايد عدد السكان إلى ضرورة توفير المواد الأساسية الواسعة الاستهلاك، كما أنّ تزايد عمليات النقل للبضائع والأشخاص أدى إلى خلق الكثير من الخدمات

الموازية، كل ذلك أدى إلى انتشار نظام العمل بالمناوبة بمختلف أنواعه. (هباز أميرة، 2017/2016، ص 26)

### 2-3 أسباب تقنية:

- هناك بعض العمليات الصناعية وبعض الأنواع من الآلات تتطلب التشغيل المتواصل لتحقيق هدف إنتاجي معين وحتى لا تصاب الآلات أو المواد المستعملة في العملية الإنتاجية بالتلف.
- زاد التطور التكنولوجي من كفاءة بعض الآلات وقدرة تحملها كالعقول الإلكترونية الشيء الذي استدعى تبني هذا النظام من العمل أكثر فأكثر.
- ازدادت الحاجة إلى هذا النظام من العمل في مجال المحروقات والقطاع العسكري وفي مصانع الخدمات العامة كالمستشفيات خصوصاً أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية لضرورة القيام بالمراقبة المستمرة وتحقيق الإنتاج الوفير.

### 3-3 أسباب اجتماعية:

ظهور البطالة التي دفعت البعض إلى اقتراح تقليل عدد ساعات العمل في اليوم وتناوب عدّة فرق على نفس المركز، كما أنّ بعض المصالح تستدعي العمل دون انقطاع إضافة إلى ضرورة تلبية حاجيات المستهلك المتزايدة وحصوله على منتجات معينة بكمية كبيرة وخدمات في مواعيد محدّدة ممّا استدعى تبني هذا النظام من العمل أكثر فأكثر. (هباز أميرة، 2017/2016، ص 27)

### 3- أهمية العمل بالمناوبة:

- كان العمل التناوبي (العمل بالدوريات قديماً) بمثابة نظام تقليدي بالنسبة لبعض المهن كالخباز، الممرض،... إلخ، ومع ذلك كانت نسبة عمال الدوريات جد منخفضة، يرجع عهد هذا النظام في بريطانيا مثلاً إلى نقص الخبرة الحربية سنة 1915 حيث تمّ تمديد ساعات العمل الأمر الذي أدى إلى الحوادث والغيابات ونقص الإنتاج في الوقت نفسه.
- على العموم لقد أدى التطور الاقتصادي والاجتماعي والحاجة إلى رفع الإنتاج وضرورة مواصلة الخدمات إلى انتشار نظام العمل التناوبي واعتمد رسمياً بعد ظهور الإضاءة الاصطناعية.
- حيث عمد أرباب العمل إلى الزيادة في ساعات العمل اليومية التي كانت طويلة إلى حد ما، الأمر الذي أدى إلى ظهور ضغوط مهنية للعمال 1918-1919 وهذا ما أدى إلى زيادة عمال الدوريات الذي ارتفع بين سنتي 1954-1964 بأكثر من الضعف وقد نشر المكتب الدولي للشغل نسب تزايد العمال بالدوريات خلال فترة بين 1960-1972. (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل ص 50)، (بورماد زكريا، بوعزة عبد الوهاب)، (جيجل)

## 4- تنظيم دوريات العمل:

## 4-1 دوريات الدائمة والمتناوبة:

تعتمد بعض المؤسسات على دوريات عمل دائمة وهو ما يستدعي إبقاء العمال باستمرار في واحدة من الاثنين أو ثلاث دوريات الثابتة الموجودة، أي أنّ العامل يعيّن للعمل باستمرار إمّا في دورة الصباح والمساء أو في الليل، هذا النمط نجده بكثير في الولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص في مقابل التنظيم الثابت يوجد تنظيم آخر يقوم على أساس ما يسمى بالدوريات المتناوبة أو المتحركة، بحيث يتناوب الأفراد على مختلف الدوريات التي تسير تبعاً لنوع الدوران المرسوم مسبقاً، كان يعمل العامل دورية الليل وهكذا تتوالى العملية تبعاً لجدول الدوران ومدته واتجاهه، يرى البعض أنّ مردود الدوريات الليلية الثانية تمكن الإيقاع البيولوجي من التكيف أكثر من الأوّل. (مذكرة شهادة الماستر، إعداد الطالبة بوليف مخلوفة، ص 26)

## 4-2 التناوب المنتظم وغير المنتظم:

- يتمثل العمل بالتناوب المنتظم في إتباع وتيرة زمنية معيّنة بصفة دائمة، كأن تتم عملية التناوب كل يوم وكل ثلاثة أيام أو كل أسبوع، بحيث يعمل العمال بالتساوي في مختلف الدوريات تبعاً لوحدة زمنية محدّدة.

- أمّا التناوب غير المنتظم فيقتضي بتوزيع متعدّد لأوقات العمل بين العمال وفق مرسوم على مدى فترات مختلفة تتم وفق خطة مدروسة حيث يتيح هذا النوع أياماً للراحة تبعاً لكل دورية يهدف هذا التنظيم إلى أخذ الانعكاسات المختلفة لأنواع الدوريات بعين الاعتبار، سواء تعلق الأمر بصحة العامل أو حياته الأسرية والاجتماعية.

4-3 لا توجد مدّة دوران ثابتة تخص نظام العمل بالدوريات بمختلف المؤسسات، إمّا كلّ مؤسسة تحدّد المدّة حسب ما يناسبها، وتتمثل هذه المدّة في يوم أو أكثر أو أسبوع أو حتى شهر، وتعرف مدّة الدوران بأنّها عدد أيام العمل المتتالية في نفس الدورية ويعتبر الدوران قصير المدى إذا كانت مدّته لا تتجاوز 3 أيام متتالية، ومتوسط المدى إذا كان يدوم أسبوعاً، وطويل المدى إذا زاد عن الأسبوع. (مذكرة شهادة الماستر، إعداد الطالبة بوليف مخلوفة، ص 27)

ومهما كانت مدّة الدوران فقد يناسب كل نوع بعض العمال عن غيرهم حسب ظروفهم وحالتهم الشخصية والنفسية والاجتماعية.

يمكن أن يكون اتجاه دوران العمل عادياً حيث ينتقل العمال من دورية المساء ثم دورية الليل، ويسمى بالاتجاه الطبيعي للدوران، كما يمكن أن يكون اتجاه الدوران بصورة معكوسة من دورية الصباح إلى دورية

الليل إلى دورية المساء وهو ما يسمى بالاتجاه المقلوب. (مذكرة شهادة ماستر، إعداد الطالبة بوليف مخلوفة، ص 27) (انعكاسات النفسية للعمل التناوبي)

### 5- أنماط الدوريات:

#### 1-5 نمط الدوريات الجزئية نصف المتواصلة:

- يتضمن هذا النمط دوريتان بانقطاع في آخر النهار، وأخذ عطلة في نهاية الأسبوع هذا النمط أكثر انتشاراً في مختلف النشاطات الصناعية والتجارية والخدمات العامة خاصة في الأعمال الدقيقة كالإلكترونية، وهو أكثر قبولاً لدى العمال لكونه يتألف من دورتين، (صباحية ومسائية). وغالباً ما يقترح أن تبدأ الدورة الصباحية على الساعة الثانية ويتم تغيير الدورية كل يوم أو أسبوع أو أكثر، كما يمكن أن تلجأ بعض المؤسسات إلى تثبيت كل دورية كما هو معمول به في الولايات.

#### 2-5 نمط الدوريات الجزئية المتواصلة:

هو الآخر عبارة عن دورية صباحية وأخرى مسائية بانقطاع يومين، لكن دون عطلة نهاية الأسبوع، وعادة ما يبدأ العمل على الساعة الخامسة والنصف أ، السادسة صباحاً للدورية الصباحية وينتهي على الساعة 9:30 أو العاشرة للدورة المسائية، وهو نمط شائع في كثير من المؤسسات.

#### 3-5 نمط الدوريات نصف المتواصلة:

كثير الانتشار يضم ثلاث دوريات على الأقل، دورية صباحية ومسائية وليلية الأولى تسمح للعامل بتناول وجبة العشاء مع أسرته ومشاركتهم في بعض النشاطات الاجتماعية. (مذكرة شهادة ماستر، إعداد الطالبة بوليف مخلوفة، ص 28)

إلى أن توقيتها مبكر جداً ومتعب وتحترم العامل من القدر الكافي من النوم، أما الثانية غير مناسبة للحياة الاجتماعية، إلا أنها تسمح للعامل يأخذ قسط كافي من النوم، أما الأخيرة فتسمح للعامل بتناول وجبة الغذاء والعشاء مع أسرته، مع ذلك فهي متعبة ومجهدة للعامل يتناول وجبة العشاء مع أسرته ومشاركتهم في بعض النشاطات الاجتماعية، إلا أن توقيتها مبكر جداً أو متعب وتحرم العامل من القدر الكافي من النوم، أما الثانية غير مناسبة للحياة الاجتماعية، إلا أنها تسمح للعامل بأخذ القسط الكافي من النوم، مع ذلك فهي متعبة ومجهدة للعامل ولها آثار سلبية على صحته، وهناك تقييمات مختلفة في تنظيم هذا النمط منها على الترتيب: (6-14) (14-22) (6-22) (8-16) (16-24) (8-24). (مذكرة شهادة ماستر، إعداد الطالبة بوليف مخلوفة، ص 28)

## 4-5 نمط الدوريات المتواصلة:

يتضمن العمل بالانقطاع إلا في العطلة السنوية، تتداول عليه ثلاث فرق دون الحصول على الراحة، يعد انتشار هذا النمط محدودًا بعض الشيء، وعادة ما يطبق لأسباب تقنية تقضي باستحالة توقيف وسائل الإنتاج كل أسبوع أو كل شهر.

عرف هذا النمط عدّة تحولات وتعديلات، فبعد أن كان قائمًا على ثلاث أفواج مع إجبار أحدهم على مضاعفة العمل في أحد أيام الأسبوع للسماح للفوجين الآخرين بالتداول وأخذ يوم راحة أصبح الآن يتألف من أربع أفواج أو أكثر، يعمل كل واحد ثمان ساعات، ويسمح بالراحة لأحدهما، بينما تكون البقية في حالة عمل بشكل حلقة مدتها أربع أسابيع، لهذا النمط أشكال أخرى فقد يتكون من أربع أفواج مع حلقة دوران مدتها ثمان أيام، أربع أسابيع، عشرون أسبوع أو تكون مدّة التغيير غير منتظمة. (مذكرة شهادة ماستر، إعداد الطالبة بوليف مخلوفة، ص 29)

## 6- أنواع نوبات العمل:

هناك أنواع عديدة من نوبات العمل منها الليلية، النهارية، المتقطعة، المضعفة.

## 6-1 نوبتي النهار والليل:

هما نوبتان نهارية وأخرى ليلية، مدّة كل واحدة منهما (8 ساعات)، للإشارة هنا أنّ مدّة العمل فيها هي نفسها أي (8 سا) في أغلب الأعمال، ولكن الاختلاف فيها يكمن في زمن بدايتها ونهايتها. (لعرى بشير، 2007/2006، ص 40)

## 6-2 نوبات النهار المضاعف:

وهي تفهم من معنى العبارة، أي أنّ النوبة تكون مضاعفة، فهي عبارة عن نوبتان، زمن الواحدة منها (8سا)، تكون النوبة الأولى صباحية والثانية مسائية، ونفس الشيء مثل نوبات الليل والنهار، فقد تكون تختلف النوبات في ساعات بدايتها ونهايتها.

## 6-3 نوبات متقطعة:

تختلف هذه النوبة عن النوبتان السابقتان، فهي عبارة عن ثلاث نوبات عملية والمداومة فيها تكون لمدّة 5 أيام، يتم العمل خلال هذه النوبة بطريقة التناوب بين العمال على الوظيفة الواحدة، حيث يتناوب العمال ثلاث مرات في أربع وعشرين ساعة، ساعة للعمل، العمل في الواحدة يستمر لخمسّة أيام، كما يوجد نوع آخر من النوبات المتقطعة، تحتوي أيضًا على ثلاث نوبات عمل.

يشتغل كل فوج عمل أو مجموعة عمل لمدّة تسعة أيام متتالية وفي نوبات مختلفة، كل نوبة من هذه النوبات تشمل ثلاث أيام ومدّة كل نوبة هي (8 سا).

بعد العمل في نوبات ثلاث تأتي فترة الراحة، بحيث يأخذ العامل بعد تسع أيام عمل فترة راحة وتكون مدتها ثلاث أيام.

كما سلف الذكر فهذا الأسلوب من نظام العمل بالمناوبة هو الأسلوب الأكثر استعمالاً من غالبية المؤسسات الحيوية. (لعريظ بشير، 2007/2006، ص 41)

منها المؤسسة الوطنية للصناعات البلاستيكية بسكيدة والعمل فيها يكون كما يلي:

- ينطلق العمل على الساعة 4:30 ليستمر إلى 12:30.

- 12:30 ← 20:30.

- 20:30 ← 4:30.

يلاحظ هنا أنّ العامل لا يتوقف من 4:30 ← 4:30 مدة 24 سا.

يُدرج إلى الأنواع سابقة الذكر أنواع أخرى هي في شكل ورديات منها: (لعريظ بشير، 2007/2006،

ص 41)

4-6 ورديات العمل المتصل 24سا/24سا:

هذه الوردية كونت من أجل العمل المتواصل دون توقف، ولصعوبة عمل العامل الواحد طيلة هذه

المدّة، فهي في أغلب الأحيان تتكون من (4) فرق عمل، يتناوبون عن العمل المطلوب إلى نهاية الدوام.

5-6 الوردية النصف الزمنية:

في هذه الوردية يعمل العامل نصف الوقت أي نصف مدّة العمل الحقيقي، وبالتالي يحصل على

نصف الأجر الذي من المفروض يتلقاه على العمل (كاملاً) هاته الحالة نادرة وقليل ما تستعمل في مؤسساتنا

وذلك لاعتبارات ثقافية. (لعريظ بشير، 2007/2006، ص 42)

7- مزايا وعيوب العمل بالمناوبة:

1-7 فوائد العمل بنظام المناوبة:

لنظام العمل بالمناوبة فوائد ونتائج إيجابية واضحة أهمها استغلال رأس المال واستثماره من خلال

العمل دون توقف أي المال الناتج عن الربح يستثمر في مشاريع أخرى وهكذا إضافة إلى تغطية

الطلب برفع الإنتاج وخلق مناصب شغل جديدة من خلال مناوبة العمال لبعضهم البعض أثناء أداء

العمل، وبالتالي إدخال عمال جدد، أي توفير مناصب شغل أكبر، كما أنّ لهذا النظام فوائد فله عيوب

واضحة انعكست على العامل بالدرجة الأولى. (طارق حمادو، شهادة ماستر، ص 48)

## 2-7 عيوب العمل بنظام المناوبة:

## أ- عيوب ورديني الصباح والمساء:

- إنها تجبر العامل على النهوض باكراً والنوم باكراً، فالنهوض يكون على الساعة الثالثة والنصف والنوم على الساعة الثامنة والنصف ليلاً.
- هذا في غالبية الأحيان من أجل الوصول إلى تحقيق مدة نوم بسبع ساعات (وهي الساعات التي تحقق الراحة لجسد العامل).
- هذه المداومات تعيق العامل عند أدائه لبعض الأنشطة الاجتماعية.

