الجمـهورية الجزائرية الديـمقراطية الشـعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير

– البيض –

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

تأثير إدارة المخاطر على ظروف عمل الموظفين

من إعداد الطالبين:

بوداحرة أسامة مهدي

مباركي نهلة

إشراف الأستاذ:

د. بكريتي لخضر

أعضاء لجنة المناقشة

السنة الدراسية: 1444هـ-1445هـ/2023-2024م

الإهــداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل

كيف نهدي وكلكم هدايا أرسلهم الله لنا

إلى أعز ما نملك في هذا الوجود

إلى من أنار قلوبنا ودرب حياتنا

مع كل خطوة خطوناها

إليكما أمي الفاضلة وأبي المحترم

وجميع الأمهات والآباء

إلى أخوتنا ... أصدقائنا ولأقربائنا

إلى كل من سلك طريقا يبتغي فيه علما

شكر وعرفان:

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى:

الوالدين الكريمين

إلى الأستاذ الدكتور المشرف "بكريتي لخضر" على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي نور البشير.

فهرس المحتويـات

قـــــائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
اهداء	
شكر وعرفان	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: تحديات إدارة المخاطر باستعمال أساليب الإدارة الحديثة	
تمهيد	6
المبحث الأول: المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر	6
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم إدارة المخاطر	6
المطلب الثاني: مفاهيم مرتبطة مع إدارة المخاطر	9
المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر	11
المطلب الرابع: تحديات وصعوبات إدارة المخاطر	15
المبحث الثاني: ماهية الإدارة الحديثة	16
المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الحديثة	16
المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإدارة الحديثة	19
المطلب الثالث: وظائف الإدارة الحديثة	21
المطلب الرابع: طرق وأساليب الإدارة الحديثة	26
المطلب الخامس: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة	27
الفصل الثاني: ظروف العمل وارتباطه بأنواع الإدارة	
تمهيد	31
المبحث الأول: ماهية ظروف العمل	31
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ظروف العمل	31

المطلب الثاني: مفهوم ظروف العمل	34
المطلب الثالث: ظروف العمل في الفكر الإداري	34
المطلب الرابع: أهمية ظروف العمل	40
المطلب الخامس: أهداف ظروف العمل	41
المطلب السادس: آليات تحسين ظروف العمل	41
المطلب السابع: أنواع ظروف العمل	42
المبحث الثاني: أساسيات في الإدارة	50
المطلب الأول: مفهوم الإدارة	50
المطلب الثاني: أهمية الإدارة	52
المطلب الثالث: خصائص الإدارة	53
المطلب الرابع: مستويات الإدارة	53
المطلب الخامس: طبيعة الإدارة بين العلم والفن	54
المطلب السادس: أنواع الإدارة	55
الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
تمهيد	59
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه –وحدة البيض-	59
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه –وحدة البيض-	59
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة البيض	61
المطلب الثالث: أقسام المؤسسة ومهام كل قسم	62
المطلب الرابع: أساليب الحوافز المطبقة في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة البيض	64
المبحث الثاني : دراسة وتحليل البيانات	66
المطلب الأول : تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالبيانات الشخصية	66
المطلب الثاني: تفريغ و تحليل البيانات الخاصة بيانات متعلقة بالحوافز	70

تحليل نتائج الدراسة	85
الخاتمة	87
قائمة المصادر و المراجع	91
الملاحق	

قائمة الأشكال

قـــــائمة الأشكـــــال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح عناصر الإدارة	37
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه	61
03	نوع قسم الموارد البشرية لوحدة التوزيع ADE	62
04	يمثل الدائرة النسبية للمستوى التعليمي لعينة الدراسة.	67
05	يمثل المدرج التكراري للمستوى التعليمي لعينة الدراسة.	67
06	يمثل الدائرة النسبية للأقدمية في المؤسسة لعينة الدراسة.	68
07	يمثل المدرج التكراري للأقدمية في المؤسسة لعينة الدراسة	68
08	يمثل الدائرة النسبية للأقدمية في المؤسسة لعينة الدراسة	69
09	يمثل المدرج التكراري للمستوى الوظيفي لعينة الدراسة.	69
10	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول.	70
11	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول.	70
12	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني.	71
13	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني.	71
14	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث	72
15	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث.	72
16	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع.	73
17	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع.	73
18	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس.	74

19	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس.	74
20	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس.	75
21	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس	75
22	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع.	76
23	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع.	76
24	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن.	77
25	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن.	77
26	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول.	78
27	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول.	78
28	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني.	79
29	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني.	79
30	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث.	80
31	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث.	80
32	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع.	81
33	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع	81
34	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس	82
35	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس.	82
36	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس.	83
37	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس	83

38	يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع.	84
39	يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع	84

قائمة الجداول

قـائمة الجـداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل التكرارات والنسب المئوية للمستوى التعليمي لعينة الدراسة.	67
02	يمثل التكرارات والنسب المئوية لأقدمية في المؤسسة لعينة الدراسة.	68
03	يمثل التكرارات والنسب المئوية للمستوى الوظيفي لعينة الدراسة	69
04	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الأول.	70
05	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الثاني	71
06	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الثالث	72
07	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الرابع	73
08	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الخامس.	74
09	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال السادس.	75
10	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال السابع.	76
11	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الثامن.	77
12	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الأول.	78
13	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الثاني.	79
14	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الثالث	80

15	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الرابع.	81
16	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الخامس.	82
17	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال السادس.	83
18	يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال السابع.	84

مقـدمـــة

مقدمة:

تواجه مختلف المؤسسات مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، مما يؤدي إلى تعرضها إلى العديد من الأزمات، ففي الوقت الذي تزداد فيه اهتمامات البشرية وإمكانيتها بفعل التطور والتقدم في مختلف ميادين الحياة تقابلها زيادة المخاطر الناتجة عن سوء استغلال هذا التطور، هذا ما دفع الأفراد والمجتمعات والمؤسسات إلى تبني والاهتمام بمصطلح إدارة المخاطر لكونه أحد الأعمدة التي ترتكز عليها المؤسسة.

إن إدارة المخاطر في أي مؤسسة تعتبر من مكملات الضرورية وتستعمل للتقليل من الوقوع في الخطر وبلوغ الأهداف، لذلك كان من الضروري في كل خطة يتم اعدادها للتعرف على المخاطر وتحديدها وإدارتها بفعالية داخل أي مؤسسة، فوجود الخطر والتعامل معه ليس بمعنى جديد داخل المؤسسة، لكن مفهوم إدارة المخاطر يعتبر كمنهجية لتعزيز السلامة وكأداة أساسية لبلورة الخطة الاستراتيجية وهذا ما دفع المؤسسات إلى مراجعة منهجيات إدارة المخاطر والنظر في كيفية تعزيز دورها في التنافسية وزيادة الفعالية في الأداء، لذلك لم تقتصر رؤية إدارة المخاطر على تطبيق اجراءات تقييم وتحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر في قدرتها على تقديم خدمات منتظمة إلى المؤسسات المستفيدة والأطراف ، إن العلاقة بها وما يتصل بذلك من أساليب واجراءات لتحديد المخاطر الرئيسية الأنشطة المؤسسات وعملياتها وتطبيق معايير ملائمة لرصد ومعالجة تلك المخاطر.