## ب- عيوب وردية الليل:

- للوردية الليلية عيوب واضحة على العامل، فكثير ما تخلق لديه مشاكل النوم، فنوم النهار لا يعوض نوم الليل، فالعديد من البحوث الميدانية أكدت أنّ الذين يفضلون العمل ليلاً اتجاههم نحو الحياة الاجتماعية والعائلية أقل من أولئك الذين يفضلون العمل نهاراً مما يؤكد أنّ الروح الاجتماعية لدى العمال الذين ليلاً قد أصبحت ضعيفة. (طارق حمادو، شهادة ماستر، ص 48)

## 8- دراسة تشخيصية لمصادر ومؤشرات ضغوط العمل:

## 1-8 ضغوط العمل:

- يقصد بها تلك الأعباء التي يفرزها نظام المناوبة، والتي تتطلب استجابة تكيفية ينتابها عمال المناوبة لمتطلبات وظروف العمل الاستثنائية بحيث ينتج عنها أذى نفسي جسدي أو سلوكي.

## 2-8 المصادر:

- تتمثل في محددات ضغوط العمل بالمناوبة ضغوط العمل بالمناوبة التنظيمية، البيئية، الشخصية، الاجتماعية.

## 3-8 المؤشرات:

- يقصد بها في الدراسة الحالية تلك الانعكاسات التي تتجم عن انتهاج نظام العمل بالمناوبة، وهي أمراض القلب، القولون العصبي، القولون العصبي والسكري وما يصاحب ذلك من مظاهر الإحباط التوتر، الانشغال المستمر، والاستهلاك المفرط للمنبهات والمنشطات.

\* تحليل كفي لمفهوم مصادر ومؤشرات ضغوط العمل وفق نظام العمل بالمناوبة: (لعريظ البشير،

2015، مجلة العلوم الإنسانية، ص 203)

## 1- مصادر ضغوط العمل في نظام العمل بالمناوبة:



بالنظر إلى خصائص نظام العمل بالمناوبة والمتمثلة خاصة في التغيير المستمر لفترات العمل، العمل في الدورية الليلية وتعارض فيزيونومية العامل مع نظام العمل التناوبي، الظروف الفيزيائية الخاصة والقاسية، فإنها تشكل في مجملها عاملاً ضاغطاً، ذلك أنّ التفاعل فيما بينها يؤدي إلى إفرازات نفسية، جسدية، سلوكية، عقلية، اجتماعية، سلبية، أهمها التعرض المستمر للقلق والإحباط (Burm, 1991, P 59) عموماً يمكن وضع إطار لتحليل ضغط العمل التناوبي والذي يشتمل على ثلاثة عناصر هي: (لعريظ البشير، 2015، مجلة العلوم الإنسانية، ص 203)

العناصر البيئية، العناصر التنظيمية، والعناصر الفردية، وتتبعي الإشارة هنا إلى أنّ تلك العناصر تؤثر وتتأثر فيما بينها.

أ- **المصادر البيئية:** يمكن أن يكون للبيئة الخارجية تأثيرات متنوعة فيما إذا كان العمال المناوبين يمرون بمرحلة ضاغطة، مثلاً في حالة ضاغطة، مثلاً في حالة مرض الزوجة أو أحد أفراد العائلة فوق ذلك قوي على نفسية وسلوك العامل، هذا من جهة ومن جهة أخرى فالحالة الاقتصادية إذا كانت سيئة فإنها تشكل عاملاً ضاغطاً يؤدي إلى القلق مما يجعل في ظهور أنماط سلوكية غير منتظمة (سيزي لافي ووالاس، 1995، ص 180) أما عن البيئة الداخلية فهي تشمل على العناصر المادية التالية:

1-3-8 **الحرارة:** تشكل الحرارة مصدراً لضغوط العمل في حالة تطرقها من حيث الزيادة أو الانخفاض، والمراكز العليا للدماغ تتحكم في عملية تنظيم درجة حرارة الجسم، حيث تضبطها عند درجة حرارة 37 تقريباً، فإذا ما استشعر الفرد العامل عن طريق حاسته الجلدية أنه يتواجد في وسط تقل درجة حرارته عن هذا المستوى فإنه يشعر بالبرد والعكس ومن ذلك صحيح.

2-3-8 **الضوضاء:** تعتبر الضوضاء وهي خاصية تميز مكان دراستنا الحالية، صورة من صور التلوث الهوائي، فالصوت شكل من أشكال الطاقة يتحرك في الفضاء الفيزيائي على شكل موجات وتتبعي الإشارة هنا إلى أننا لا نطلق لفظ الضوضاء على كل صوت يتحرك عبر الهواء وإنما على الصوت الغير مرغوب والذي يسبب إزعاجاً بسبب شدته أو بسبب وقوعه بشكل مفاجئ أو بسبب استمراريته والتي قد تعيق العامل من استخدام قدراته العقلية في إنجاز مهامه. (لعريظ البشير، 2015، ص 204)

3-3-8 **الإضاءة:** يحدث الأثر السلبي في حالة الإضاءة المتطرفة، فالإضاءة المناسبة تساعد على سهولة الإدراك ومقابل ذلك تؤدي الإضاءة الغير مناسبة إلى مشكلة الصداع الناتج عن فقدان الطاقة بسبب عملية التكيف للعضلات حتى تتمكن من رؤية واضحة وهذا يبدو جلياً أثناء العمل في النوبة الليلية أي تكون الإضاءة اصطناعية وفترة العمل تمتد إلى ثمان ساعات متتالية. (لعريظ البشير، 2015، ص 204)

## 4-8 المصادر التنظيمية:

1-4-8 صراع الدور: يحدث صراع الدور عندما يكون هناك أكثر من مطلب على العامل، وتفضيل أحده يصعب على الآخر (هيجان، 1998، ص 186)، فعلى سبيل المثال العامل الذي عليه أن ينفذ طلب مشرفه حول زيادة الإنتاج في قسمة وفي الوقت نفسه يكون تابعاً لما ينجزه زميله من قسم آخر نظراً للعلاقة التكاملية بينهما، فذلك من شأنه إحداث عبء العمل الذي يؤدي في أحيان غالبية إلى انخفاض الرضا الوظيفي الذي يمكن اعتباره مصدرًا من مصادر الضغط.

2-4-8 غموض الدور: يرتبط غموض الدور بغياب الوضوح حول المسؤوليات المهنية للعمال وهذا يحدث عادة في حالات بداية استلام عمل جديد، النقل، تعيين رئيس جديد،... إلخ، إن هذه المتغيرات تشكل تهديدًا يمكن أن يكون مصدر للضغط خاصة في حالة استمرارية هذا الغموض فالنتائج البحثية تؤكد على أن غموض الدور يرتبط ارتباطاً وثيقاً بانخفاض الرضا الوظيفي، تكرار التعبير عن الرغبة في ترك العمل، التوتر، انخفاض درجة الثقة بالنفس وهذا ما يؤثر سلباً على المنظمة، وهذه بحد ذاتها مكونات من الصعب إهمالها إذا كان الهدف تقليل العوامل المسببة للضغط. د. (لعريظ البشير، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، 2015، ص 204-205)

5-8 طبيعة العمل: تتفاوت الوظائف في طبيعتها من حيث المسؤوليات، طريقة الأداء، الوسائل المستخدمة في إنجاز المهام... إلخ. هذا التباين يؤدي إلى إيجاد درجات مختلفة من الضغوط الواقعة على العمال، فمن الطبيعي أن تكون الأعمال التي تتضمن ضمان تقديم الخدمات للأفراد طيلة الأربع والعشرين ساعة كما هو الحال بالنسبة لنظام العمل بالمناوبة أكثر مساهمة في القلق بالأعمال الأخرى. (العريظ البشير، 2015، ص 205)

6-8 زيادة العمل الوظيفي: يشبه البعض هذا العمل بانقطاع التيار الكهربائي عندما يزداد الحمل الاستهلاكي عن طاقة الجهاز المولد للكهرباء، والحال نفسه يحدث للفرد عندما تزداد المهام المطلوبة منه إنجازها من حيث الكمية أو مستوى الجهد العقلي والبدني، هاته الحالة غالباً ما تؤدي إلى مشكلات نفسية، سلوكية وبدنية تؤثر بدورها على الأداء، وزيادة الحمل يصنف إلى نوعين كمية ونوعية، فالأول يشير إلى إدراك الفرد بأن المطلوب منه لا يتناسب وطاقته من حيث الوقت أو الإمكانيات والقدرات الفردية الحالية لإنجاز ميزانية لشركة ذات فروع متباعدة ورأسمالها كبير خلال فترة وجيزة ولتكن ثلاثة أيام، فهذا الموظف ربما يشعر بأن الوقت المعطى له غير كاف بالرغم من إمكانياته المهنية العالية، فهو هنا يواجه زيادة كمية في الحمل، أما إذا أعطي العمل نفسه لموظفة لم يسبق لها التعامل مع هذا النوع من المهام فإنها تواجه حمل نوعية لافتقادها المهارات المطلوبة لذلك

النوع من المهام، وكل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي في تقدير الذات، زيادة ضربات القلب،... إلخ، تلك المؤشرات يمكن اعتبارها عوامل ضاغطة. (العريظ البشير، 2015، ص 205)

7-8 **قلة الحمل الوظيفي:** مثلما هناك نتائج سلبية لزيادة الحمل، فإنّ قلة الحمل الوظيفي تعتبر مصدر إزعاج للفرد، ونجده في الأعمال التي تتطلب قدرات أقل من إمكانيات الفرد فإنّها تصنف ضمن قلة الحمل النوعية ويمكن أن تتجسد في الوظائف أو المهام التي تتطلب جزءاً يسيراً من وقته، وهذه صورة لقلة الحمل الكمية الأمر الذي يجد فيه الفرد نفسه عرضة للملل، فيضطر إلى التعبير عن طاقته في الأنشطة الخارجية، كذلك وفي مجال العمل فإنّ قلة الحمل يعتبر مصدر للصراع الداخلي واهتزاز الثقة بالنفس، وخاصة عند التحدث عن الانجازات الوظيفية بين الأصدقاء. (العريظ البشير، 2015، ص 206)

8-8 **نوبات العمل:** لقد بيّنت الدراسات أنّ عدد كبير من الأزواج الذين يعملون، وفق نظام العمل بالمناوبة أنّهم نادراً ما يلتقون بزوجاتهم وأولادهم لفترات طويلة بسبب خصوصية وانعكاسات طبيعة العمل الذي يقومون به والموازاة مع ذلك فإنّ نظام العمل بالمناوبة له تأثير سلبي على النوم حيث ترتبط بحالات الشعور بالتعب، اضطراب الشهية، ضعف القدرة الجنسية ذلك يشكل في مجمله عاملاً ضاغطاً. (العريظ البشير، 2015، ص 206)

9-8 **المناخ التنظيمي:** مثلما هناك نمط سلوكي لكل فرد يميزه عن الآخر فإنّ أية منظمة لها أسلوبها الخاص في التعامل مع عمالها ومعاييرها الخاصة في العلاقة الشخصية داخل المنظمة وفي تنفيذ المهام الواجب تنفيذها، بعبارة أخرى لكل منظمة شخصيتها المعنوية التي يميزها عن المنظمة الأخرى أو المناخ التنظيمي وللدلالة على ذلك فتتطبيقات العمل المختلفة تتباين في تشجيع الأفكار الخلاقة للعمال ووضع مصلحتهم في المقام الأوّل أو في المقام الأدنى، وفي كلتا الحالتين تعتبر مصدراً للضغط إمّا من ناحية الإيجاب أو السلب بمعنى آخر قد يكون ذلك الضغط حافزاً وقد يكون محبطاً. (العريظ البشير، 2015، ص 205)، مجلة علوم الإنسانية.

10-8 **المصادر الفردية لضغوط العمل:** انطلاقاً من الفروق الفردية فإنّ الأفراد قد يستجيبون للضغط بطرق مختلفة فبعضهم يتكيف مع الضغط فيما يتجنبه آخرون وذلك يرجع إلى وجود عوامل بسيطة أو ناقلة للضغط وهي العوامل العمر، الجنس، السمات الشخصية والعادات وتتميز أغلب الأعمال في هذا المجال بدراستها ما يسمى بنمط السلوك في الاستجابة لضغوط العمل ما يلي:

بالنسبة لنمط الشخصية: فإنّه يتميز بوجه عام بكل من الأقدام والطموح والتنافس والجرأة يتحدث بانفعال ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يطلبه منهم، يكافح لانجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن، منشغل دوماً بالمواعيد المقررة للإنجاز وعنده توجه عملي، غير مبرر ويكره الانتظار، في

صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء، بالنسبة لنمط الشخصية (ب) فليس لديه أي من تلك الأنماط السلوكية، لكن هذا لا يعني أنهم لا يتصفون بالتنافس والدافعية في الأداء بل من الممكن أن يكونوا كذلك، ذلك أنّ الاختلاف الأساسي بين النمطين يمكن في كون نمط الشخصية (أ) يسابق الزمن بالاندفاع، بينما يعتمد الشخص من النمط (ب) إلى إيقاع منتظم. (لعريظ البشير، 2015، ص 207)، مجلة العلوم الإنسانية.

### 9- مؤشرات ضغوط العمل:

بالرغم من الاختلاف الواضح في الطرق التي يسلكها العمال مع الضغط إلا أنّ أغلب الأبحاث حول نتائج الضغط قد ركزت على الإثارة السلبية وهناك طرق عديدة لتصنيف النتائج السلبية للضغط ولعلّ أكثرها شيوعاً هي الآثار السلوكية الجسدية والنفسية والتنظيمية. (لعريظ البشير، 2015، ص 207)

9-1 مؤشرات سلوكية: إذا تجاوز الضغط المستوى العادي فإنّه ستظهر ردود فعل سلوكية تشمل كل من القلق، العدوان، الملل، الاكتئاب إضافة إلى إرهاق والتوتر، من الممكن أن تحدث أسباب أخرى لهذه الأنماط السلوكية أيضاً، إلا أنّ ضغوط العمل بالمناوبة تنصدر الأسباب العديدة لهذه الأنماط نجد في نظام العمل بالمناوبة نمطان سلوكيان يرتبطان بالضغط هما الاستهلاك المستمر لكل من المنبهات والمنومات بمختلف أنواعها، وهذا من شأنه إنهاك صحّة العامل وبالتالي تنقص فعالية أدائه في عمله، يمكن إدراك هذا السلوك من خلال مؤشرات متنوعة منها التغيب المتكرّر، البطء في العمل، الأخطاء العملية، انخفاض فعالية العمليات العقلية، إضافة إلى التوتر والشكوى الدائمة من المرض. (لعريظ البشير، 2015، مجلة العلوم الإنسانية، ص 207/208)

9-2 المؤشرات النفسية: تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والاضطرابات النفسية وهذا ممّا أدى ببعض الأبحاث إلى القول بأنّ أكثر من 50% من الاضطرابات والأمراض ترجع إلى أسباب ترتبط بضغط العمل عن أنواع الاضطرابات العضوية فقد تظهر في شكل اختلاف بسيط مثل العرق، جفاف الفم، برد وحمى، ومشكلات تظهر في شكل إحباط، قلق، اكتئاب، أو عواقب أكثر خطورة مثل ارتفاع نسبة الجلوكوز في الدم، سرعة نبضات القلب، ارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب. (د.لعريظ البشير، 2015، مجلة العلوم الإنسانية، ص 208)

9-3 المؤشرات التنظيمية: إنّ العلاقة بين الضغط والأداء معقّدة إلى أبعد حدود، فمن الممكن أن تكون لضغوط العمل أثر سلبي أو إيجابي على الأداء أو قد لا تكون لها أيّ أثر فحينما يكون ضغط العمل منخفضاً فالعمال يحافظون على مستويات أدائهم الحالية وبذلك ينعلم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر، أمّا في مستويات الضغط المنخفضة إلى المتوسطة فالعمال سيقعون تحت تأثير حافز لتحسين