حتى يتسنى تحقيق المؤسسة لأهدافها وغاياتها التي تسعى جاهدة لتحقيقها على أرض الواقع، يجب عليها أن تولي اهتماما أكبر بالعنصر البشري فهو أساس العملية الانتاجية وذلك بالأخذ بعين الاعتبار كل ما يحيط به في بيئة عمله، فبقاء المؤسسة واستمرارها يعتمد على العنصر البشري بشكل خاص لهذا تبذل جل المؤسسات جهدها بتوفير ظروف عمل ملائمة لأن هذه الأخيرة كلما كانت غير ملائمة كلما انعكس ذلك سلبا على المؤسسة من جهة وتعريض العامل للمخاطر من جهة أخرى.

ومن منطلق أهمية ظروف العمل باعتبارها موضوعا حساسا بتكثيف العملية الانتاجية، فهي بذلك تعتبر متغيرا مشتركا بين مختلف المؤسسات ، إذا تحققت لدى العامل حتما سيكون لها انعكاس ايجابي على الفرد والتنظيم من خلال بلوغ أهداف كل منهما وفي المقابل إذا لم تتحقق فإن لها انعكاس سلبي على الفرد والتنظيم والفرد يسعى جاهدا إلى إثبات ذاته وتحقيق حاجاته وأمنه واستقراره من خلال المهنة التي يمتهنها أو الوظيفة التي ينتمي إليها وفي الوقت نفسه هو ملزم ببلوغ أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، وعليه جاءت هذه الدراسة لتكشف عن إدارة المخاطر وتأثيرها على ظروف العمل.

من هذا المنطلق نطرح الإشكال الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر إدارة المخاطر على ظروف عمل الموظفين؟

ويندرج ضمن هذا الإشكال جملة من الأسئلة الفرعية نذكر منها ما يلي:

- ماهي أهم التحديات التي تواجه إدارة المخاطر؟

- ماهي الظروف العمل التي تؤثر على أداء الموظفين؟

فرضيات الدراسة:

- الإدارة الجيدة للمخاطر تسمح بالأداء الجيد للعمال.

أسباب اختيار الموضوع:

لاختيار الموضوع أسباب شخصية وأخرى موضوعية وهي:

1- الأسباب الشخصية:

- الرغبة في فهم والإلمام بالموضوع الجدير بالبحث ودراسته.

- اكتساب الخبرة والقدرة على البحث العلمي والنمو الذاتي.

- الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص.

2- الأسباب الموضوعية:

- توضيح مدى تأثير إدارة المخاطر على ظروف العمل في المؤسسة.

- إبراز إمكانية الإدارة والتقليل من نسبة الخطر في المؤسسات.

- محاولة معرفة ظروف العمل الملائمة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة فيما يلي:

الكشف عن دور وأهمية إدارة المخاطر في المؤسسة.

التعريف بظروف العمل ومدى ملاءمة هذه الأخيرة وانعكاساتها على المؤسسة والعنصر البشري فيها.

أهمية الدراسة:

تبرز الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة في كونها تناولت موضوعا متعلقا بمجال الإدارة في المؤسسات، وعن مدى تأثير إدارة المخاطر كونها استراتيجية بالغة الأهمية على ظروف عمل الموظفين، والتعرف على هاته الصعوبات والمشاكل التي تواجه العامل وتحديد حلول مناسبة تتماشى مع طموحات وقدرات العمال وذلك من خلال دراسات وتجارب تساهم في تحسين هذه الأخيرة.

وتبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة وذلك من خلال إثراء معلومات وزيادة المعارف واكتساب ثقافة إدارية بحتة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة بصفة عامة نظريا وتطبيقيا على توضيح تأثير إدارة المخاطر كمتغير مستقل على ظروف عمل الموظفين كمتغير تابع.

المجال المكاني: إن المجال المكاني الذي م اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه –وحدة البيض-

المجال الزماني: من أجل إحاطة بإشكالية دراسة ووصول إلى نتائج موضوعية تم الاطلاع على المؤسسة محل الدراسة وذلك خلال سنة 2024-2025.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم اعتماد منهج وصفي وتحليلي حيث سمح لنا بعرض مفاهيم حول إدارة المخاطر وتأثيرها على ظروف عمل الموظفين.

أقسام البحث:

الفصل الأول تحت عنوان تحديات إدارة المخاطر باستعمال أساليب الإدارة الحديثة، نتطرق من خلاله للتعرف على إدارة المخاطر ونشأتها وأهدافها والمفاهيم المتعلقة بها والتحديات التي تواجهها وعن الإدارة الحديثة ومفهومها وخصائصها وأهدافها.

الفصل الثاني تحت عنوان ظروف العمل وإرتباطها بأنواع الإدارة يتضمن ماهية ظروف العمل وأهدافها وآليات تحسينها وأنواعها وعن الإدارة بصفة عامة مفهومها وأهدافها وخصائصها ومستوياتها وأنواعها.

أما بالنسبة للفصل الثالث والذي يحمل عنوان تحفيز الموظفين وهو جانب تطبيقي سنحل فيه دور التحفيز في زيادة الأداء.

الفصل الأول:

تحديات إدارة المخاطر باستعمال أساليب الإدارة الحديثة

تمهيد:

إن إدارة المخاطر في أي مؤسسة تعتبر من المكملات الضرورية وتستعمل للتقليل من الوقوع في الخطر ومواجهته حال حدوثه أو التقليل من أثاره إلى أدنى حد ممكن في حدود الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة وبلوغ الأهداف لذا كان من الضروري في خطتنا التطرق إلى التعريف بإدارة المخاطر وتحدياتها وإدارتها بفعالية داخل المؤسسة وبواسطة أساليب الإدارة الحديثة أو المعاصرة ولأهمية هذا الموضوع سعينا من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء مفاهيم واضحة ومحددة لكل من إدارة المخاطر والإدارة الحديثة والعلاقة بينهما ومن خلال هذا الفصل المتضمن لثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر
- المبحث الثاني: ماهية الإدارة الحديثة

المبحث الأول: المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر

لقد تعددت واختلفت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر وذلك نظرا لاختلاف الزوايا التي ينظر إليها منها، بالإضافة إلى التطورات التي طرأت على التعريف نتيجة ما مر به من مراحل تاريخية ساهمت في بلورته في عدة أشكال، وأيضا الاطار النظري لمفهوم إدارة المخاطر الذي يشمل مجموعة من المبادئ والاجراءات التي تساعد المنظمة على إدارة مخاطرها المتوقعة حتى تتمكن من تحقيق النجاح.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم إدارة المخاطر

لقد تعددت واختلفت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر وذلك نظرا لاختلاف الزوايا التي ينظر إليها منها، وكذا لارتباطها بمفاهيم أخرى وشملت عدة مجالات وبإضافة إلى التطورات التي طرأت على التعريف نتيجة ما مر به من المراحل التاريخية ساهمت في بلورته في عدة أشكال.

أولا: تاريخ ونشأة إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والقضائية والنظرية المالية في القطاع المالي وكان التحول من الإعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لإتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيستروريفو عام 1956م حيث طرح مؤلف أناذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة المخاطر المنظمة البحتة.

ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطر بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.[1]

ثانيا: مفهوم إدارة المخاطر

يقصد بإدارة المخاطر: "عملية قياس أو تقييم الخطر وبعد ذلك يتم تطوير الإستراتيجيات لإدارة الخطر الذي تم قياسه عموما، الإستراتيجيات استخدمت لتضمن تحويل الخطر إلى نقطة أخرى، أو يتم تجنب الخطر أين يتم التخفيض من التأثير السلبي من الخطر، وفي بعض الحالات يمكن أن يقبل البعض أو كل النتائج لخطر معين.[2]

وتعرف أنها : " مجموعة من الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ أي قرار لمواجهة أي خطر وذلك من أجل تقليل الخسائر أو منعها".

كما تعرف أيضا أنها: " عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر، عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى أدنى حد ممكن".[3]

[1]- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر للأفراد، إدارات، شركات، بنوك، كلية التجارة، عين شمس، الإسكندرية، مصر، 2007، ص46.

[2]- بوعكاز نوال، حدود الهندسة المالية في تفعيل استراتيجيات التغطية للمخاطر المالية في ظل الأزمة المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 74.

[3]- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 56.

وأيضا تعرف أنها: " مجموعة من الواجبات والأنشطة الوظيفية التي يبذلها المسؤولون للتحكم في الأخطار التي قد تعرضت لها المؤسسة والتي من شأنها خلق ظروف آمنة معقولة قبل الحادث".[4]

أما هايترفيري أن إدارة المخاطر: "هي الوظيفة الرئيسية التي تهتم بإكتشاف الخطر وتقويمه والتأمين عليه".[5]

- **التعريف الإجرائي:** من خلال ما سبق يمكن القول أن:

"إدارة المخاطر عبارة عن نظام أو منهج شامل ومتكامل لتهيئته البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة مخاطر محتملة، وتحديدها وقياس آثارها على نشاطات المؤسسة، إيراداتها ونفقاتها ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ولما يمكن التنبؤ به لتجنب هذه المخاطر والسيطرة عليها أو للتخفيف من آثارها".

المطلب الثاني: مفاهيم مرتبطة مع إدارة المخاطر

إن المتأمل لمفهوم إدارة المخاطر يتبادر لذهنه العديد من مصطلحات أخرى التي لها علاقة بهذا المفهوم وتوقعه في حيرة من أمره اتجاه التفرقة بين هاته المصطلحات من حيث المعنى والمحتوى، كون أن مصطلح المخاطرة تتقاطع فيها الكثير من موضوعات ذات صلة مع بعضها البعض والتي تستعمل في محتواها وموضعها مفهوم الخطر والتي جعلت منه مادتها الأساسية ومكونها الرئيسي في التحليل.

أولا: الأمن الصناعي

هناك تعاريف متعددة للأمن الصناعي نذكر منها:

1- يعرف الأمن الصناعي على أنه: "العمل على تقليل الحوادث في الصناعة وتكاليف إصابة الناتجة عنها، والتي تتناسب طرديا مع عدد الحوادث وإصابات وذلك بغرض حماية العمال وزيادة الكفاءة الانتاجية.[6]

[4]- فريد كورتل وآخرون، إدارة المخاطر على قروض مصرفية، متوفر على الموقع الإلكتروني، www.iefpedia.com تاريخ الإطلاع 09-02-2024، ساعة الإطلاع 16:40 .

[5]- محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة الخطر والتأمين ، دار الكتاب الأكاديمية، مصر 2004، ص 2.

[6]- فوزي شعبان مدكور، إدارة الصيانة والأمن الصناعي، منشورات كلية التجارة، القاهرة، 1997، ص 144.

2- كما يعرف على أنه: "توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والاجراءات التنظيمية في بيئة العمل وجعلها آمنة وصحيحة، بمعنى انه لا تقع فيها حوادث ولا تنشأ عنها إصابات عملية، أي أنها تكفل حماية مقومات الإنتاج المادية والبشرية".[7]

يرجع أصل مصطلح الأمن Security إلى الكلمة اللاتينية Se-curus ومن Cafa التي تعني العناية Tacoreوبوجه عام يعبر مصطلح الأمن إما عن التحرر من الخطر أو استعراض القوة والقدرة على الاستجابة للتهديدات أو عرقلتها.[8]

ثانيا: مفهوم نظام الوقاية

- يوجد عدة تعاريف مرتبطة بنظام الوقاية نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: " هو نظام يهدف إلى توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لجعلها صحية وأكثر أمنا، حتى لا تقع فيها حوادث وإصابات فنية وذلك بقصد حماية مقومات الإنتاج البشرية والمادية".[9]

التعريف الثاني: "كل الإجراءات التي تتخذ لمنع أو التقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية، كما يقدم جميع الوسائل للوقاية ويوفر الظروف المناسبة للعمل".[10]

- يعمل هذا النظام على تحقيق جملة من الأهداف منها:

- حماية العنصر البشري من خلال توفير مجموعة الشروط والوسائل التي تجعل العمال في مأمن من الأخطار وحوادث العمل، ذلك لأن الكفاءات والمهارات البشرية التي تضمنها المؤسسة تعتبر أولى للدعامة الإنتاجية.

حماية عناصر الإنتاج المادية من الأهداف الرئيسية لعمل نظام الوقاية وكذا حمايتها وصيانتها للآلات والتجهيزات والمرافق والمباني والمنتجات من كل أنواع التلف والضرر الذي يمكن أن يلحق بها جراء ظروف العمل.

إضافة إلى المكاسب المادية التي يمكن أن تحققها الوقاية من الحوادث، توجد هناك أهداف أخرى غير بارزة بشكل واضح لها أثرها على الأرباح وعلى قدرة المؤسسة على النمو والبقاء رغم صعوبة

[7]- فوزي شعبان مدكور، مرجع سابق، ص 144.

[8]- ادوارد برود زاكس، ترجمة أحمد المغربي، إدارة المخاطر والأزمات والأمن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 72.

[9]- بوزيدي لمجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009، ص 101.

[10]- المرجع نفسه، ص 101.

تقييمها ماديا غلا أن لها تأثيرا على تكلفة الانتاج وكميته وجودته، مثل الانخفاض دورات العمل وانخفاض معدل التغييب.

باعتبار أن نظام الوقاية هو أحد الأنظمة الفرعية للأمن الصناعي، وأحد تفرعاته الأساسية فإن كل ما قيل عن علاقة الأمن الصناعي بإدارة مخاطر هو نفسه ينطبق على نظام الوقاية إلا أن نظام الوقاية نظام عملي أكثر منه نظري.

ثالثا: نظام الأزمات

تكون المؤسسة محيطة سلسلة متتالية من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وسوء العناية بالتوقع، وأيضا انخفاض فعالية المواجهة، وبالتالي فإن المؤسسة لا تختار ما تفعله، وإنما يفرض عليها ما تفعله وأولوية أمورها لا تحددها هي وإنما تحددها الأزمات المتتالية مما يجعلها مدارة بأزمات.