مستويات أدائهم، في هاته الحالة يعتبر ضغط العمل محركاً لأداء، غير أنّ العامل الحاسم في هذه المعادلة يتمثل في الفترة الزمنية التي من الممكن أن يتحمل العامل فيها هذه الظروف الضاغطة، مقابل ذلك فإنّه إذا ارتفعت مستويات ضغوط العمل يمكن أن ينخفض الأداء بصورة واضحة وهذا الوضع يحدث في حالة تكريس الشخص قدرًا كبيرًا من طاقته لتخفيف من حدّة الضغط أكثر من توجيه جهده نحو الأداء، أمّا إذا طال أمد المستوى المرتفع للضغط فالأفراد يحسون بضرورة إجراء تغييرًا قبل أن يصيبهم الانهيار، وقد تظهر في هذه المرحلة أنماطًا سلوكية سلبية مثل: الانسحاب، الغضب، استهلاك الكحول...إلخ. في حين هناك نمط سلوكي آخر لتخفيف حدّة الضغط يتمثل في الغياب أساسًا والتي يعبر عنها عادة بأنه آلية دفاعية يستخدمها العامل للتخفيف من حدّة الضغط الواقع عليه. (د.لعريظ البشير، العدد الرابع، ديسمبر 2015، ص 208)

### 10- الأعراض الصحية في العمل بالمناوبة:

1-10 اضطراب النوم: نظام العمل بالمناوبة أو بالورديات يؤثر على حياة الأفراد في كثير من الجوانب، فالعامل الذي يعمل في الليل وينام بالنهار عادة ما ينام ساعتين إلى أربع ساعات أقل من العامل الذي يعمل بالنهار وينام بالليل، وهناك اختلاف كبير بين نوعية النوم بالنهار مقارنة بالليل، فالنوم بالنهار عادة ما يكون خفيفًا ويكون منقطعًا ممّا ينتج عنه عدم استعادة الجسم لنشاطه ومن ثم التعب والخمول والتوتر. (عزاوي جلاي، 2014، ص 33)

1-1-10 اضطرابات النوم وأشكالها: وضعت في السنوات العشرين الأخيرة جداول وتصنيفات الاضطرابات النوم، وقد حدّد المختصون في مجال الطب النفسي والصحة النفسية العديد من الاضطرابات المتعلقة بالنوم والتي ترتبط باضطرابات النوم الأولية وهي تصنف إلى مجموعتين هما:

2-1-10 اضطرابات صعوبة النوم: وتشمل اضطرابات الأرق، اضطرابات فرط النوم، واضطرابات جدول النوم واليقظة الذي يصاحبه شعور الفرد بالكدر والكسل ونقص الدافعية، مع اختلال العلاقات الاجتماعية وانخفاض الإحساس بالقيمة الشخصية نتيجة الشعور بالعجز. إضافة إلى ضعف القدرة على التركيز والإدراك.

• اضطراب مصاحبات النوم: وتشمل اضطراب الكوابيس الليلية، اضطراب الفزع الليلي، واضطراب التجوال الليلي (المشي أثناء الليل). (عزاوي جلاي، 2014، ص 35)

والإصابة باضطراب النوم كالأرق مثلاً وهذا ينعكس بدوره على إنتاجية العامل وتركيزه في عمله ممّا يعرضه للحوادث في العمل، ويسبب له ضغوطاً مهنية تكون عائقاً أمامه، وكذلك في بعض الأحيان قد يسبب بعض الأعراض العضوية لأنّه على سبيل المثال إفرازات الجهاز الهضمي تتبع نظام الإيقاع اليومي،

فعندما يأكل العامل في ساعات الليل المتأخرة فإنه يملأ معدته بالأكل في الوقت الذي يكون جهازه الهضمي غير مستعداً لك، ويتركها خالية بالنهار وهي في قمة نشاط إفرازاتها الحمضية، ولعلّ هذا ما يفسر نسبياً شكوى العاملين بالليل من مشكلات المعدة.

هذا إلى جانب معاناتهم من الكثير من الضغوط العائلية والاجتماعية التي يجب عليهم التكيف معها حيث يجب عليهم التكيف معها، حيث يجب عليهم العمل عندما يكون أغلب الناس نائمين، والنوم عندما يكون الآخريين في أعمالهم إضافة إلى ضياع فترات من الوقت عبثاً سواء أثناء العمل اليومي أو عند التنقل في رحلات العمل. (عزاوي جلاي، 2014، ص 35)

10-2 نبضات القلب: توصل جنيست Genest (1987) أنّ هناك علاقة بين الإصابة بمرض القلب وبين ضغوط العمل والضغوط الاجتماعية نتيجة نظام العمل، فالتعرض المستمر للضغوط النفسية، وخاصة ضغط العمل يؤدي إلى الإصابة بارتفاع ضغط الدم الشرياني وتشير الدراسات المفصلة التي قام بها كل من (عزاوي جلاي، 2014، ص 36) "كليتمان" و"رومساروت" 1948، على مجموعة مكونة من ستة أفراد فحصت لديهم نبضات القلب على مدار الأربع والعشرين ساعة مع فاصل زمني بقدر ساعتين بين كل فحص وآخر على أنّ نبضات القلب تخضع للنظام الدوري لجسم الإنسان ككل، بحيث تنخفض ليلاً وترتفع نهاراً، كما لوحظ أنّ تغيير وقت النوم يتبعه تغير في دقات القلب أي أنّها تتكيف مع حالة الجسم الجديدة.

إنّ التكيف السريع لنبضات القلب مع تغير أوقات العمل والنوم والنشاط يدل على أنّ النظام الدوري لنبضات القلب ليس نظاماً داخلياً بل خارجياً يتحكم فيه بالدرجة الأولى التعود، حيث ترتفع دقات القلب أثناء النشاط وتنخفض أثناء النوم والراحة.

ومع هذا فقد وقد فريق من الباحثين من جامعة ميلان أنّ الأشخاص الذين يعملون في الليل يعرضون أنفسهم للإصابة بأمراض القلب أكثر من غيرهم، حيث أنّ القلب لا يستجيب العمل الجاد في منتصف الليل كالاستجابة أثناء النهار ويعود السبب في ذلك إلى أنّ الجسم قد صمم كي يتبطأ في الليل، وأنّ التغيرات التي تطرأ على أنساق النوم لا تترك أي تأثيرات طبيعية على عمل القلب أو الجسم وقد وجد الباحثون أنّ حركة الأعصاب التي تسرع عمل القلب هي أيضاً عند الأشخاص الذين يعملون ليلاً منها عند الأشخاص عندما يعملون نهاراً، ويقول كبير الباحثين في الفريق الدكتور "رافانيلو فورلان" أنّ مقاومة النظام الطبيعي للجسم أو ما أسماه بساعة الجسم الداخلية لتغيرات التي تعرضها طبيعة العمل. (عزاوي جلاي، 2014، ص 36)

3-10 اضطرابات هضمية: أوضح كل من Rosenman وFreidman أنّ الاستجابة الفسيولوجية والجسمية للضغط النفسي التي تعتبر عادة تغيرات هرمونية أو اضطرابات في الجهاز الهضمي أو تقلص الأنسجة اللعابية والعضلية، حيث أوضح وجود وساطة فيزيولوجية بين مستوى الكولسترول في الدم وأحداث العمل الضاغطة، كذلك تبيّن أيضاً أنّ فقدان الشهية واضطرابات النوم، وأمراض القلب والذبحة الصدرية قد تكون ناتجة عن التعرض للضغوط النفسية.

ينعكس سوء التكيف النفسي والفيزيولوجي الناتج عن العمل بالدوريات على الناحية الصحية للعامل، ويظهر هذا بوضوح في شكل اضطرابات هضمية، حيث يجعل العمل بالدوريات العامل يأخذ وجبات غير صحية في غير مواعيدها، أي في وقت يكون فيه الجهاز الهضمي في حالة استرخاء وغير مستعد للقيام بعملية الهضم، كما أنّ الوجبة التي يلجأ العامل إلى تناولها عادة ما تكون باردة ويتم أخذها بدون شهية.

الأمر الذي يؤدي بالعامل إلى الإفراط في تناول بعض التوابل والعقاقير لفتح الشهية والإقبال على التدخين ومرافقة الوجبة بالمنبهات كالقهوة والشاي الإبقاء على مستوى اليقظة أثناء العمل، هذا من جهة أخرى يجعل تناول المهدئات أو المنومات عند محاولة الحصول على قسط من النوم، عملية الهضم تمر من سيء إلى أسوأ وبالتالي فإنّ الاضطرابات الهضمية التي تظهر لدى عمال الدوريات (عزاوي جيلالي، 2014، ص 38) ترجع أساساً على تغير الإيقاع اليومي في إفراز الغدد الهضمية من جهة وفقدان الشهية من جهة أخرى، بالإضافة إلى طبيعة الوجبات وعادات الأكل غير الصحية قد يجعل العمل بنظام الدوريات سيما المتحرك منها، العامل يواجه صعوبات كبيرة في التخطيط لأوقات الوجبات العادية، الأمر الذي يدفع به إلى التخلي عن وجبة أو أكثر خلال اليوم الواحد ويتم ذلك خصوصاً بالنسبة لوجبتي الفطور والغداء.

إذ كثيراً ما يضطر إلى التضحية بإحدى الوجبتين على الأقل لمواصلة نومه، كما أنّه كثيراً ما يتم استبدال الوجبات العادية بمأكولات سريعة قلما تكون صحية، أضف إلى ذلك هناك من يجد نفسه مجبراً على تناول عدد كبير من الوجبات الزائدة ممّا يخلق ضعفاً زائداً على الجهاز الهضمي الأمر الذي يتسبب في سمنة، كما هو الحال بالنسبة للعامل في دورية الليل وخصوصاً في شهر رمضان.

لقد توصل تاكجي Takagi (1972) إلى أنّ أوقات الأكل تتأثر بكل دورية المساء والليل وهو ما يؤدي إلى انخفاض في تكرار عدد الوجبات لتصل إلى حوالي نصف عددها الأصلي بحيث يميل أغلب العمال إلى التخلي عن وجبة الإفطار أو وجبة الغداء ولونهم غالباً ما يتناولون وجبة العشاء في وقتها المحدد، في المقابل قليلون هم عمال الدوريات الذين يلجؤون إلى زيادة في عدد تناول الوجبات فحوالي



82 إلى 93% من مختلف العمال بالدوريات يتناولون ثلاث وجبات في اليوم خلال دورية النهار، أمّا بالنسبة لدورتي المساء (عزاوي جيلالي، 2014، ص 38)) والليل فيلاحظ أنّ نسبة العمال الذين يتناولون وجبتين أو وجبة واحدة قد ازداد بالمقارنة مع نفس النسبة لدى عمال دورية النهار ويرى نفس الباحث كذلك أنّه على الرغم من انخفاض تكرار تناول الوجبات في الكثير من الحالات لدى عمال الدوريات بصفة عامة فإنّه قد ارتفع في حالات كثيرة أخرى ليصل إلى أربع وجبات كما هو الحال بالنسبة للعمال الذكور بمصنع لنسيج الذي تناول أكثر من نصفهم أربع وجبات أثناء دورية الليل، إضافة إلى ما سبق على الرغم من قلّة عدد العمال الذين يتناولون وجبة واحدة إلا أنّ نسبتهم في تزايد مستمر بالنسبة لدورية المساء والليل. (عزاوي جيلالي، 2014، ص 38)

4-10 **حرارة الجسم:** يعتبر نظام حرارة الجسم من المؤثرات الفيزيولوجية لقياس الأداء، لكونه أسهل قياس من غيره من العوامل، ثمّ لأنّه يتبع دورة ثابتة شيء ما خلال الأربع والعشرين ساعة، كما أنّه يعتبر المتغير الأساسي في بحوث ودراسات النظام الدوري لحد الساعة.

وقد اتضح من دراسات كل من كوهون وبليك وإدوارس 1968، أنّ اتساق النظام الدوري لحرارة الجسم الطبيعية يتميز بارتفاع أبطأ لكونه تصاعدي خلال التسع ساعات الموالية، ثم تبدأ في الانخفاض خلال تسع ساعات الموالية، ثم تبدأ في الانخفاض خلال الليل ويتراوح معدل التغيرات في درجة الحرارة بين 1،1 إلى 2،1 كما أنّ هذه التغيرات (عزاوي جيلالي، 2014، ص 38) لدى الأفراد النائمين مثلما وجدت لدى الأفراد اليقظين تحت ظروف ثابتة كما يقول (كليتمان 1963، Kleitman).

كما قام (كليتمان وجاكسون 1950) بدراسة العلاقة بين حرارة الجسم وفعالية العمل لدى مجموعة من البحارة تقوم بمهام دورية ليلاً ونهاراً استغرقت الدراسة مدّة عشرين يوماً بحيث ينام الأفراد في ساعات مختلفة (حسب جداول العمل) لكن في أيام متتالية، تضمنت اختبارات الأداء فقد استنتج (كوهون وآخرون 1929).

### النتائج التالية:

- 1- هناك علاقة وطيدة بين التغيرات الدورية لحرارة الجسم وبين فعالية العمل، وذلك من خلال النهار والليل وفي جميع الأنظمة الدورية.
- 2- إنّ مدّة تكيف كل من حرارة الجسم والأداء مع دورات العمل والنوم في أوقات غير عادية لا تزيد عن أسبوع في ممارسة الروتين الجديد.
- 3- إنّ لتعب والأرق الجزئي (فقدان النوم جزئياً) يؤثر بين علاقة الجسم والأداء.



إضافة لما سبق فإنّ هذه النتائج تعطي أفضلية لنظام العمل الليلي المتواصل بدل نظام الدورات الأسبوعية (أسبوع عمل بالليل والأسبوع الموالي عمل خلال النهار)، وذلك حتى يتمكن الفرد من استعمال تكيف حرارة جسمه لأنّ هذا الأخير (التكيف) يستغرق مدّة تتراوح من أربعة إلى ستة أيام، ابتداء من تغير جداول العمل والنوم. (عزاوي جلاي، 2014، ص 41)

5-10 **نظام الجهاز البولي:** من المعتاد أن ينام الفرد ثماني ساعات بدون الشعور بالحاجة إلى التبول، وذلك كما يعتقد العامة نتيجة عدم شرب الماء ليلاً، إلاّ أنّه رأى روبرت (1960) أنّ السبب وراء ذلك لا يعود فقط لعدم تناول السوائل ليلاً، وإنّما يمكن أن تكون له أسباب داخلية أخرى.

تأكدت هذه لفكرة من خلال دراسة فلكر Volker حيث وجد أنّ تغير الحاجة إلى التبول حسب فترات الليل والنهار، أي تدفق السائل البولي من جسم الإنسان يعود مرجعه إلى عملية نظام دوري خاص بجسم الإنسان، وقد قام فلكر بتجربته هذه على مجموعة من الأفراد تحت ظروف تجريبية ورقابة محكمة داخل حجرة مظلمة وحسب جدول معيّن لشرب الشاي والسوائل وتناول الطعام بمقادير محسوبة، وتعزّزت هذه النتائج بدراسات فيزيولوجية أخرى حيث استقرار الرأي على أنّ التبول ليس العمل الفيزيولوجي المستقل، دائماً هو تابع أو نتائج عمليات فيزيولوجية أخرى كالامتصاص الأنثوي وامتصاص مختلف أنواع النوبات والإفرازات الهرمونية النخامية والهرمون ضد الأضرار بالبول (ADH) وغيرها من الهرمونات. (عزاوي جلاي، 2014، ص 41)

6-10 **الجهاز التنفسي:** من بين الأمراض التي يعاني منها عمال المناوبة نجد أمراض على مستوى الجهاز التنفسي والتي صنفها أطباء العمل ضمن الأمراض المهنية وهي متعدّدة نذكر من بينها: (عزاوي جلاي، 2014، ص 42)

7-10 **الربو المهني:** الربو المهني هو الربو الذي تسبب فيه طبيعة العمل، والتعريف المعتمد من قبل من منظمة الصحة العالمية للربو هو: "حالة التهابية للطرق التنفسية، هذه الحالة التنفسية، هذه الحالة تسبب أزيزاً نوبياً، مع ضيق نفس وسعال وخاصة في الليل والصباح الباكر". يعد ضيق التنفس من أشدّ الأعراض في الربو، حيث يشعر المريض بصعوبة دخول وخروج الهواء إلى داخل الصدر ويشدّ ضيق التنفس أحياناً عفوياً، ومن الأعراض أيضاً السعال الذي يشدّ ليلاً، وينتهي غالباً بطرح قشعات مخاطية لزجة.