- تعريفها:

تعرف إدارة الأزمات على أنها: " تقدير للأمور المفاجئة وتحديد اتجاهات الحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث، ثم اتخاذ القرارات الكفيلة للسيطرة على الموقف مع الاستعداد للتغيير عند الحاجة".[11]

أي أن إدارة الأزمات هي: "إدارة الأزمة في حد ذاتها من خلال التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهها، وهي إدارة عملية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة، واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، وتعتبر أيضا إدارة تقوم على التخطيط والرقابة والتنظيم والبعد عن التسرع والعشوائية.[12]

الفرق بين إدارة الأزمات وإدارة المخاطر

التعرف على الفرق بين إدارة الأزمة وإدارة المخاطر يتطلب ضمنيا ضرورة التفريق بين مفهومي الخطر والأزمة، فالخطر هو مفهوم كما رأينا مرتبط أكثر بعنصر عدم التأكد، أما الأزمة فهي مفهوم يعبر عن شيء حدث فعلا، فنقول مثلا خطر (الزلازل) أي احتمال أن يقع أو لا يقع، ولا نقول أزمة الزلازل كما أن الخسارة الناتجة عن الخطر هي خسارة محتملة، أما في الأزمة فهي أكيدة، وتأثيرها فهو

[11] - نايل محمد مومني، إدارة الكوارث والأزمات، مطبعة الروزنا، عمان ، الأردن، 2007، ص 310.

[12] - https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/2011.

تأثير أوسع من تأثير الخطر فمثلا نقول الأزمة المالية العالمية يعني أن تأثيرها مس العالم كله كما أن الخطر يعتبر من عوامل توليد الأزمات فمثلا نقول أزمة رهن عقاري كانت ناتجة عن خطر إفراط في منح قروض عقارية ودون ضمانات ...الخ.

المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر

أولا: الأهداف الفرعية

بإدارة الأخطار العديد من الأهداف الهامة يمكن تصنيفها بمجموعتين رئيسيتين هما: الأهداف التي تسبق تحقق الخسائر والأهداف التي تلي تحقق الخسائر.

أولا: أهداف ما قبل الخسارة

هناك أهداف مهمة إدارة المخاطر التي تسبق وقوع الخسارة نذكر منها الاقتصاد وهو أول الأهداف الفرعية لإدارة الأخطار والهدف هنا هو خفض التكلفة التعامل مع الخطر إلى أدنى مستوى ممكن وهذا يتضمن تحليل المصروفات برامج الأمان وأقساط التأمين المسددة والتكاليف المصاحبة للأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر بمعنى تهدف إدارة الخطر إلى تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن.[13]

تخفيض القلق ويقصد بهدف تقليل التوتر والقلق الذي يشير له Hedges وMehr بأنه هدف النوم الهادئ ليلا وراحة البال التي تأتي من معرفة أن تدابير مناسبة قد تم إتخاذها للتصدي للظروف المعاكسة وعندما يظل تعرض كارثي دون حماية أو عندما لا تعرف الإدارة ما إذا كان قد تم التصدي للظروف المعاكسة أم لا.

فإن عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرف انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى وفي الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق الذي ينشأ عدم التأكد بخصوص بقاء منظمة تأثير على صحة ورفاهية إدارة المنظمة وأن القلق يستنزف طاقة هائلة للمؤسسة.

أداء الالتزامات المفروضة خارجيا : يرتبط هذا الهدف بعلاقات المنظمة بالمنظمات الأخرى ومع الدولة وتتناول الكثير من العقود المستخدمة في علاقات العمل مسألة من سيكون مسئولا عن الخسائر في ظل الظروف المحددة فالدائنون على سبيل المثال يشترطون عموما أن يؤمن المفترض على

[13]- غول فرحات، الأخطار والنماذج دراستها في المؤسسات، للملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية المخاطر في المؤسسات، آفاق وتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008، ص 08.

الملك المرهون كضمان والعقود التي تحتوي على أحكام من هذا النوع تخلق إلتزاما تجاه طرف خارجي يجب على إدارة الخطر أن تتصدى له.[14]

ثانيا: أهداف بعد الخسارة

تتمثل الأهداف المهمة التي تلي حدوث الخسارة في البقاء استمرار العمليات، استقرار العوائد، استمرارية النمو المسؤولية الاجتماعية.

بقاء المنشأة: إن الهدف الأول لإدارة الخطر والأهم بعد تحقق الخسارة هو بقاء منشأة مثل قانون الطبيعة الأول وضمان استمرارية وجود المنظمة ككيان عامل في الاقتصاد وهذا المعنى تكون الوظيفة الرئيسية لإدارة الخطر هي القيام بدور مساند هي هرم أهداف المنظمة.

- إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المنظمة الأخرى مهما تكت بل ضمان بلوغها ويعني هذا أن الهدف الأكثر أهمية ليس تقليل التكاليف إلى أدنى حد أو الإسهام في ربح المنظمة بل الحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمنظمة حتى يتسنى للمنظمة على الأقل أن تعيد جزء من عملياتها خلال فترة زمنية قليلة من تحقق الخسارة.

استمرارية النمو: يمكن للمنشأة أن تستمر في النمو من خلال تطوير المنتجات ودخول أسواق جديدة أو عن طريق الاستحواذ والاندماج مع شركات أخرى لذلك يجب إدارة الخطر أن تأخذ بعين الاعتبار التأثير الذي سوف تسببه الخسارة على مقدرة الشركة على النمو وعندما يصبح النمو هدفا تنظيميا هاما تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو أحد الأهداف الهامة لإدارة المخاطر واستراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة الاعداد والتنفيذ يمكن أن تسهل استمرارية النمو حتى في حالة حدوث خسارة من الممكن أن تهدد ذلك النمو.

المسؤولية الاجتماعية: يمكن القيام بالالتزامات الاجتماعية وإثبات الانتماء عن طريق تخفيض التأثيرات التي سوف تحدثها الخسائر على الأفراد الأخرين والمجتمع ككل حيث أن الخسائر الجسمية يكون لها آثار عكسية على العاملين، المستهلكين، الموردين، الدائنين، والمجتمع بشكل عام.[15]

- ويضيف كل من Mehr وHedges المسؤولية الاجتماعية كهدف سابق للخسارة من خلال مجموعة الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المنشأة بسبب علاقاتها بالمنظمات الأخرى وبالمجتمع وتنتج تدابير منع

[14]-بلعزوز بن علي، قندوز عبد الكريم ، استراتيجيات التحوط وإدارة المخاطر، الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية إدارة المخاطر، أفاق وتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008، ص 10.

[15]- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص152.

الخسارة والسيطرة عليها التي تشكل جزء من عملية إدارة الخطر أثارا مرغوبة حيث تمنع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد لتفادي الإفلاس وتدعياته.[16]

استمرار العمليات: في بعض المنشآت فإن القدرة على الممارسة العمل بعد تحقق خسارة شديدة يعتبر من أهم الأهداف حيث تفتقد المنشأة جزء من عملاتها ومورديها فتقل قدرتها التنافسية بمعنى ضمان استئناف المنشأة لعملياتها بكامل طاقتها الانتاجية بعد تحقق الحادث حيث يجب أن تكون فترة التوقف القصيرة.

استمرار العوائد: ترغب المنشأة في الاحتفاظ بأرباحها على الأسهم بعد تحقق الخسارة ويتم الحفاظ على مستويات دخول مستقرة من خلال تحجيم الانخفاض في التدفقات النقدية أو الدخول بسبب الأخطار عند حدوث مقبولة وهذا الهدف مرتبط كليا بهدف استمرار العمليات.[17]

- يتبع هدف استقرار العوائد (الأرباح) من التأثير الذي يمكن أن تحدثه التغيرات والتباينات الواسعة في المكاسب والملاك والأطراف الثلاثة حيث يفضل المساهمون الأرباح المستقرة على المكاسب التي تنقلب بشكل واسع ولأن المستثمرين يفضلون التدفق المستقر للداخل فإن إدارة الخطر يمكن أيضا أن تساهم في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التباينات في الداخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالأخطار البحتة إلى أقل مستوى ممكن.

على سبيل المثال يمكن أن تسبب الخسارة الشديدة التي أدت إلى إغلاق مصنع في مصنع في مدينة لفترة طويلة ضغطا اقتصاديا كبيرا في تلك المدينة وكثيرا ما يتعارض هدف المسؤولية الاجتماعية مع هدف الاقتصاد.

أما السلامة عبد الله فيرى أن الهدف العام من إدارة الأخطار هو الحد من أثارها التي تهدد نشاط الانسان والمشروعات وذلك لخوفهم من ضياع رؤوس أموالهم أو دخولهم أو الاثنين معا، كما أن تهدف أساسا إلى وضع سياسة مثلى ذات أهداف محددة لمجابهة الخسائر المتوقعة أو الحد منها بأقل

[16] - Risk Managment : concept and Applicatins Robert. Mehr and Boba. Hedges. 1975 First published Agust 1976. Page 71.

[17] - بالي مصعب، مرجع سابق، ص90.

تكلفة ممكنة وفي حدوث الظروف والملابسات والنتائج المتوقعة والمتعلقة بموضوع الخطر من ناحية وبالقائم بإدارة المخاطر من ناحية أخرى.[18]

ثانيا: الأهداف الكمية

من الناحية المثالية ينبغي أن تكون الأهداف قابلة للحصر الكمي كلما أمكن ذلك ، ورغم أن أيا من الأهداف السابقة القابلة للقياس الكمي، إلا أنه كثير من إيرادات المخاطر في المؤسسات قد وضعت أهداف قابلة للقياس الكمي، ويمكن دراسة عدة أهداف من بينها إجمالي للمبالغ المنفقة على أقساط التأمين وكذا عدد الإصابات أو حوادث المتوقعة في النواحي الموجهة لتدابير منع خسارة والسيطرة عليها، حيث تقوم إدارة السلامة والصحة المهنية بنشر إحصائيات لمعدلات الإصابة حسب الصناعة، وتوفر هذه الإحصائيات إلى جانب خسائر المؤسسة السابقة معايير مفضلة، تفيد في وضع أهداف كمية في مجال إصابات وحوادث العمل الخاص بالعاملين.[19]

ثالثا: أهداف تعظيم القيمة

المسير اليوم أصبح يتعامل مع اتجاهين هما: الاتجاه التقليدي المتعلق بتجنب المخاطر والاتجاه الحديث المتعلق بإدارة المخاطر، وهذا ما يتوجب عليه بناء استراتيجية بعيدة المدى في كيفية التعامل مع الأخطار، وكذا تفعيل نظم اتخاذ القرارات التي تتخذها المؤسسة في مواجهتها لأغلب المخاطر، والذي من شأنه أن يخلق قيمة مضاعفة للمؤسسة تمكنها من التعامل بطريقة فعالة مع بيئتها الخارجية والداخلية، لذا نجد أن الإدارة تعمل على أن لا يحال بين المؤسسة وتحقيق هدف تعظيم القيمة أي شيء.[20]

إن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفسه للهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة، وهو تعظيم قيمة المنظمة ويرى Nél dohthy أن هدف الإدارة عموما وهدف المديرين الذين فوضت لهم المسؤوليات هو تعظيم للقيمة لأن هذه القيمة هي التي تعكس القيمة السوقية للأسهم العادية للمؤسسة، وفق وجهة النظر هذه ينبغي تقسيم قرارات إدارة المخاطر وفق لمعيار ما إذا كانت تساهم في

[18]- سلامة عبد الله سلامة، الخطر والتأمين، الأصول العلمية والعملية، مكتبة دار النهضة العربية، الطبعة السادسة، مصر، 1980، ص75.

[19]- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 149-150.

[20]- بوزيدي لمجد، مرجع سابق، ص 111-112.

تعظيم القيمة أم لا، فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي لأي مؤسسة، وهو معيار معقول لتقييم قرارات المؤسسة إلا أنه يعاب عليه في نفس الوقت الأسهم ذات التداول العام.[21]

المطلب الرابع: تحديات وصعوبات إدارة المخاطر

تواجه إدارة المخاطر على الرغم من كونها ضرورية للتغلب على أوجه عدم اليقين واتخاذ القرارات مستنيرة مجموعة متنوعة من تحديات في عالم اليوم الديناميكي والمترابط، تنبع هذه التحديات من التقدم التكنولوجي والعولمة والمخاطر الناشئة والعوامل البشرية وغيرها، فيما يلي بعض التحديات الرئيسية.

التقدم التكنولوجي السريع:

في عصر الابتكار وتكنولوجيا السريع، تواجه إدارة المخاطر التحدي المتمثل في مواكبة المناظر الطبيعية التكنولوجية المتطورة، تقدم التقنيات الجديدة مخاطر جديدة، مثل: تهديدات الأمن السيبراني انتهاكات البيانات ومخاوف الخصوصية نظرا لأي مؤسسة تتبنى تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والأنترنت الأشياء (LOT) وbloockchain يجب أن تظل يقظة في تحديد المخاطر المرتبطة بها والتخفيف من حدتها، تتطلب الطبيعة المعقدة والمتطورة لهذه المخاطر المراقبة والتكييف.[22]

العولمة وتعقيد سلسلة التوريد:

أدت العولمة إلى سلاسل توريد معقدة ومترابطة تمتد عبر البلدان والقارات، في حين أن هذا الترابط يوفر فرصا فإنه يعرض المؤسسات أيضا لمخاطر خارجية مختلفة يمكن أن يكون للتوترات الجيوسياسية واضطرابات تجارية وكوارث طبيعية والتغيرات التنظيمية جزءا واحد من العالم آثار مضاعفة في جميع أنحاء سلسلة التوريد، تتطلب إدارة مخاطر عبر هذه الشبكات المعقدة فهما عميقا للديناميكيات الدولية والقدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات.[23]

المخاطر الناشئة:

مع تطور الصناعات تظهر مخاطر جديدة ربما لم تكن متوقعة من قبل، اكتسبت اهتمامات البيئة والتحولات الاجتماعية وقضايا الحوكمة مكانة بارزة في السنوات الأخيرة، مما أدى إلى تطوير استراتيجيات إدارة مخاطر البيئة واجتماعية والحوكمة (ESG).