وهناك مضاعفات حادة تحدث خلال النوبة الشديدة والمديدة، فقد تختلط هذه النوبة بالقصور التنفسي الحاد الذي يؤدي إلى موت المريض ما لم يسعف مباشرة ومن المضاعفات الحادة كذلك الريح الصدرية، وهي تجمع الهواء في مسافة بين جدار الصدر وجدار الرئة، والريح المنصفة وهي عبارة عن

تجمع الهواء في المسافة ما حول القلب والذان يؤديان لانضغاط الرئة والقلب، وإعاقة عملهما ويتطلب علاجًا سريعًا لإنقاذ حياة المريض. (عزاوي جلاي، 2014، ص 42)

### 11- الأعراض النفسية في العمل بالمناوبة:

يعتبر الضغط تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة عزاوي جلاي، 2014، (ص 43) الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وقد حدّدت ثلاث مكونات رئيسية للضغط في منظمات العمل هي: المثير، الاستجابة، التفاعل، فمثلاً نضام العمل بالمناوبة وتبعاً لخصائصه المتمثلة في العمل الليلي وما يفرزه من انشغال، توتر، طول ساعات العمل، إضافة إلى التغيير المستمر لفترات العمل ممّا يصعب على العضوية التكيف معها تعتبر في مجملها عوامل ضاغطة. (عزاوي جلاي، 2014، ص 43)

11-1 الاكتئاب في العمل بالمناوبة: يعتبر الاكتئاب اضطراب نفسي يعبر عن نفسه في مجموعة من الأعراض المتزاملة. بعضها عضوي وبعضها ذهني وبعضها مزاجي وبعضها يأخذ الصبغة الاجتماعية، تلك الأعراض تسهل في مجملها الزملة الاكتئابية، وهي تشمل ببساطة عن جوانب من السلوك والأفكار والمشاعر التي تحدث مترابطة أغلبها أو بعضها والتي تساعد في النهاية على وصف السلوك الاكتئابي وتشخيصه.

11-2 ضعف مستوى النشاط الحركي والخمول: أداة النشاط المعتاد لعمال المناوبة كالذهاب إلى العمل أو القيام بالواجبات الاجتماعية فهي تبدو له صعبة التحقيق دون أن يبذل طاقة لإنجازها حتى ولو كانت تلط الأشياء التي يستمتع بها من قبل، فهي تبدو الآن غير مرغوب فيها، وأنها مجرد واجب من الواجبات الثقيلة الأخرى.

11-3 مشاعر الذنب واللوم: قد نجد أشخاص يراهم الآخرون أنّهم جادّون ولكن الواحد منهم يرى نفسه أنّه سيء كما أنّهم يرون أنفسهم يستحقون ما يحل بهم من كرب (عزاوي جلاي، 2014، ص 44) لذلك يجد أنّ هؤلاء الأشخاص غالباً ما يسيطر عليهم الشعور بأنّهم عبء على الأهل والزملاء... إلخ، ولائمين على أنفسهم بسبب اكتئابهم وفشلهم في إشباع حاجات المحيطين بهم.

11-4 التفكير الانهزامي: الطريقة التي يفكر بها الفرد وإدراكه للأمور عمّا تتضمنه صورته لذاته وعن الأحداث الخارجية التي تمر به، ومن الأعراض الرئيسية التي تسود بين هؤلاء، ميلهم الواضح إلى نعت الذات بالتفاهة، النقص، والعجز. (عزاوي جلاي، 2014، ص 44)

## خلاصة:

يعتبر وصف الكثير من الباحثين الحياة التي نعيشها بأنها حياة ضاغطة يتعين على الفرد فيها أن يتسلح بالعديد من أدوات التكيف حتى يتيسر له التماشي معها والانسجام بصورة حسنة، وإشكالية نظام العمل التناوبي يعتبر من الأسباب التي أثارت اهتمام الباحثين خاصة المهتمين بالصحة النفسية بغية وضع خطط وإستراتيجيات على مستوى الفرد والمنظمة ومختلف عواملها لتفاديها والتخفيف منها، فلا يستطيع العامل تجاوزها كلياً، فالعامل قد يتقادم العلاقة مع الزملاء أو بالرئيس وغيرها من الأسباب المسببة لضغوط العمل في نظام معين كنظام المناوبة، لا يستطيع تقاديه في الغالب، لذا وجب على المختصين وأرباب المؤسسات أن يعترفوا بهذا النظام الذي أوجبه الضرورة، وأن يساهموا في تنفيذ هذه الاستراتيجيات والخطط لتقليل من مستوى الضغط المهني للعاملين بهذا النظام، وذلك نظراً لأهمية ومحدودية هذا المورد الذي لا يقدر بثمن، فينبغي إدارته بشكل فعال في هذا النظام وتطوير مهارات جميع المنتسبين إلى منظومة العمل التناوبي.

# الفصل الثالث

## الفعالية التنظيمية

تمهيد.

- 1- مفهوم الفعالية التنظيمية.
  - 2- تعريف الكفاءة التنظيمية (الفرق بين الفعالية والكفاءة).
  - 3- مؤشرات الفعالية التنظيمية (مؤشرات داخلية، مؤشرات خارجية، بعض الممارسات غير فعالة في منظمات الأعمال).
  - 4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.
  - 5- خصائص الفعالية التنظيمية.
  - 6- قياس الفعالية التنظيمية.
  - 7- نماذج الفعالية التنظيمية.
  - 8- مداخل وأساليب قياس الفعالية التنظيمية.
  - 9- مقاييس الفعالية التنظيمية.
- خلاصة.

## تمهيد:

من المواضيع الحساسة التي تهتم العمل التنظيمي والأسس القوية التي يركز عليها موضوع الفعالية، التي تعد من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي من نشأته إلى اليوم. لأنّ هذا النوع من الفكر قد أدرك بأنّه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن تحدّد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها، وأيضاً معرفة مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف التي وضعت من أجلها، إذ لا يكفي القول أنّنا وضعنا خطأً محكمة وقمنا بمتابعة مختلف مراحل تنفيذها ونحن نجهل ما إذا كانت هذه الخطط هي الأفضل بين خطط بديلة أخرى على اعتبار أنّه لا يمكن الحكم على نجاح الخطة إلاّ بعد تقييمها وقياس فعاليتها بعد مدّة معيّنة.

وهذا لا يعني أنّه من اليسر قياسه وتحديد درجة الفعالية قبل تحديد مفهومها الذي يعتبر أمراً في غاية الأهمية لأنّه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله فبقدر تحديد أهمية هذا المفهوم بقدر صعوبة إيجاد تعريف واضح ودقيق له، فمفهوم الفعالية يتراوح بين إنتاجية العامل تارة ونسبة التطور في أعمال التنظيم تارة أخرى.

## 1- مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعد موضوع الفعالية من بين المواضيع الأكثر جذبًا للاهتمامات أكبر المفكرين والباحثين في مجال التسيير، خاصة في جوانب تطوير المنظمات، ولطالما شكل صعوبات جمة على مستوى تحديد المفهوم الحقيقي لها ومسألة قياسها وفي هذا الصدد ظهرت كثيرًا من الدراسات والأبحاث المهمة بالموضوع فكان لتقديم وتحديد مفهوم دقيق للفعالية حيث نجد لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة لهذا المفهوم، حيث:

- \* يعرفها أمناي أتزيوني "Etzionie" بأنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية. (صلاح الدين عون، 1997، ص 9)
- \* يوتشمان وسيشور Youkhtman and Seashore عرفا الفعالية التنظيمية بأنها القدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها. (نجاه قريشي، 2004، ص 50)
- \* أمّا كاست فعرفها بأنها القدرة على تحقيق أهداف التنظيم في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو. (عبد السلام أبو قحفة، 1993، ص 95)
- \* عرفها فريد لنروبيكل أنها علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية مع البيئة الخارجية حيث تأخذ المؤسسة من المحيط الخارجي المدخلات سواء المادية أو البشرية أو المعلوماتية لتراجعها في صورة مخرجات قابلة للاستعمال الخارجي. (صلاح الدين عون، 1997، ص 14)
- \* يعرفها ماهون وسترسين Mahouni And Steers بأنها المرونة والإنتاجية المرتفعة والقدرة على التكيف مع البيئة. (عبد السلام أبو قحفة، 1993، ص 93)
- \* عرفها حسين دريم بأنها تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية نتائج أداء المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون. (حسين دريم، 2005، ص 38)
- \* يعرفها كل من غودمان وبينينغ Goodmen And Penning أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة من المعايير المحددة الأهداف. (صلاح الدين عون الله، 1997، ص 10)
- \* في حين يعرفها ألفار Alvar على أنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر على الأهداف التي تحقّقها. (خليل محمد الشماع، 1997، ص 327)

- \* وعرفها كل من جورج بوليس وتانبوم بأنها النطاق الذي يمكن التنظيم، كنظام اجتماعي الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها. (رابح العايب، 2004، ص 132)
- \* كما يعرفها طرف شوقي بأنها المدى الذي ينجز به القائد المهام والموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب، بل يمتد إلى إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره. (رابح العابد، 2004، ص 133)
- \* كما عرفها علي عبد الوهاب بأنها تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها. (عبد الوهاب عبد الواسع، 1980، ص 27)
- \* فلقد عرفها كيرشوف Rchoff بأنها مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها. (نعمة عباس خضير وآخرون، 1996، ص 80)
- \* ويعرفها أندرسون Anderson بأنها قياس مستوى إنجاز الأهداف وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم. (نفس المرجع، ص 80)
- \* كما يعرفها كامبل Cambell 1977 تكون المنظمة فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تتحقق فيها أهدافها. (أحمد جاد عبد الوهاب، 1996، ص 230)
- ويتضح أنّ إعطاء مفهوم الفعالية يعد أشمل وأوسع من معنى تحقيق الأهداف، على اعتبار أنّ المنظمة نظامًا مفتوحًا يتعامل مع بيئة متغيرة، لذلك فهي تسعى بكل إمكانياتها لتستطيع البقاء والاستمرار في الوجود وعليه فإنّ الفعالية بموجب هذا التعريف تكمن في تحقيق ما يلي:
- أ- القدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ب- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.
- ج- قدرة المنظمة على النمو والتطور والاستمرار.
- أي أنّ الفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخدامًا قادرًا على تحقيق الأهداف التكيف والنمو والتطور. (خليل محمد الشماخ، 2000، ص 328)
- \* كما تشير الفعالية التنظيمية إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول الأفضلية أو الجاذبية كنتائج أداء المنظمة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة والتي تتأثر بالمنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. (حسين محمود دريم، 2000، ص 38)

\* عموماً فإنّ الفعالية التنظيمية تعني في أبسط معانيها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً من خلال المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كمّاً ونوعاً ومؤشرات سلوكية كرضا الأفراد، والمشاركة في اتخاذ القرار ممّا يكفل المنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء.

## 2- تعريف الكفاءة التنظيمية:

هناك مساهمات عديدة من المدارس الكلاسيكية والحديثة في التنظيم حول مفهوم الكفاءة التنظيمية ومدلولاتها ويمكن أن نشير إلى أهمها فيما يلي:

### أ- ماكس فيبر Max Weber ونظرية الكفاءة:

وضع عالم الاجتماع الألماني "فيبر" انطلاقاً من البيئة الألمانية في ق 18م، وانطلاقاً من قراءته لتواريخ الإمبراطوريات القديمة أسساً لنموذج إداري بيروقراطي يتميز بأعلى درجة من الكفاءات الإدارية، ورغم وضوح النظرية وبساطتها إلا أنّ هناك مأخذ عديدة على هذه النظرية تقدم بها النقاد تحد من صلاحيتها، وأهمها محدوديتها من الناحية التطبيقية، وإهمالها لتأثيرات العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية للأفراد واعتبرتهم مجرد آلات.

### ب- فردريك تايلور F.Taylor ونظرية الكفاءة:

لقد عرفت دراسات "Taylor" في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1911 بتركيزها على تحليل "الوقت والحركة"، المبدولين من قبل الفرد العامل في الجهاز الإداري، وعليه فإنّ درجة كفاءة الفرد والجهاز يقاس بدرجة مقارنة العمليات التي تقوم بها كلا منها، ونفس الشيء بالنسبة لهذه النظرية لتايلور والتي نالت نصيبها من الانتقادات خاصة كونه ركّز على النواحي الإجرائية في المنظمة وإهماله للنواحي الهيكلية.

ومهما يكن الأمر، فلقد تواصلت إسهامات علماء التنظيم في الكفاءة التنظيمية والتي تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، حيث أنّ المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق للمدخلات حتى تعمل بشكل فاعل ومستمر، فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتوافرة يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها.

وقد أكد كارزو ويانوزاس Carso And Yanouzas على أنّ المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية، حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي عطي أكبر المردودات.

وهذا يتضمن اتجاه المنظمة إلى اعتماد أساليب في الاستثمار في الميادين التي تولد أعلى مردود مادي ومعنوي كما أشار بعض الباحثين إلى أنّ الكفاءة المنظمة ينظر لها غالباً من زاوية تقديم المنافع



القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف ودرجات أعلى من كفاءة الأداء. (عاصم الأعربي، 1976، ص 66-67)

كذلك إمكانية توفير سبل الوطاء للمنظمة مسألة أساسية للمنظمات المعاصرة كونها مرتبطة بكفاءة الأداء ولذلك نؤكد هنا على أنّ قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين هما:

أ- مدى توافر الطاقة البشرية والمادية، المالية والمعلومات المتاحة.

ب- سبل استخدام تلك الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.

وفي ضوء ذلك فإنّ مفهوم الكفاءة للأداء يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى نسبة المردودية منها، وكذلك إشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم بما يعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل وولائهم للمنظمة. (أحمد رمضان بدر، 1982، ص 330)

ويمكن تعريف الكفاءة بأنها درجة قابلية الجهاز الإداري، الخدمي والحكومي، على إنتاج الخدمات العامة بالكميات والنوعيات المطلوبة، وتوزيع هذه الخدمات وفقاً للمعايير المحددة، وذلك بأقل قدر ممكن من المجهودات البشرية والموارد المادية وبأقصر فترة زمنية ممكنة. (أحمد رمضان بدر، نفس المرجع السابق، ص 331)

نلاحظ من هذا التعريف بأنّه ربط فكرة الكفاءة بعمليات الإنتاج والتوزيع وبالتالي بعملية إشباع الحاجات العامة للجمهور، أي تقاس الكفاءة بمدى قابلية المنظمة على إشباع حاجات الأفراد العاملين وإشباع الحاجات العامة للجمهور.

## 1-2 الفرق بين فعالية وكفاءة المنظمة:

كما سبق الإشارة إليه يقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكييفها مع المحيط، وتطويرها، فشرية الأغذية المعلبة مثلاً التي تحقق الأرباح المستهدفة، وتقدم للمجتمع منتجات مرتفعة الجودة، هي شركة تحقق الفعالية.

أمّا الكفاءة التنظيمية فتربط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة، وتقيس مدى تحقيق المخرجات بأقل مدخلات ممكنة أو العلاقة بين المخرجات والمدخلات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات).

فكفاءة المنظمة هي عبارة عن:

مخرجات المنظمة

مدخلات المنظمة

فلو أنّ إحدى الشركات العاملة نفس المجال (الأغذية المعلبة)، تفقد كميات كبيرة من المحاصيل المستخدمة في الإنتاج وفي نفس الوقت، تتسبب في إحداث تلوث في البيئة المحيطة فإنّ هذه الشركة لا تعمل بكفاءة. (أحمد باد عبد الوهاب، 1996، ص 231)

كما أنّه في حالة ما إذا حققت منظمة مخرجات أكثر من مخرجات منظمة أخرى مع استخدام مدخلات متساوية بافتراض أنّ ظروفها واحدة، يمكن القول أنّ المنظمة الأولى هي أكفأ وأحسن من المنظمة الثانية.

وهذا ما يتضح أنّ الفعالية ترتبط بالأهداف، في حين الكفاءة ترتبط بالوسائل، فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، فإنّ ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية، أي أنّ الفعالية التنظيمية أشمل من كفاءة المنظمة، (حامد أحمد رمضان بدر، 1982، ص 373). وتسهل عملية قياس الكفاءة، حيث تطبقها على المنظمات التجارية التي تهدف للحصول على الربح والزيادة بقدر المستطاع في الإنتاج وفي نفس الوقت المحافظة على رصيد دائم يمثل الفرق بين المواد المستخدمة والمواد المنتجة (المدخلات/المخرجات) ممّا يعكس كفاءة المنظمة عالية أو متوسطة أو منخفضة بالنسبة لمعايير الأداء الموضوعية التي حددتها المنظمة وكذلك بالنسبة لطبيعة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه. (محمد سعيد عبد الفتاح، 2003، ص 377)

### 3- المؤشرات الفعالية التنظيمية:

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

- أ- **المؤشرات الخارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية.
- ب- **المؤشرات الداخلية:** وترتبط أساساً بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية.
- أمّا عن مؤشرات الفعالية الكلية فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية، الخارجية، ولو أنّها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة.
- وفيما يلي أهم المؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (01): المؤشرات الداخلية والخارجية للفعالية.

مؤشرات الفعالية التنظيمية	
مؤشرات الداخلية	مؤشرات الخارجية
1- التخطيط وتحديد الأهداف.	1- إنتاج السلع والخدمات.
2- المهارات العملية للمدير.	2- الجودة.
3- المهارات الاجتماعية للمدير.	3- تحقيق الأرباح.
4- كفاءة استخدام الموارد المتاحة.	4- القدرة على التكيف.
5- التحكم في سير الأمور داخل المنظمة.	5- النمو.
6- المشاركة في اتخاذ القرارات.	6- تحقيق أهداف جديدة.
7- تدريب وتنمية الأفراد.	7- التأهب للإنجاز.
8- الإدارة السليمة للصراع.	8- المسؤولية الاجتماعية.
9- الحوادث.	9- البقاء.
10- الغياب.	

(حامد أحمد رمضان، ص 285)

1-3 المؤشرات الخارجية:

- 1- إنتاج السلع والخدمات: إنّ المنظمة التي تزود بيئتها بالمنتجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد وجودها كعنصر فعّال في المجتمع الذي ظهرت فيه.
- 2- الجودة: إنّ ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة (سلع أو خدمات) يعد مؤشراً على فعاليتها فالنجاح الفائق الذي تحقّقه شركة IBM الأمريكية للحاسبات يعتمد على الجودة الفائقة للمنتجات والخدمات المصاحبة للبيع.
- 3- تحقيق الأرباح: كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإنّ شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل: طرد العمال، أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة على الحدود المقبولة.
- 4- القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة "عضوية" أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي

تعيش فيها، وكلّما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات، ذلك أنّ وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد هذا الهدف على تكيف المنظمة في البيئة التي تعيش فيها.

5- **النمو:** يعتبر الكثير توقف المنظمة عهن النمو من علامات عدم فعاليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل، حجم القوّة العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، الأرباح، والحصة التسويقية.

6- **تحقيق أهداف جديدة:** تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة، بالنسبة لمراكز رعاية الشباب مثلاً: يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام، إنّ تحقيق هذا الهدف يعد مؤشراً على فعالية المنظمة (مركز الشباب في هذا المثال).

7- **التأهب للإنجاز:** هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً. إنّ وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالة إذا لم تتوفر فيها هذه الخاصية. (فاد لعريط، 2014، ص 118)

8- **المسؤولية الاجتماعية:** أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة، ويعبّر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها.

9- **البقاء:** عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإنّ معنى ذلك أنّ منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها، إنّ شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاماً هي شركة ذات سمعة طيبة في إنجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع. (أحمد جاد عبد الوهاب، 1993، ص 236)

### 2-3 المؤشرات الداخلية:

1- **التخطيط وتحقيق الأهداف:** ترتبط الفعالية التنظيمية كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وعليه فإنّ من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

2- **المهارات العلمية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنّه لا بدّ أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

- 3- **المهارات الاجتماعية للمدير:** إنّ توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة الثغرات (العقبات) سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات، وهذا المؤشر مهم على مدى فعالية المؤسسة.
- 5- **التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة:** أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.  
(عبد الرحمن محمد العيسوي، 2003، ص 144)
- 6- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى كثير من الباحثين وحتى المديرين أنّ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم، تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.
- 7- **تدريب وتنمية الأفراد:** هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد، والارتفاع بمستويات أدائهم، ممّا سيعود بالنفع على المنظمة.
- 8- **الإدارة السليمة للصراع:** إنّ نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام) وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المنظمة.  
(كامل محمد المغربي، 1995، ص 238)
- 9- **الحوادث:** للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية، والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادراً ما تتعرض للمسائلة القانونية، أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزّز من فعاليتها التنظيمية.
- 10- **الغياب:** إنّ انخفاض معدّل التغيب مؤشر يدل على فعالية المورد البشري الذي له دور كبير في تحقيق الفعالية أمّا ارتفاع معدلات الغياب يشير إلى انخفاض الفعالية. (أحمد جاد عبد الوهاب، 1996، ص 238).

### 3-3 بعض الممارسات غير فعالة في منظمات الأعمال:

تلجأ بعض المنظمات لممارسات عقيمة وغير مثمرة يؤدي إلى فشلها في تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن بين هذه الممارسات:

- 1- **الإسراف في استخدام الوقت والموارد المتاحة:** ويستدل ذلك بما يسمى بقانون "باركنوس" الشهير وهو عبارة عن جملة ساخرة تقول: « إنّ العمل يستمر فقط لاستهلاك الوقت » والمثل التالي يوضح

كيفية انتشار قانون "باركنوس" في دنيا الأعمال تم إبلاغ أحد المديرين بقرار زيادة حجم العمل في إدارته بنسبة 20% وطلب منه تخفيض عدد الأفراد العاملين على الآلات الكاتبة من 07 إلى 05 أفراد.

في البداية عبّر المدير عن استيائه الشديد من هذه القرارات واعتبرها قرارات تعسفية، وبعد مرور شهرين من تنفيذ هذه التعليمات تأكد المدير أنّ الفعالية قد زادت في إدارته واستدل على ذلك بزيادة كمية العمل التي تم إنجازها في هذه الفترة مقارنة بفترة مماثلة في الماضي، وقد اكتشف المدير أنّ العاملين كانوا يستهلكون وقتاً أطول في الأعمال الروتينية كتغيير "الرييون" أو "حفظ المستندات".

2- **انشغال الإدارة بالتفاصيل:** حيث يقوم الإداري باتخاذ القرارات تاركًا للمرؤوس بديلاً واحداً وهو أن يكون تابعاً هادئ الطباع.

إنّ فرض الإدارة لنفسه على العمل بهذه الطريقة يؤدي إلى انخفاض الحالة المعنوية (الروح المعنوية) للمرؤوسين وانخفاض مستويات أدائهم ممّا يؤثر في النهاية تأثيراً سلبياً على فعالية المنظمة: (أحمد جاد عبد الوهاب، 1996، ص 239)

- جهل الأفراد العاملين بأهداف المنظمة أو جهل المنظمة بأهداف الأفراد العاملين يؤدي إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.
- انعدام التجانس والتماسك بين أفراد الجماعة في العمل ممّا ينعكس سلباً على التكامل الوظيفي وبالتالي انعدام روح الفريق.
- الإشراف المباشر والملاحق للفرد بصفة مستمرة، حيث يتوقف نجاح المشرف أو فشله على قدرته على تطبيق الطرق الجماعية في الإشراف.
- الشعور بالاغتراب المهني وعدم الولاء للجماعة والمنظمة ككل. (عبد الرحمن محمد العيسوي، 2003، ص 209)

#### 4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

لقد اختلف الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها ويكمن التعرف على مقدار فعالية المنظمة في ضوء أربعة عوامل رئيسية هي:

##### 1- النظام الاقتصادي:

إنّ المقصود بالنظام الاقتصادي كل الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولا عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإنّ معايير فعالية المنظمة وفق القسم تتضح من خلال الخصائص والسمات التالية:

- إنّ المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.
  - إنّ المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.
  - إنّ المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك ذات آلية ضعيفة.
- (صالح بن نوار، 2006، ص 276)

## 2- النظام السياسي:

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها.

وفي ضوء هذا البعد نجد أنّ المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- أنّ المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين تكون لديها أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.
- أنّ المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحرية.
- أنّ المنظمات التي تخضع ي واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- أنّ المنظمة التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية. (نسيمة أحمد الصيد، 2008، ص 19)

## 3- النظام الرقابي:

المقصود بالنظام الرقابي هنا هي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتماسك بأهداف المنظمات ويمكن تحديد سمات الفعالية للمنظمة انطلاقاً من هذا العنصر على النحو التالي:

- ✓ أنّ المنظمات التي توجد بها أنظمة إجراءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع ما يحدث بداخلها.
- ✓ لكن من جاب آخر المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردية للوهلة الأولى.
- ✓ إنّ المنظمات التي تكون العلاقات بين الرئيس والمؤوسين علاقات محدّدة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.

✓ تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات. (نسيمة أحمد صيد، 2008، ص 22)

#### 4- النظام البيئي:

ونقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون محددات فعالية المنظمة على النحو

التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
- إنّ المنظمات التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه تكون أكثر فعالية لو كانت متفوقة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزء منه. (صالح بن نوار، 2006، ص 200)

#### 5- خصائص الفعالية التنظيمية:

من مجموع المفاهيم المعطاة للفعالية التنظيمية هناك عدد من الخصائص تمثلت في:

- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.
- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة مدى زمني.
- التنوع: تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين.
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية المنظمة بصورة مطلقة، حيث مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقييم فعالية المنظمة. (علي السلمي، 1998، ص 230)

كما استخلصا (Herman And Renz) من خلال تعاريف الفعالية التنظيمية مجموعة من الخصائص،

يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- الفعالية التنظيمية في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة فالمحدد لفعالية المنظمة هو مقارنة أدائها بغيرها من الممارسات المتميزة أو من المنظمات المتفردة في أدواتها.
- 2- مفهوم الفعالية التنظيمية متعدد الجوانب والأبعاد ولا يمكن مثلاً قياس الفعالية التنظيمية لأي منظمة من خلال مؤشر أداء وحيد، فتحقيق وفر في الميزانية لا يشير بالضرورة إلى فعالية تنظيمية عالية.
- 3- القيادة في المنظمة هي من يصنع الفارق في الفعالية التنظيمية فقد وجد في العديد من الدراسات أنّ هناك معامل ارتباط عال موجب بين فعالية القيادة والفعالية التنظيمية.



- 4- الفعالية التنظيمية هي بناء اجتماعي المحيط بالمنظمة، فنجد اختلافاً في تعريفها من منظمة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر.
- 5- المنظمة الفاعلة لا بدّ وأنها تنتهج ممارسات إدارية سليمة وليس بالضرورة أنّ العكس صحيح، فقد تتبنى المنظمة ممارسا إدارية سليمة ولكن لا نستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية.
- 6- يقتضي الادعاء بتبني أفضل الممارسات تقييماً نقدياً فاعلاً، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج مغايرة لما هو متفق عليه بشأن ضمان الوصول إلى فعالية تنظيمية عالية من خلال استقطاب أفضل الممارسات.
- 7- يوفر قياس استجابة المنظمة خلال الاختلاف في الحكم على فعاليتها، ويعود فهم الاستجابة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لها بشكل أهمية ضرورة للمستفيدين من خدماتها.
- 8- من الأهمية بمكان التمييز بين أنواع المنظمات وتباين أنشطتها المختلفة عند تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، حيث يعزز هذا الإدراك بتطور فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقود إلى الفعالية التنظيمية لكل منها.
- 9- من المهم دراسة الفعالية التنظيمية في المنظمات باعتبارها شبكة تنظيمية مترابطة، فقد تعتمد وتتأثر الفعالية التنظيمية لمنظمة ما بشكل كبير بالفعالية التنظيمية للمنظمات الأخرى ضمن حيز التفاعل التنظيمي فيما بينها. (مشبب القطحاني، العدد 5، ص 13)

#### 6- قياس الفعالية التنظيمية:

تشير بعض الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية إلى وضع عدد من المؤشرات للتعبير عن الفعالية أهمها: المرونة، التطوير، التماسك، الإشراف، الديمقراطية، الموثوقية، الانتقال، التوزيع التفويض، الالتزام، التأكيد على النتائج، تكوين وتحسين مستوى المدراء، التنسيق، اللامركزية، الفهم، الصراع، تخطيط القوى العاملة، الإشراف المحكم، المساعدة، التخطيط، التعاون، الأداء، الدعم، الاستخدام، الاتصال، الدوران، المبادرة.

اعتمدت هذه المؤشرات الدالة على الفعالية من قبل "ماهوني Mahony" و"وايتزوز ملانه Weitze et al". (نعمة عباس خضير وآخرون، 1996، ص 81)

أمّا الباحثان "أوزبورن وهانت Osborn And Hunt" فقد اعتمدا الأداء كمؤشر للفعالية، والذي يعني مجموع النشاطات أو السلوكيات التي تؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير لمحيط بشكل ما.

أما الباحث "ستيرس Steers" فقد جعل من المؤشرات التالية كعناصر مهمة في الفعالية التنظيمية، القدرة على التكيف والمرونة، الإنتاجية، الرضا والربحية، اكتساب الموارد، غياب الأثر، التحكم بالبيئة، التطوير والكفاءة، الاحتفاظ بالعمال، النمو والتكامل، والاتصالات المفتوحة. (نفس المرجع، ص 82)

في حين يرى كلا من "ويد وميشال Weed And Mitchell" أنّ هناك مؤشرين للتعبير عن الفعالية

هما:

❖ القدرة على استثمار الموارد.

❖ الصحة التنظيمية.

أما "أنجل وبيري Angell And Perry" فقد حددا كل من دوران العمل، وتأخر العمال والغياب والتكليف التنظيمي كمؤشرات للفعالية.