[21] - بالي مصعب، مرجع سابق، ص59.
[22] - visuresolutions.com.23:50 تم الاطلاع على الموقع الإلكتروني يوم 2024/02/09 على الساعة
[23] - visuresolutions.com.23:50 تم الاطلاع على الموقع الإلكتروني يوم 2024/02/09 على الساعة

لذا يتطلب تحديد ومعالجة هذه المخاطر الناشئة.[24]

العوامل البشرية وتدريب الموظفين:

لا يزال الخطأ البشري يمثل خطرا مستمرا عبر الصناعات يمكن أن يؤذي وعي الموظف غير كافي، والتدريب غير كافي والإهمال إلى حدوث انتهاكات أمنية واخفاقات تشغيلية وحوادث وخروقات بيانية بينما تلعب التكنولوجيا دورا في إدارة المخاطر، تظل العوامل البشرية حاسمة يجب أن تستمر المنظمات في برامج تدريب مستمرة التي تسعى لتثقيف الموظفين حول المخاطر وإجراءات مناسبة وأهمية الإلتزام بالبروتوكولات لتقليل مخاطر متعلقة بالبشر.[25]

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الحديثة

الإدارة Management هي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة سواءا كانت تعمل في مجال الصناعة، أو في مجال الخدمات أو كانت منظمة تعليمية أو غيرها، حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات الاقتصادية أو فشلها وبالتالي من أهم أسباب نمو المجتمع وتدمه أو تخلفه وتأخره، كما يتوقف نجاح المنظمات على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الادارية المختلفة والتي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكييف مع الظروف المحلية والعالمية، لذلك سعينا جاهدين من خلال هذه الدراسة إلى المعرفة الجيدة والتحليل الدقيق لمفهوم الإدارة الحديثة وكل ما يتعلق بها سواءا من الجانب الوظيفي أو التنظيمي والتي أصبحت من خلالها مفتاحا للتقدم ووسيلة ناجحة وهامة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للأمام وتحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الحديثة

تعريف الإدارة الحديثة:

تتنوع الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها القيام بإدارة مؤسسة أو منظمة أي مكان عمل، ويجب على الشخص الإداري امتلاك القدرة على إدارة مكان العمل بالإضافة لاختيار طريقة إدارة

[24] - visuresolutions.com.23:50 تم الاطلاع على الموقع الإلكتروني يوم 2024/02/09 على الساعة
[25] - visuresolutions.com.

يضمن فيها توجيه جهود الآخرين بالطريقة الصحيحة وفي المكان المناسب، عن طريق التوجيه والتنظيم والتحفيز والتخطيط والتنسيق والقدرة على اتخاذ القرارات.[26]

تعرف المهارات التي يتم اتباعها والتي تتضمن التوزيع الصحيح للمهام بطرق الإدارة الحديثة، وبقصد بمفهوم الإدارة الحديثة أنه أسلوب إداري يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم الموارد المتاحة بطريقة منطقية ومنظمة ضمن ومصنفة بكل الطرق والأساليب المتاحة أو عن طريق هيكلة أنظمة تناسب المهام المطلوبة، حتى تتمكن المؤسسة أو مكان العمل من تحقيق الأهداف المطلوبة من العمل.

حيث يركز منهج الإدارة الحديثة على التوزيع المناسب والعادل لكل فرد نصيبه من المهام حسب قدرته على انجاز المهام المطلوبة منه بدقة، كما يركز مفهوم الإدارة في تعريفه على احترام وتقدير كل من السلم الوظيفي ضمن بيئة عمل تشاركية يتصف أفرادها بالقدرة التعاون قدر المستطاع من أجل انجاز العمل.[27]

- نشأة علم الإدارة علم الإدارة وتطوره:

الإدارة كممارسة بدأت مع وجود الإنسان في كوكب الأرض، أما الإدارة كعلم فإنها لم تتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين، ويمكن رصد هذا التطور من خلال الشكل التالي:

أولا: المدرسة الكلاسيكية:[28]

أ- نظرية الإدارة العلمية Scientific Managment

وهي عبارة عن أسلوب في الإدارة يهتم أساسا بتطوير أداء الفرد أي أنها تركز على العمل (Work) وليس على الفرد العامل (individuel) وظروفه ومن رواد هذه مدرسة تايلور Taylor وهنري جانت فرنك وليان وجلبرت:

- وتركز هذه النظرية على أربعة أسس هي:

- استخدام أسلوب علمي في التوصل إلى حلول للمشاكل.

- اختيار العاملين حسب الجدارة.

[26] - Diploma on management & administration , cambridge college, Edited Retrieved 19/1/2022.
[27] - Michelle Seidel 18/3/2019 ; Modern Techniques of Management , bizfluent , Edited ; Retrieved19/1/2022.
[28] - djeLfa.info.

- الاهتمام بتدريب العاملين.

- الارتكاز على مبدأ التخصص بحيث تستند للإدارة الوظائف الإدارية ويتولى العاملون مهام تنفيذ.

ب- نظرية المبادئ الإدارية Adminis:

وتعرف بأنها الإدارة التي تركز على إدارة المنشأة ككل، أي أنها تسعى إلى إيجاد مبادئ إدارية عامة على مستوى النظري لتكون أساسا لعمليات التنظيم والتصميم الإداري للمنشأة.

ومن أهم روادها هنري فويل Henry-Fayol ولوترجليوك Lathon Gulicke وهذا وقد قام Fayol بتقسيم نشاط المنظمة إلى ستة أنشطة رئيسية ركز فيها على النشاط الإداري وقام بتقسيمه إلى ستة أنشطة وقام بوضع أربع عشر مبدأ إداريا توصل إليها من خلال بحثه والشكل التالي يوضح هذا التقسيم.

ثانيا: المدرسة الكلاسيكية الحديثة أو المدرسة السلوكية Or behavioral-Scool Neoelassic- School[29]

وتشمل هذه المدرسة عدة نظريات من أهمها:

أ- **حركة العلاقات الانسانية Humain relationship Movement** وتمثل هذه المدرسة بدايات للمدرسة السلوكية وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت كما عرفنا على الانتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب علاقات، ويعتبر التون مايو ELTON-MAYO من رواد الأوائل لهذه المدرسة وقد قام مع آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب هوتورون Howthorone وهو اسم المصنع الذي أجريت فيه التجارب، وأهم هذه التجارب:

- تجربة الإضاءة.

- تجربة غرفة الكابلات.

- وقد توصل مايو بتجاربه هذه إلى عدة نتائج تتسم بها مدرسة العلاقات الانسانية وأهمها:

- لا تحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب وإنما أيضا خلفيته اجتماعية وإرادة الجماعة.

- للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضاء.

- أهمية وضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الانسانية للعاملين.

[29] - djeLfa.info.

- أعطت أهمية للتنظيمات غير رسمية (الشلل وجماعات الغير رسمية) في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.

- أهمية المعنويات على الانتاج.

ج- نظرية X and Y لمريجور Megheogor:

في هذه النظرية عرض مكريوجور تصوره لفروض النظرية الكلاسيكية والتي أطلق عليها (X) ثم عرضه تصوره لفروض نظرية العلاقات الانسانية وأسماها (Y) وذلك كما هو مسبب في الوصف التالي:

-Y نظرية X نظرية

- حب الانسان العادي للعمل، كراهية الانسان عادي للعمل.

- يسعى برغبته ودون إكراه للقيام بعمله نظرا للمكافآت التي يتوقعها للحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل، أما إذا تركه لوحده فلن يعمل.

- الانسان العادي لا يتهرب من المسؤولية، الانسان بالطبيعة كسول وكل ما يريده فقط هو الأمن والاستقرار.

- الانسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته ورغباته، يفتقر الانسان إلى روح مبادرة ويكره مخاطرة.