غير أنّ هناك تناول لموضوع الفعالية التنظيمية في إطار المتغيرات الاقتصادية من طرف الباحثان

"مورس ودنكان Moores And Duncan" من خلال بعض المؤشرات أهمها:

الأداء المالي، النمو في الدخل أو الإيرادات والربحية خلال الخمس سنوات الأخيرة، والعائد من

المبيعات، والعائد على رأس المال لمستثمر خلال العام الماضي. (نفس المرجع، نفس الصورة)

أما "عمر صخري" فيرى بأنّه لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية، إلا إذا كانت المنظمات الاقتصادية

العمومية تتمتع بدرجة عالية من الحرية في ممارسة العمل واتخاذ القرارات، مثل ما هو الشأن بالنسبة

للمنظمات الخاصة أي أنّه يجب منح المؤسسات العامة المقدار الضروري من الاستقلال العلمي واللامركزي

في المجالات العامة بالتوظيف، الترقية والتسريح، حجم ونوع وتصميم طريق الإنتاج، طرق التسويق

والتوزيع...إلخ، على الرغم من أنّ ذلك بحد ذاته لا يضمن لنا نجاح تلك المؤسسات إلا أنّه يوفر الشروط

التي لا تحقق الأداء المطلوب أو الفعالية بدونها. (عمر صخري، 1993، ص 49-50)

### تقويم الأداء لقياس الفعالية التنظيمية:

يعتبر تقويم الأداء من العمليات الأساسية التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات المتعلقة

بفعالية المورد البشري في منظمة معينة، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم مهمة لمراجعة ومراقبة

واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات التنظيمية، وهناك ثلاثة أغراض عامة

لقويم الأداء هي:

1- الاستفادة من نتائج التقويم في اتخاذ القرارات الإدارية.

2- الاعتماد عليها في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتتميته ووضع برنامج تكويني له وبذلك نجد أنّ

غرض التقويم يحدد:

- أسس ومعايير المقارنة.
  - الأدوات والأساليب المستخدمة.
  - دور المشرف أو ملاحظ العمل.
  - الإجراءات المترتبة عن التقويم.
- 3- جعلها كعامل للتحفيز، إذ يجب أن يؤدي نظام التقويم الموضوعي والدقيق إلى إحداث تأثير مالموس لدى الفرد، فيجب أن يؤدي ويحفز على لمبادرة وتنمية الإحساس بالمسؤولية وزيادة توجيه جهود الفرد نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.
- إضافة إلى هذا، فإنّ تقويم الأداء يؤدي أيضاً إلى تفهم أفضل للعمال لنتائج ومسؤوليات العمل وعلاقتهم بزملائهم والعمل المتوقع منهم واحتياجاتهم التكوينية وكلّها أغراض تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.
- فلقد عرف مفهوم الفعالية التنظيمية تطوراً كبيراً، حيث كانت القدرة على تحقيق التنظيم للأهداف المتوخاة من إنشائه أي أنّ القدرة على البقاء تعتبر مؤشراً كافياً على الفعالية، وساد هذا المفهوم في الخمسينات من القرن العشرين، لكن السؤال المطروح هو: هل أنّ بقاء المنظمة وعدم تلاشيها مرهون فقط بمدى تحقيق أهدافها المسطرة (فعاليتها)؟.
- الواقع أنّ هناك عوامل عديدة تتضافر وتتدخل في بقاء واستمرار المنظمة ذلك أنّه في بعض الحالات تكون المؤسسات غير الفعالة قادرة على البقاء لفترة زمنية طويلة بفضل إعادة خلق أهداف سواء كانت وهمية أو حقيقية تبرر بقائها، ويرتبط ذلك بمصالح القائمين عليها والمستفيدين منها، وأحسن مثال، ما لوحظ على المؤسسات الاقتصادية في عهد التسيير الاشتراكي سابقاً، وكذا الجمعيات والأحزاب الوطنية في بلادنا كتنظيمات لتعبير واضح على هذا الطرح.
- وعليه فما هي الأهداف التي تقاس على أساسها الفعالية التنظيمية، وهل هذه الأهداف قريبة المدى؟. قد ينظر إلى المنظمة على أنّها فعالة نتيجة تقييم التنظيمي لمدى تحقيق أهدافها الآلية الأمر الذي قد يؤدي إلى بروز حالات نفسية وسلوكية خاصة لدى العمال والمشرفين تجعلهم يعجزون على تحقيق الأهداف البعيدة المدى، ممّا ينعكس سلباً على فعالية المنظمة، كما يمكن في بعض المنظمات أن تعجز عن تحقيق الفعالية المنشودة جراء عدم تحقيق الأهداف القريبة المدى عند نشأتها، لكن بفضل الإستراتيجية المرسومة من طرف الإدارة، تتغلب على الصعوبات الآنية وتستطيع بلوغ أهدافها على المدى المتوسط والبعيد وبالتالي يفرض التناول العلمي للفعالية التنظيمية رؤية إستراتيجية لبيئة المنظمة ومحيطها سواء من طرف المسيرين أو المختصين في عملية التحليل والتقييم التنظيمي من طرف المستشارين والخبراء.

فالطرح الكلاسيكي الذي كان سائد في الفترة الممتدة بين الخمسينات ونهاية السبعينات والمتمثل في أن (بقاء المنظمة مرهون بمدى تحقيق الأهداف) لم يعد كافيًا لتغطية موضوع الفعالية التنظيمية، حيث إضافة إلى الأهداف الاقتصادية المادية، ظهرت مؤشرات سلوكية تركز أغلبها على البعد الإنساني داخل المنظمة (كالاستقرار في العمل، الشعور بالرضا المهني، وخفض نسب التغيب، والتقليل من احتمال الإصابة وحوادث العمل والتكيف المهني... إلخ).

نوضح في الجدول التالي أهم معايير الفعالية التنظيمية:

**جدول (02): المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية.**

01	- معدل الإنتاجية.
02	- الكفاية.
03	- معدل الربح.
04	- نوعية الخدمة المقدمة.
05	- معدل حوادث العمل.
06	- نسبة النمو.
07	- معدلات التغيب عن العمل.
08	- نسبة الدوران الوظيفي.
09	- مستوى الرضا الوظيفي.
10	- مستوى الدافعية لدى العاملين.
11	- مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
12	- درجة (مستوى) الرقابة.
13	- درجة التماسك/التناقض.
14	- درجة المرونة/التكيف.
15	- التخطيط/تحديد الأهداف.
16	- مستوى الإجماع على الأهداف.
17	- إيمان العاملين بأهداف التنظيم.
18	- درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية.
19	- درجة المهارات في العلاقات الشخصية.
20	- مستوى المهارات الوظيفية.
21	- طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات.
22	- درجة الاستعداد للعمل.

23	- التحكم بالبيئة المحيطة.
24	- اعتماد التقييم على جهات خارجية.
25	- الثبات والاستقرار.
26	- أهمية الموارد البشرية.
27	- مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير.
28	- التأكيد على أهمية التدريب والتطوير.
29	- التأكيد على الإنجاز.
30	- الفاعلية الشاملة.

(محمد قاسم القزبوتي، 2000، ص 86)

وأخيراً سيبقى موضوع الفعالية التنظيمية مفتوحاً للنقاش ولبحث، بسبب وجود وتأثير العوامل الخارجية على سيرورة ونمو المنظمات، وكلنا شاهد على أحداث 11 سبتمبر 2002 وانعكاساتها السلبية على الاقتصاد العالمي، حيث أحدثت زوبعة كبيرة وأثبتت هشاشة المنظمات أمام العوامل الخارجية والتي لا تتحكم فيها بتاتاً، فقد زالت من الخريطة الاقتصادية أعرق وأكبر شركات لطيران في العالم (-SWISSAIR SABENA-TWA) والتي رغم تحكما في المؤشرات الاقتصادية وتطبيقها لأحدث طرق التسيير فقد زالت واضمحت بين عشية وضحاها. (العايب راجح، إشراف أ/د. الهاشمي لوكية، 2004، ص 246-249)

## 7- نماذج الفعالية التنظيمية:

تبلورت مجموعة من الأنماط للفعالية التنظيمية من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ولعلّ من أهمها ما يلي:

### 1-7 نموذج الأهداف:

من أبرز رواد هذا النموذج "اتزيوني Etziouni" و"بيرو Perrow" و"كوريبيد Chorpade"، وانطلاقاً من منظور نموذج الأهداف، تعرّف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها: (Anitai, 1964, P8) حيث تعتبر المنظمات أنساقاً اجتماعياً لها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وفق إستراتيجيات مرسومة من طرفها.

ولقد جاء في تحليل "Perrow" لهذه لنقطة أنّ الأهداف الرسمية هي:

- الأغراض العامة للمنظمة، كما هي موضوعة في العقد.
- التقارير الدورية.
- التعابير العامة للمدراء التنفيذيين.
- بيانات المسؤولين الآخرين. (ريتشاد هال، 2001، ص 571)

أما الأهداف الإجرائية، فهي التي تحددها السياسات العملية الواقعية للمنظمة، وما هو عملها في الواقع، وقد ترتبط بها مباشرة بالأهداف الرسمية، كما يمكن لها أن يكون غير مرتبطة بها وتتمو وتتطور لوحدها وتتغير مع مرور الوقت وتتفاعل باستمرار مع المحيط نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو لضغوطات غير مباشرة من البيئة الخارجية، حيث أنّ الظروف الاقتصادية قد تتغير، كما يجب أن تهيأ التطورات التكنولوجية، كون القيم تتغير والأهداف التنظيمية تتكيف مع هذه الظروف البيئية.

نخلص القول أنّ وفق هذا النموذج نحكم على المنظمة بالفعالية عندما تستطيع بلوغ وتحقيق أهدافها. غير أنّه هناك صعوبات بالنسبة لنمط الأهداف وأبرزها:

- احتمال وجود أهداف تنظيمية متعدّدة ومتباينة من حيث الأهمية ممّا يؤدي إلى عدم التحكم فيها ممّا يؤثر على فعالية المنظمة، وهناك صعوبات ثانية تتعلق بالدقة في تحديد الأهداف وهي عملية معقّدة إلى حد ما خاصة في ضوء المنافسة بين المنظمات.
- كما يشكل البعد الزمني المحدد للأهداف قريبة المدى والمتوسطة وبعيدة المدى صعوبة كبيرة في المقام الثالث. (ريتشارد هال، 2001، ص 586)

### 2-7 نموذج تنظيم الموارد:

ينظر إلى المنظمة في إطار هذا النموذج على أنّها "بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى"، وعليه فإنّ الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية، ومن الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من "يوتشمان Yutchman" و"سيشور Seashore"، "جور غوبلوس Gear Gopoulos" و"تانبوم Tannenbaum"، حيث يؤكد هؤلاء على أنّ كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة ومحدودة نوعاً ما، وعليه فإنّه ضمن هذا النموذج نحكم على المنظمات بأنّها فعالة إذا استطاعت الحصول على لموارد الأولية ورؤوس الأموال والمورد البشري على الرغم من قلة هذه الموارد والتي يبقى أمر الحصول عليها رهين إمكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد. (نعمة عباس خضير وآخرون، 1996، ص 58)

### 3-7 نموذج العمليات الإدارية:

نجد من بين دعاة هذا النموذج كل من "سيرت ومارش Cyert And March"، و"فيلي وهاوس Filly And House" و"بفيفنر وشيروود Pfiffner And Sherwood"، ويتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنظمة بأنّها فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل: التخطيط، الموازنة، اتخاذ القرارات...

## 4-7 نموذج المساومة أو رضا لمشارك:

وضع الباحث "برنارد Bernard"، تصور لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي:

« الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل الحوافز، ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة، تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للآخرين ».

وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث اعتبر الباحث "برنارد" دوافع الأفراد العاميين في المنظمات محددات جوهرية، لأنه يتوقف نمو المنظمة واستمرارها في العمل على شعورهم بالرضا، أما الباحث "جورجيو Georgiou" فينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم مقابل ذلك حوافز لهم. (ريتشارد هال، 2001، ص 586)

وهناك مجموعة من الانتقادات لهذا النموذج أهمها:

- صعوبة تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، خاصة إذا ما لم يتم إدراك العمال إدراك جيد للأهداف الإجرائية والرسمية للمنظمة.
- مبالغة في التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد من خلال الحوافز المقدمة لهم، مما قد يترتب عليه إغفال المنظمة ككل.
- عدم تفتح هذا النموذج على محيط المنظمة وإغفال أهمية العلاقات التبادلية بينها وبين المحيط خاصة ونحن في عصر العولمة والتكتلات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية.

## 5-7 نموذج التطور التنظيمي:

من زعماء هذا النموذج "دوقلاس ماك قريفور D.Mac Gregor" والذي وضع نموذج للمنظمة الفعالة والمنظمة غير الفعالة ضمن نظرية "X" و"Y"، حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها إمكانية حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات فيها، كما كان هناك تطابق في الرأي بين كل من "بلاك وموتون Blake And Mouton" و"رنسيس ليكرت R.Likart" حيث قاما بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجين أحدهما سلطوي والأخر مشاركاتي. (C.Arggris, 1974, P 173-175)

فالنظام الأول مبني على الاستعمال، بينما النظام الثاني ينادي بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة، كشكل من أشكال التنظيم وعمومًا لاحظ النقاد على نموذج التطور التنظيمي أنه أغفل العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمات والتي لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

## 6-7 نموذج الوظيفة الاجتماعية:

تحدّد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج، من خلال النتائج المتحققة من ممارسة المنظمة لنشاطاتها وما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي تعتبر جزءاً منه، ولن يتحقق لها النمو إلاّ بنموه وتطوره.

ومن أكبر المساهمين في تجسيده نجد "بارسونز Parsons" بتحليله للمنظمات، حيث يرى أنّه على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية هي:

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي، وهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.

- مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها وكيفية الحصول على الموارد وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.

- مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.

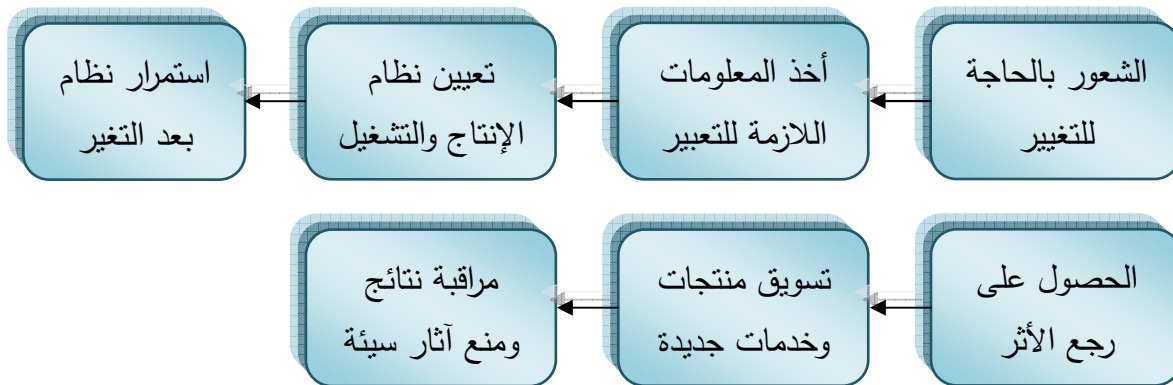
- مشكلة الكون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة.

ويحل هذه المشاكل يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور وتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية، ذلك أنّ المنظمة وسيلة هامة من بين الوسائل التي يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه، وعليه ينتظر للفعالية التنظيمية على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشكلة. (Parsons, 1960, P 183-186)

## 7-7 نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية:

تعكس أبعاد المنظمة ككل والمتمثلة في المتغيرات الكمية والسلوكية وترتكز على أحسن توزيع للموارد، تنتظر للأهداف كمخرجات وليس كمدخلات، ومن أمثلة نماذج المنظومة: دائرة التكيف والفاعلية كما يوضحها الشكل التالي:





الشكل رقم (01): دائرة التكيف والفعالية.

$$\frac{\text{الإنتاجية}}{\text{الفعالية}} = \frac{\text{مخرجات}}{\text{مدخلات}} = \frac{\text{الإنجاز}}{\text{الكفاءة}}$$

$$\frac{\text{الإنتاجية}}{\text{هدف مخطط}} = \frac{\text{هدف محقق}}{\text{هدف مخطط}}$$

(فريد النجار، 1998، ص 327)

#### 7-8 نموذج النسق:

ويركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق ومدى تساندها وظيفياً لتحقيق الفعالية التنظيمية ويتفرع هذا النموذج إلى ما يلي:

#### أ- نموذج البقاء:

ويركز على متطلبات النسق، ومدى توافرها لمساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار، حيث يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المنظمة على توفير جميع العوامل من موارد وبيد عاملة متخصصة وخطط جيدة من أجل بلوغ الأهداف ونجاحها والاستمرار والبقاء.

#### ب- نموذج الفعالية:

ويركز على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء وعناصر النسق، ومدى تأثير تلك العلاقات على فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف. (رشاد أحمد عبد اللطيف، 2000، ص 254)

نخلص القول أنّ على الرغم من تباين الآراء في موضوع نماذج الفعالية التنظيمية، إلاّ أنّها تتفق كلّها في وضع الأسس الرئيسية للمنظمات الفعالة، وهناك تكامل فيما بينها سواء تعلق الأمر بالأهداف المسطرة أو الموارد وكيفية الوصول إليها، أو مستوى ودرجة الرضا، وكذلك النجاح في الوظائف الإدارية والتطور التنظيمي والجانب الاجتماعي وتأثير المحيط.

### 8- مداخل وأساليب قياس الفعالية التنظيمية:

من الصعب أن نتحدث عن مدخل شامل يعطي مفهوم الفعالية حيث أنّ كل مدخل من مداخل الفعالية التنظيمية يركز على جانب من جوانبها، أو يبدأ بمفهوم أو تحفيز علمي يجعله يميل إلى أن يختلف عن غيره من المداخل، وفيما يلي نسلط الضوء على أهم هذه المداخل التي طرحت جملة من الأساليب لقياس الفعالية والظروف المناسبة لها كمحاولة لإعطاء صورة شاملة لمفهوم الفعالية التنظيمية والمداخل هي:

#### 1- مدخل الأهداف: يعتبر من أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً في قيام الفعالية التنظيمية وبموجبه ينظر

إلى الفعالية على أنّها المدى التي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها، ويقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تمّ تخطيطه، كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات ويفضل استخدام هذه المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياسه تحقيقها في الزمن البعيد، حيث هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المؤسسة، فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس. (محمد حسن أحمد، 2008، ص 102)

#### 2- مدخل النظم: إنّ دراسة الفعالية التنظيمية من جانب المخرجات (مدخل الأهداف) أو من جانب

المدخلات (مدخل الموارد) أو العمليات (مدخل العمليات) فقط لا يقدم سوى جزء من الصورة الكلية للفعالية، فدراسة الفعالية التنظيمية من هذا المدخل يحتم على المؤسسة أن تقيم قدرتها للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة المحيطة بها (المستفيدين، المتعاملين معها، الجهات الحكومية...إلخ). (محمد قاسم القربوني، 2008، ص 120)

#### 3- مدخل المعتمد على الموارد: يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية لمؤسسة إذ يفترض

أنّ المؤسسة تكون فعالة إذا استطاع أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل على أنّها: قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة ذات قيمة.

4- **مدخلات العمليات الداخلية:** يهتم هذا المدخل بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ونوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المؤسسة فعالة وفقاً لهذا المدخل إذ اتصفت عملياتها الداخلية بالسير والسلاسة وعدم وجود معوقات. كذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين، ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المؤسسات باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساسي في أي تنظيم، إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ودرية. (بوفلجة غياب، ص 43-45)

الجدول التالي يوضح المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية حسب كيم كامرون 1983.

**جدول (03): المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية.**

الظروف المناسبة	الأسلوب
يكون أسلوباً مناسباً إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.	1- القدرة على تحقيق الأهداف.
يكون أسلوباً مناسباً عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة.	2- أسلوب النظم.
يكون أسلوباً مناسباً عندما تكون القوة المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع متطلباتها.	3- تحديد القوة المؤثرة (الجهات الإستراتيجية)
تكون مناسبة عندما لا يكون واضحاً للتنظيم على أيّ المجالات يجب أن يركز، وعندما تتغير التعابير من فترة لأخرى.	4- إرضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة (القيم المتنافسة).

(بوفلجة غياب، ص 46)

وفي هذا الإطار قدّم "Talette Parsons" أربعة متطلبات وظيفية يتعين على كل مؤسسة مواجهتها إذا

أرادت البقاء وهي كالاتي:

- ❖ **التكيف:** مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية وإقامة علاقات إيجابية وطيبة معها ويعبر هذا العنصر عن مشكلة تدبر الموارد البشرية أو المادية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، حسب تعبير "بارسونز" الأنماط المعيارية للمنظمة لعمليات التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما تتطلبه المؤسسة من مواد.
- ❖ **الإنجاز وتحقيق الأهداف:** أي حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تلك الموارد التي أمكن تدبيرها بتطبيق مبدأ التكيف ومن الواضح أنّ نجاح تحقيق الأهداف يتوقف قبل كل شيء على ملائمة الوسائل للغايات.

❖ **التكامل:** وهو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المنظمة وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنظمة الفرعية.

❖ **الاستقرار:** الذي يمثل القدرة على الحفاظ على هيكلها (المنظمة وأعمالها) ويشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنظمة الفرعية للظروف السائدة في المؤسسة. (صالح بن نوار، 2005، ص 289)

### 9- مقاييس فعالية المنظمة:

كل عنصر من عناصر فعالية المنظمة له المقاييس التي تمكن من معرفة درجة فعالية وكفاءة هذا العنصر داخل المنظمة، وكما اتضح لنا أنه من أمثلة هذه المقاييس القدرة على التأقلم، مقاييس الإنتاجية، مقاييس الرضا، مقاييس الربح، المقدره على استخدام الموارد المتاحة، مقاييس التطور، كفاءة استخدام عناصر المنظمة...إلخ.

كما أنه يمكن أن تستخدم بعض المقاييس للحكم على فعالية المنظمة ككل مثل حجم إنتاجها والربح الصافي، ولكن يجب أن نشير إلى عدم كفاية استخدام المقياس الكلي على فعالية المنظمة وحده، بل ينبغي أن يستخدم مع مقاييس فعالية المنظمة الأخرى والتي سنعمل على تحصيلها لاحقاً.

وعموماً يلاحظ أنّ موضوع فعالية المنظمة مازال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتضح ويتبلور أكثر، ومهما يكن من أمر فإنّ فعالية المنظمة تتمثل في درجة مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المنظمة، الداخلية والخارجية وأنّ الفاعلية تختلف عن لكفاءة، حيث تركز الأخيرة على علاقات المخرجات بالمدخلات أو أنّ نسبة المخرجات إلى المدخلات وتبيّن لنا أنّ عناصر فعالية المنظمة السالفة الذكر وتوافرها بشكل مقبول سوف يؤدي إلى حيوية المنظمة واستمرارها وبقائها.

وفي ضوء ما سبق هناك اتجاهين لتحديد عناصر فعالية المنظمة، الاتجاه الأول يركز على درجة تحقيق المنظمة لأهدافها. أمّا الاتجاه الثاني للحكم على فاعلية المنظمة، والذي يركز على درجة استفادة واستغلال وتأقلم المنظمة، أي درجة تفاعل المنظمة مع الأطراف.

وفي هذا الإطار يمكن القول بأنّ عناصر فعالية المنظمة تشمل العناصر التالية: (الإنتاجية، الكفاءة، الرضا، التأقلم، التكيف، التطور، البقاء).

9-1 **الإنتاجية:** وهي قدرة المنظمة على إنتاج مخرجات المنظمة بالكمية الموجودة المقبولة في ظل ظروف المنظمة، وقياس الإنتاجية يتضمن المبيعات، الأرباح، نصيب المنظمة من السوق، منتجات منتجة أو خدمات مقدمة.

9-2 **الكفاءة:** ويمكن قياسها باستخراج معدل (قسمة المخرجات والمدخلات) ومن أمثلة مقاييس الكفاءة معدل العائد على رأس المال، تكلفة الوحدة، والعائد على الاستثمار.

9-3 الرضا: ويشمل رضا العاملين والمتعاملين، وأفراد الظروف الخارجية.

ومن مقاييس رضا العاملين معدل دوران العاملين، إنجازاتهم، معدل غياب العاملين، عدد الشكوى، درجة رضائهم عن العمل، ودرجة رضاهم عن ظروف العمل والعلاقات مع زملائهم ورؤسائهم.

9-4 التأقلم: يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية، وذلك بأن تغير في سياستها واستراتيجياتها، وأهدافها وخططها بشكل يظهرها بمظهر المتأقلمة والمستجيبة للظروف المحيطة بها، والتأقلم يظهر بشكل ملموس في أهداف، خطط، إستراتيجيات المنظمة ودرجة استفادتها من الفرص المتاحة في الظروف، كما يتجلى التأقلم في درجة الاستفادة من نقاط قوة المنظمة والتغلب على نقاط ضعفها.

9-5 التطور: ويتمثل في درجة نمو المنظمة، ويتمثل ذلك النمو والتطور في إدخال البرامج التدريبية للأفراد، وكذلك في إدخال عناصر التكنولوجيا في المنظمة، وكذلك في تطوير منتجات وخدمات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور في المنظمات المتشابهة.

9-6 البقاء: كلما كانت المنظمة فعالة، تستطيع وتضمن بقاءها. (عمر وصفي عقيلي، 1994، ص 248-

(250

## خلاصة:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الإدارة، وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يعطى الاهتمام الكافي من حيث الشرح والتوضيح لأسباب عديدة، إذ حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مناقشة مختلف المفاهيم التي تناولت الفعالية التنظيمية ومختلف أبعادها ومداخلها ومحاولة إيجاد أساليب قياس الفعالية التنظيمية إذ تم التطرق إلى مفاهيم أخرى والتي لها صلة بالفعالية التنظيمية والمتمثلة في الأداء والكفاءة.

# الجانب التطيقي

# الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة



**تمهيد:**

سنحاول في هذا الفصل من الجانب التطبيقي أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة، حيث سنحاول معرفة مجالات الدراسة (مجال مكاني، بشري، زمني)، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة، ثم سنتطرق إلى تعريف الدراسة الاستطلاعية والهدف منها، والعينة ومواصفاتها وأدوات جمع البيانات والمعلومات، ومعرفة أسلوب المعالجة الإحصائية، وكل هذا من أجل الحصول على نتائج علمية يمكننا الوثوق بها، حيث تكون منهجية علمية صحيحة.

**مجالات الدراسة:**

- المجال المكاني، مؤسسة سونا الغاز لولاية البويرة.
- المجال البشري، الموظفين الإداريين والتقنيين في مؤسسة سونا الغاز.
- المجال الزمني، قمنا بإجراء الدراسة خلال 15 يوماً سنة 2012/2022.

**المنهج المستخدم:**

المنهج الوصفي، وهو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا للوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع. (بشير صالح، رشدي، 2000، ص 288)

**الدراسة الاستطلاعية:**

عي الدراسة التي يتم إجرائها لفحص مشكلة لم يتم دراستها بشكل أكثر وضوحًا، بهدف تحديد الأولويات وتطوير التعاريف التشغيلية وتحسين وتصميم البحث النهائي، تساعد الدراسة الاستطلاعية على تحديد أفضل تصميم البحث وطريقة جمع البيانات. (www.maktabatk.com)

حيث أنّ هدفنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية هو التعرف على المؤسسة الميدانية.

أجرينا دراستنا الاستطلاعية في مؤسسة سونا الغاز لولاية البويرة، التي تأسست سنة 1947، والتي تعرف باختصار الحروف (EGA)، وهي من جنسية جزائرية عمومية، مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة، وتتكون من 39 شركة وتقدر نسبة الإيرادات والعائدات بـ: 191 مليار و 864 مليون دينار = مليار و 421 مليون دولار.

**العينة ومواصفاتها:**

تعتبر العينة في البحوث أساس عمل الباحث، حيث عرّفها "عبد العزيز فهمي هيكل" بأنها معلومات عدد من الوحدات التي تسحب من المجتمع الأصلي موضوع الدراسة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً "لصفات هذا المجتمع". (عبد العزيز فهمي، 1966، ص 95)

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءاً من الكل بمعنى أنّه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (رشيد رزواق، 2016، ص

(334)

بما أنّ مجتمع البحث الأصلي يتكون من 871 موظف بموجب الموضوع الدراسة اخترنا 87

$$\text{موظف} = 87 \times 10 \div 100 = 87$$

خصائص العينة:

جدول رقم (04): توزيع العيّنة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
42.52 %	37	ذكر
57.47 %	50	أنثى
100 %	87	المجموع

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
45.97 %	40	30-18
22.98 %	20	40-31
19.54 %	17	50-41
11.50 %	10	50 - وما فوق
100 %	87	المجموع

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
11.49 %	10	ابتدائي
11.49 %	10	متوسط
45.97 %	40	ثانوي
31.04 %	27	جامعي
100 %	87	المجموع

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
8.05 %	7	[10-1]
82.98 %	20	[20-11]
51.72 %	45	[30-21]
17.24 %	15	[31- فما فوق]
100 %	87	المجموع

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
11.49 %	10	متزوج (ة)
34.48 %	30	أعزب/عزباء
21.83 %	19	أرمل (ة)
32.19 %	28	مطلق (ة)
100 %	87	المجموع

## أدوات جمع البيانات:

**الملاحظة:** تعرّف بأنها يتم بواسطتها مراقبة ومشاهدة الظاهرة كما هي في الواقع والتعبير عنها كماً وكيفاً وهي أداة هامة يستخدمها الباحثون للوقوف على الظاهرة، والملاحظة تحتاج إلى تدريس وتمارين وتركيز كبير، ليستطيع المشاهد أن يوجه اهتمامه وانتباهه إلى ما يود دراسته. (جودة محفوظ، 1997، ص 95)

**المقابلة:** يقوم بها الباحث بطرح التساؤلات التي تحتاج إلى إجابات من قبل المبحوث وذلك من خلال حوار لفظي، أو على شكل استبيان لفظي، أو قد يكون بين شخصين أو أكثر، إمّا وجهًا لوجه أو من خلال وسائل الإعلام المرئية والبت المباشر عبر استخدام الأقمار الصناعية. (بوحوش ومحمود، 1995، ص 165)

الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معيّن يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين. (نفس مرجع، ص 57)

#### أسلوب المعالجة الإحصائية:

النسبة المئوية: عبارة عن جزء من مائة، وتعد ذات العديد من الفوائد، وتستخدم في العديد من الصناعات المختلفة، وفي معاملاتنا وحياتنا اليومية، عادة ما تستخدم علامة النسبة المئوية (%) للتعبير عنها. (www.e3arabi.com)

معامل الارتباط: هو معامل يقيس الارتباط مدى العلاقة بين الظواهر المختلفة (ظاهرتين أو أكثر) لمعرفة إذا كان تغير أحدهما أو مجموعة منها مرتبط بتغير الآخر، ويريد الباحث إذا كان هناك علاقة بين المتغيرين.