- يمتلك الانسان القدرة على المبادرة وابتكار واتخاذ قرارات فيها مخاطرة.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإدارة الحديثة[30]

إن أساسيات الإدارة الحديثة تتضمن مجموعة من الأمور المهمة جدا، وهي إدارة البيئة الخارجية والثقافة التنظيمية، الإدارة ضمن البيئة العالمية، إدارة التعدد، إدارة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات وإدارة التغيير والإبداع، وتهدف الإدارة الحديثة بكل مبادئها إلى اكتساب المهارات والمعارف الإدارية والقيادية اللازمة للوصول نحو الصدارة وتحقيق الآمال والطموحات.

1- تقسيم العمل: مبادئ الإدارة الحديثة

يقوم مبدأ تقسيم العمل على فكرة تجزئة العمل بأكمله لمجموعة من مهام صغيرة ويتم توزيع المهام الصغيرة على أفراد العمل بناءا على مهارات الأفراد في مؤسسة يساهم مبدأ تقسيم العمل في تنمية المهارات العملية والشخصية وبالتالي زيادة الكفاءة المهنية والانتاجية.

[30] - Principales of Modern Management , Edited ; Retrieved 13/4/2022 ; brainkart.

2- السلطة والمسؤولية:

يعني مبدأ السلطة والمسؤولية بعملية إعطاء المهام من مسؤول إلى أفراد آخرين، إذ يقصد بالسلطة حق الإدارة في إعطاء الأوامر لمرؤوسيه بينما المسؤولية تعني الالتزام بأداء هذه المهام.

3- الانضباط:

يعتبر مبدأ الانضباط من مبادئ هامة جدا، وذلك لدوره في حفاظ على السير عمل في جميع المنظمات، بإضافة لذلك يمثل انضباط سلوك الفرد تجاه آخرين من أفراد المؤسسة واحترام السلطة كذلك.

4- وحدة التوجيه:

ينص هذا المبدأ على وضع جميع الأنشطة المرتبطة معا ضمن مجموعة واحدة، ويجب أن يتم العمل عليها ضمن خطة توجيهية واحدة وتحت سلطة شخص واحد، لضمان عدم تشتت أفراد المؤسسة والسير على نفس نهج لتحقيق الأهداف.

5- دفع الأجور:

يحث هذا المبدأ على دفع أجور كافة الموظفين لأنه الدافع الرئيسي للموظفين وبالتالي يؤثر بشكل كبير على انتاجية، كما يجب أن يكون مقدار وطرق المكافأة المستحقة عادلة ومعقولة ومجزية للجهد.

أهداف الإدارة الحديثة:

- قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

- تبسيط إجراءات العمل، وتجنب الإسراف واضطراب واستخدام الفعال للموارد.[31]

- التأثير الفعال على عناصر الانتاج فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل.

- مواجهة التغيرات وظروف البيئة المختلفة، من ظروف سياسية اقتصادية ثقافية، اجتماعية وتكنولوجية، لتحقيق الاستقرار والتكييف.

- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد، وتطوير شخصيتهم للوظيفة وجعلها أكثر أمانا وفعالية وانسجام مع طبيعة العمل.

[31] - Marcel laflamme, le management approche systématique ; théorie et cas 5eme édition , québec :G aétin Morin édition & associés ltée, 1981 ; p19.

- النظرة الجديدة للإدارة على أنها علم وفن ومهنة متخصصة.[32]

- ازدياد أهمية الجهود الجماعية على حساب الجهود الفردية التي تحتاج إلى قيادة توجهها نحو الأهداف.

- ازدياد عدد مؤسسات ادارية وكبر حجمها وتنوع خيارات الاستراتيجية المتاحة لها.[33]

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الحديثة

تتسم العملية الإدارية بعدة وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ويتضح لنا من خلال هذا أن أول وظيفة هي التخطيط، فهو جوهر الإدارة الفعالة وبه تبدأ الإدارة مهامها الوظيفية، حيث أصبحت عبارات التخطيط مرتبطة والطمأنينة للمستقبل، أكثر من هذا يرى الكثيرون أن التخطيط هو لغة العصر للاستعداد للمجهول فهو يحتل موقع الرأس في العمل الإداري .

أولا: التخطيط

مفهوم التخطيط:

إن التخطيط هو عكس العشوائية والعفوية والإرتجال وعدم النظام ويقال: "الفشل في التخطيط ... هو التخطيط للفشل"، ومنه يمكننا أن نعرف التخطيط كالتالي: "أحد وظائف الإدارة أو المدير ، وإحدى مكونات العملية الإدارية وعمل يسبق التنفيذ وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة".[34]

كما يعرفه هنري فايول أنه: " عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".[35]

- والتخطيط هو: "تصميم المستقبل المؤمل، وتطوير الخطوات الفعالة لتحقيقه".[36]

---

[32] -راجع، رابح مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 15. سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص3.

[33] - أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004، ص 30.

[34] - علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص77.

[35] - مرجع نفسه، ص 77.

[36] - جيمس أر. شيرمان ترجمة محمد طه علي، التخطيط أول خطوات النجاح، الطبعة الأولى، دار المعرفة البشرية، مؤسسة الريان، لبنان 2010-1431هـ، ص 22.

فوائد التخطيط:

- يعتبر التخطيط نقطة انطلاق لتنفيذ بقية وظائف الإدارة وبدونه يصعب الحكم على كفاءة الإداريين.[37]

- التخطيط يساعد المنظمة على مواجهة المنافسة في السوق كإبتكار سلع جديدة تفاجئ بها المنافس في السوق.

- التصدي للمفاجآت التي قد تواجه مسير المؤسسة في المستقبل فيخفق التخطيط من أثار الضارة لهذه المفاجآت السلبية أما الآثار الإيجابية فهي فرصة مريحة يجب استثمارها.

أهمية التخطيط:

- يعتبر التخطيط بمثابة الأساس الذي تبنى عليه العملية الإدارية كاملة ما أثبتته البحوث والدراسات التي قام بها مستيجليتر حول أهمية النسبية للوظائف الإدارية كالتخطيط والعلاقات العامة والرقابة اتضح أن 65% من العينة أجابوا بأن التخطيط أكثر الوظائف أهمية وسنذكر بعض عوامل الدالة على أهمية التخطيط:[38]

- يساهم التخطيط في توضيح الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

- مواجهة التغيرات الطارئة من خلال تخطيط مستمر

- العمل بواقعية مع المنافسة من خلال تقييم مراكز المنافسين.

- رفع كفاءة عملية الرقابة من خلال تخطيط ومعرفة نواحي التقصير.

إن دراسة وظيفة التنظيم والتي تعتبر الحلقة الثانية من السلسلة التي تقوم عليها العملية الإدارية مما يتطلب منا الخوض في مفهومه ومعرفة أهميته وأيضا الأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلاله.

[37]- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق المنظور المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 103.

[38]- شعلان ألشمري، مفاهيم في الإدارة، جدة، 2012، ص 33.

ثانيا: التنظيم

مفهوم التنظيم:

- هناك تعريفات متعددة لمصطلح التنظيم، ولكنها متشابهة إلى حد كبير نذكر منها ما يلي:[39]

- أنه الطريقة التي بموجبها التعاون الانساني من أجل أهداف مشتركة.

- هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين جميع العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المنشودة.