المتوسط الحسابي: هو متوسط مجموعة من الأرقام، ونستطيع حسابه من خلال جمع هذه الأرقام وقسمتها على عددها، ويسمى كذلك بالوسط الحسابي. (www.mawdoo3.com)

وقد تم معالجة تلك البيانات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية. Sp.Ss

.24

#### صدق وثبات الاستبيان الخاص بالعمل بالمناوبة:

أ- مقياس العمل بالمناوبة: هو مقياس يقيس اتجاهات العاملين نحو نظام المناوبات من إعداد الباحث سلطان بن غازي بن صنيان العتيبي من قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا بجامعة نايف العلوم الأمنية وهو مقياس تم بناؤه من طرف الباحث ولقد أعتمد في إعداده على الدراسات السابقة التي تناولت نظم المناوبات وخبرة الباحث في العمل بالجوازات بالمملكة العربية السعودية. وقد تكونت الإستبانة من جزأين الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية والاجتماعية لأفراد الدراسة، أما الجزء الثاني من الإستبانة يتكون من 51 عبارة مقسمة على أربعة محاور وهي:

- المحور الأول ينقسم إلى فرعين الأول يتناول مدى مناسبة أسلوب المناوبات في العمل ويشتمل على 6 عبارات والثاني يتناول أي أساليب المناوبات مناسباً.
- المحور الثاني يتناول مدى ما يحققه أسلوب المناوبات من إيجابيات في العمل و يشتمل على 16 عبارة.
- المحور الثالث يتناول مدى ما يحققه أسلوب المناوبات من سلبيات في العمل ويشتمل على 15 عبارة.

- المحور الرابع يتناول مدى مشاركة العاملين في اختيار أسلوب المناوبات المناسب ويشتمل على 09 فقرات.

ويقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية

(موافق تماما، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

موافق تماما (5) درجات، موافق (4) درجات، موافق إلى حد ما (3) درجات، غير موافق (2)

درجتان، غير موافق إطلاقاً درجة واحدة.

وقد قام الباحث بحساب الصدق والثبات لهذه الأداة، حيث قام بحساب الصدق الظاهري للأداة

بعرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وقد بلغ عدد

المحكمين (9) محكمين وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة في صورتها النهائية إذ

قام بحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة.

## صدق وثبات الاستبيان الخاص بالفعالية التنظيمية:

## ب- صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو يتم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدّة مرات خلال فترات زمنية معيّنة، ويتمثل معامل ألفا ونباخ بينما معامل الصدق فهو تعبير عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات لفقرات كما هي مبنية فالجدول التالي:

الجدول رقم (09): معاملات الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	معامل الثبات قيمة (8)، ألفا ونباخ	العبارات	محاولة الاستبيان
0.947	0.897	8.1	- اكتشاف وتحديد المشكلات.
0.889	0.791	14.9	- إنتاج الأفكار.
0.910	0.828	20.15	- تنفيذ الأفكار.
0.970	0.941	20.1	- الإبداع الفكري.
0.823	0.677	5-1	- الروح المعنوية.
0.840	0.706	11-6	- التحفيز والدافعية.
0.764	0.583	16-12	- الرضا الوظيفي.
0.821	0.647	19-17	- تكلفة الإدارة.
0.890	0.792	19-1	- الفعالية التنظيمية.
0.963	0.928	21-1	المجموع:

المصدر: (ماضوي أنيسة، كربيالي فاطمة الزهراء، 2018، ص 58)

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقبل (الإبداع الإداري) حيث بلغت 0.941 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع (الفعالية التنظيمية) 0.792 وهي قيمة مرتفعة أكبر من 0.60 وعلى هذا الأساس نقول أنّه توجد علاقة بين عبارات الاستبيان ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0.928 بآءاً على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان ممّا يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات. (ماضوي أنيسة، كربيالي فاطمة الزهراء، 2018، ص 58).

**خلاصة:**

نستخلص من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أنه دراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة، لا بد لها من منهجية علمية معينة، وفي هذا الفصل نكون قد أوضحنا مجالات الدراسة والمنهج المستخدم، وتعرفنا على أهمية الدراسة الاستطلاعية وعلى الميدان الذي أجرينا فيه دراستنا، وعلى أدوات جمع البيانات وأسلوب المعالجة الإحصائية.



الخاتمة

تطرقت دراستنا لموضوع نظام العمل بالمناوبة وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسة، على اعتبار أنّ هذا الموضوع حصّي وما زال يحظى باهتمام العديد من علماء الاجتماع والباحثين والمختصين في مجال العلوم الاجتماعية ومجال علم الاجتماع تنظيم وعمل والسبب أنّ أهمية متغيرات الدراسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثمّ استقرارها وبقائها وصولاً إلى نموها ودخولها عالم منافسة المؤسسات الأخرى. واعتمدنا المهج الوصفي لشرح العلاقة والمقارنة بينهما وذكرنا العناصر الأساسية لكل من المجالين من مفاهيم وأهداف ومزايا وعيوب وكان الغرض من ذلك الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا، وأشارت إلى أنّ توفير شروط العمل من راحة وتناوب العمال في المؤسسة الذي يقوي العلاقة بين العمال وأرباب العمل يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، لضمان راحة العمال وسيرورة العمل ومنه تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة.

وفي الأخير نأمل أنّ دراستنا قد ألمّت بجميع نواحي الموضوع وقد أثرت البحث العلمي، تفتح أبواب

التطرق لهذا الموضوع من زملاء آخرين قد يقدمون الجديد المفيد

## قائمة المصادر والمراجع

المراجع:

- 1- أحمد جاد عبد الوهاب، (1996)، "السلوك التنظيمي"، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
- 2- أحمد رمضان بدر، (1982)، "إدارة المنظمات"، دار المعلم، الكويت.
- 3- بالقاسم سلاطنية وآخرون، (2015)، "الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 4- بشير صالح الرشدي، (2000)، "مباحث البحث التربوي"، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الكويت.
- 5- بوقلجة غيات، "مقدمة في علم النفس الصناعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 6- جودة محفوظ، (1997)، "أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية"، مؤسسة زهران، عمان.
- 7- حسين دريم، (2005)، "تصميم المنظمة"، دار جامد للنشر، عمان.
- 8- حسين محمود جريم، (2000)، "تصميم هيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- حسين ياسين طمعة، (2015)، "الإحصاء الاستدلالي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
- 10- خليل محمد الشماخ، (2000)، "نظرية المنظمة"، عمان، الأردن، دار المسير.
- 11- رشاد أحمد عبد اللطيف، (2000)، "إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية"، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 12- رينشاد هال، (2001)، "المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها"، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 13- صالح بن نوار، (2006)، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم الاجتماع، الاتصال، البحث والترجمة"، قسنطينة.
- 14- عبد الباسط أبو قحف، (1993)، "اقتصاديات الأعمال"، المكتب الحديث، الإسكندرية.
- 15- عبد الرحمن محمد العيسوي، (2003)، "علم النفس والإنتاج"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 16- عبد الوهاب عبد الواسع، (1980)، "علم إدارة الأفراد"، الكتاب المغربي السعودي.
- 17- علي السلمي، (1998)، "تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات، الكويت.

- 18- علي شريف، (2003)، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 19- عمار بوحوش، محمد محمود، (1995)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 20- عمر صخري، (1993)، "اقتصاديات المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 21- عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، (1994)، "المنظمة ونظرية التنظيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 22- فريد النجار، (1999)، "النظم والعمليات الإدارية"، وكالة المطبوعات، الكويت.
- 23- فريد النجار، (1998)، "تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، الذكاء السلوكي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- 24- كامل محمد المغربي وآخرون، (1995)، "أساسيات في الإدارة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 25- مايكل تي. مانيسون وجون إم إيفاسيفيتش، (1999)، "كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي"، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية، عمان، الأردن.
- 26- محمد حسن أحمد، (2008)، "إدارة التخطيط والتنظيم"، دار وائل للنشر، الأردن.
- 27- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصبحي، (2003)، "الإدارة العامة للمبادئ والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 28- محمد قاسم القزويني، (2000)، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

#### الرسائل:

- 1- صالح بن نوار، (2004-2005)، "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمستثمرين"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 2- العايب رابح، إشراف أ.د. الهاشمي لوكية، 2004، "إستراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، معهد علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 3- نجاه قريشي، (2003-2004)، "القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 4- نسيمة أحمد الصيد، (2007-2008)، "الترقية والفعالية التنظيمية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سكيكدة.

- 5- وفاء لعريط، (2013-2014)، "التنظيم البيروقراطي"، رسالة لنيل ماجستير علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت، 1955، سكيكدة.
- 6- ماضوي أنيسة، كربالي فاطمة الزهراء، (2018-2019)، دور الإبداع الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة.
- 7- بن سعيد وسيلة، (2015-2016)، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فرع مالية ومراقبة.
- 8- عماد العلاوي، (2015-2016)، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس تخصص تنظيم.
- 9- لعريط البشير، (2006-2007)، الانعكاسات النفسية والسلوكية لنظام العمل بالمناوية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل.
- 10- بن علي عبد الوهاب، (2014-2015)، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.
- 11- هباز أميرة، (2016-2017)، العجز المكتسب لدى الممرضين الذين يعملون وفق نضام الدوريات، شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 12- بورماد زكرياء، بوغرة عبد الوهاب، (2019-2020)، نظام العمل بالمناوية وعلاقته بضغط العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع، تخصص علم وعمل، جامعة محمد صديق بن يحيى، جيجل.
- 13- عزاوي جيلالي، (2013-2014)، نظام العمل بالمناوية وعلاقته بالضغط المهني لدى عمال الحماية المدنية، كلية علوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطونيا، جامعة وهران.

#### المجلات:

- 1- رابح العايب، (2004)، "مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، جامعة قسنطينة.
- 2- صلاح الدين عون، (1997)، "مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارية العامة، العدد 54، الرياض.
- 3- عاصم الأعربي، (1976)، "فعالية وكفاءة الأجهزة الإدارية الخدمية والحكومية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 02.

- 4- مشيب القحطاني، "الفعالية التنظيمية والقدرة على الابتكار"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 5.
- 5- نعمة عباس خضير وآخرون، (1996)، "الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن، العدد 31 يناير.
- 6- عائشة التائب، رقم الإيداع 16512، (2011)، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، الطبعة الأولى، القاهرة مصر العربية.

المراجع بالفرنسية:

- 1- Amitai, Etziouni, (1964), « **Modern Organizations** », Englewood Cliffs, New Jersey Prentice Hall, P 08.
- 2- C.Argyris, (1974), « **Participation et Organisation** », Traduit par C.Lingagne, 02ed, Dunod, Paris, P 173-175.
- 3- T.Parson, (1960) « Structures **And Process In Moders Society, The Free Press** ? New York, p 183-186.

المواقع الإلكترونية:

- 1- [www.maktabtk.com](http://www.maktabtk.com).
- 2- [www.Prevention-ergonomics.com](http://www.Prevention-ergonomics.com)

الملاحق



المحور الأول: البيانات الشخصية.

- الجنس:

ذكر:  أنثى:

- السن:

[30-18]  [40-31]

[50-41]  [50- فما فوق]

- المستوى التعليمي:

ابتدائي:  متوسط:

ثانوي:  جامعي:

- الأقدمية المهنية:

[10-01]  [20-11]

[30-21]  [31- فما فوق]

- الحالة العائلية:

متزوج (ة):  أعزب/عزباء:

أرمل (ة):  مطلق (ة):

## المحور الأول: مدى مناسبة أسلوب المناوبات في العمل.

الرقم	العبارة	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقًا
01	يناسب أسلوب المناوبات طبيعة المهام بالمنفذ.					
02	تتطلب أهداف العمل اتباع أسلوب المناوبات.					
03	يخفف أسلوب المناوبات من الضغوط التي يتعرض لها العاملين.					

(عزاوي جيلالي، 2013/2014، ص 187، وهران)

## المحور الثاني: مدى ما يحققه العمل بالمناوبة من إيجابيات في العمل.

الرقم	العبارة	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقًا
04	يمكنني أسلوب المناوبات من إنجاز مهامي في أوقات محدّدة.					
05	يتيح لي أسلوب المناوبات قضاء وقت أكبر مع عائلتي.					
06	أشعر هناك عدالة في تحمل أعباء العمل من حيث تبادل أوقات المناوبة بين الزملاء.					

(نفس المرجع، ص 188)

## المحور الثالث: مدى ما يحققه العمل بالمناوبة من سلبيات العمل.

الرقم	العبارة	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقًا
07	تغيير فترات العمل من نوبات ليلية ونهارية بسبب اضطراب النوم للعاملين مما يؤثر على أدائهم.					
08	يؤدي أسلوب المناوبة إلى كثرة الشكاوي وتذمر العاملين.					
09	يقلل تركيز العاملين بالنوبات خاصة الليلية مما يؤثر على أدائهم.					

(نفس المرجع، ص 190)

## المحور الرابع: مدى مشاركة العاملين في اختيار أسلوب المناسب للعمل.

الرقم	العبارة	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقًا
10	يجتمع في العمل بمرؤوسيههم لمناقشتهم في أسلوب المناوبات المناسب.					
11	تدرس ظروف العمل بصورة دقيقة قبل توزيعهم على مناوبات العمل.					
12	عند التعرض لظروف طارئة يسمح بتغيير أسلوب المناوبات بناء على رغبات العاملين.					

(نفس المرجع، ص 191)

## المحور الخامس: استبيان الفعالية التنظيمية.

الرقم	الروح المعنوية	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
13	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من قبل رئيسي.					
14	يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي.					
15	عمال المؤسسة يتعاونون لإنجاز العمل بشكل جماعي.					
16	توفر لي المؤسسة المساعدة في وقت الحاجة.					
الرقم	التحفيز والدافعية	غ.م بشدة	غير موافق	محايد	موافق	محايد بشدة
17	تقدم لي المؤسسة مكافأة مادية متنوعة على الجهود المبذولة في العمل.					
18	تعترف المؤسسة بجهودتي في العمل.					
19	تقدم لي المؤسسة الحوافز التي توفر لي المكانة المناسبة.					
20	الترقية في مؤسستي قائمة على أسس موضوعية وواضحة.					
الرقم	الرضا الوظيفي	غ.م بشدة	غير موافق	محايد	موافق	محايد بشدة
21	أشعر بالراحة في الوظيفة التي أشغلها.					
22	محيط العمل جيد ومحفز على الإبداع.					
23	أشعر أنني وسط عائلتي الثانية وأني محاط بالرعاية والاهتمام.					
24	جو العمل تسوده المشاحنات والصراعات الخاصة الخفية منها.					
25	أحس بالإحباط والكثابة عند دخولي					

الرقم	تلكفة الإدارة	غ.م بشدة	غير موافق	محايد	موافق	محايد بشدة
26	تتوافق التكاليف المنفقة للمؤسسة مع العوائد المتحصل عليها.					
27	تعتمد المؤسسة على أسلوب الترشيح في النفقات.					
28	توجد في مؤسسة مناصب إدارية تمثل تلكفة إضافة.					

المصدر: (ماضوي أنيسة، كربالي فاطمة الزهراء، 2018)