- هو عملية تحديد الأعمال المراد أداؤها وجميعها، والتقسيمات الإدارية اللازمة، العلاقات وأنماط الاتصال وتوزيع المسؤوليات والواجبات، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف.

أهمية التنظيم:

تتجلى أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها المدراء في تفعيل الخطط وتنفيذها فبدون التنظيم لا يمكن انجاز الأهداف الواردة في الخطط وكملاحظة إن اصطلاح التنظيم يشير إلى معنيين مختلفين، المعنى الأول يشير إلى تنظيم كعملية أو وظيفة من الوظائف وهذا ما نقصده في موضوعنا ومعنى ثاني يشير إلى التنظيم كهيكل، وانطلاقا من كونه يخلق ويديم علاقة بين مختلف موارد المنظمة، وأنه كنظام فرعي من نظام الإدارة الكلي تتضح قدرته ومسؤوليته في الجوانب التالية:[40]

1- إعادة ترتيب وتنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإداري وزيادة قدرته في الانجاز.

2- يعتبر خطة بحد ذاته لتحسين مهارات الادارية وبما ينسجم مع احتياجات نظام الإدارة في المنظمة.

3- تخلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لعمل النظام الإداري.

[39]- عمر أحمد همشري، ربحي مصطفى عليان، المرجع في علم المكتبات والمعلومات، الطبعة العربية، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 385.

[40]- صالح مهدي محسن العامري، د. طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 360 وما بعدها.

أهداف التنظيم:

- من خلال التنظيم تهدف المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:[41]

- معرفة العاملين بالأنشطة التي سيطلعون بعملها.

- توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة.

- يساعد التنظيم على استقلال أفضل للموارد المادية والبشرية.

- إظهار أهمية ومدى المساهمة التي تقدمها الوحدة التنظيمية وبالتالي مكانتها في الهيكل التنظيمي.

- تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة.

عمليات الإدارة سلسلة متتابعة ومتتالية لا يمكن أن يكتمل النشاط الإداري إلا بوجود السلسلة المتكاملة ضمن حلقاتها الرئيسية، والتوجيه أحد هذه الحلقات في العملية الإدارية، فعلى المدير أو الرئيس في العمل أن يقوم بتحفيز الأفراد وخلق الدافع للعمل والاتصال بهم كمدخل للحصول على معلومات أو إعطاء التعليمات والأوامر وإبلاغ القرارات وقيادة جماعة العمل لتحقيق أهداف التنظيم، وأي خطأ أو ضعف في التوجيه يعني انحراف عن خطط والإخفاق في إنجاز الأهداف.

ثالثا: التوجيه

عمليات الإدارة سلسلة متتابعة ومتتالية ولا يمكن أن يكتمل النشاط الإداري إلا بوجود سلسلة متكاملة ضمن حلقاتها الرئيسية، والتوجيه أحد هذه الحلقات في العملية الإدارية فعلى المدير أو رئيس في العمل أن يقوم بتحفيز الأفراد وخلق دافع للعمل والاتصال بهم كمدخل للحصول على المعلومات أو إعطاء التعليمات أو الأوامر وإبلاغ القرارات وقيادة جماعة العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

تعريف التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه: "العمل أثناء التنفيذ وذلك لمواجهة أي مشكلات وذلك من أجل ضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب والذي يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.[42]

[41]- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مبادئ إدارة الأعمال، تخصص إدارة مكتبية، الإدارة العامة للتصميم والتطوير، 2008م، ص41.

[42]- شعلان الشمري، مرجع سابق، ص 56.

ويعرف التوجيه على أنه:[43]

- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل على تحقيق الأهداف.

- عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين، والإشراف عليهم والاتصال بهم، وتحفيزهم على بذل جهود طبية، وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة.

العلاقة بين التخطيط والتوجيه والتنظيم:

- يتوقف التوجيه بصفة أساسية على مدى كفالة التخطيط والتنظيم وفعاليتهما، فالتوجيه يتوقف على أهداف ووضوحها لجميع المرؤوسين ، كما يتوقف على مجموعة القواعد التي وضعت لترشد تفكير المرؤوسين في المشروعات.
- ويتوقف التوجيه أيضا على اجراءات تفصيلية في تنفيذ العمليات كما يتوقف على البرامج الزمنية الموضوعة وخطط العمل.
- ويحكم التوجيه أيضا طريقة تحديد المسؤوليات والعلاقات التي تقررت بين الأفراد كما ، كما يحكم التوجيه الأوصاف الوظيفية للمناصب وأوصاف شاغليها، ومدى ملاءمتهم لها ولأي درجة معلوماتهم وخبرتهم وصفاتهم الشخصية، فإذا تمت كل هذه العناصر إدارته تمت عملية التوجيه بسهولة.
- وإذا كانت هذه العناصر معدومة أو ضعيفة لأصبحت عملية التوجيه عملية شاقة ومعقدة.
- الرقابة هي الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية فبعد القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه تأتي الرقابة التي تكتسي قدرا من الأهمية لكونها تقيس أداء المهام والأعمال التي يقوم بها المسؤولون والتحقق من تنفيذ الأوامر والتعليمات وخطط وأهداف والتأكد من تحقيقها ومنع انحرافات ومشكلات ومعوقات أثناء عملية إنجاز الأعمال وتصحيحها وتفادي حدوثها.

رابعا: الرقابة

تكتسي الرقابة أهمية كبيرة في المجال الإداري ومن خلالها تستطيع تحقيق الأداء، كما ينبغي بفعالية وكفاءة، وعن طريق الرقابة تتمكن من تصليح الأخطاء والانحرافات فهي حجر الزاوية في الأداء، وقد اتسعت أجهزة الرقابة في مجال الإدارة حيث شملت السلطة التنفيذية بجانبها الداخلي والخارجي والرقابة على المؤسسات.

[43]- عمر أحمد همشري، ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 395.

تعريف الرقابة:

تعرف على أنها: "مجموعة الأعمال التي تهدف على مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم انجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة.[44]

وهناك تعريفات أخرى:[45]

الرقابة: هي التأكد من أن ما تم عمله موافق لما خطط له مسبقا.

الرقابة: هي عملية قياس النتائج مقارنة بالخطط والمعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ضروريا.

الرقابة: هي الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.

المطلب الرابع: طرق وأساليب الإدارة الحديثة أربعة وهي:

تنقسم أساليب الإدارة الحديثة إلى أربعة أساليب أساسية يعتمد أحدها على ما يتوفر للإدارة من مهارات بشرية وموارد متاحة والنتائج المرجوة ويعتمد اختيار الأسلوب المناسب على عوامل مختلفة مثل حجم المنظمة وطبيعة عملها وأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويمكن أن يكون لكل من هذه الأساليب إيجابيات وسلبيات، وهي:

-نظرية النظم: تعتبر نظرية النظم من أهم الأساليب المطبقة لإدارة المؤسسات أو المنظمات، سواء كانت مغلقة أو مفتوحة، ولكن في الغالب تعتبر المنظمات نظاما مفتوحا[46]، وينظر إلى النظام على أنه مكون من مجموعة من المكونات وهي كالآتي:

- المدخلات: وهي الموارد المختلفة كالموارد الخام، ورأس المال، والتقنيات المستخدمة والعاملين.

- العمليات: وهي التخطيط، والتنظيم، التحفيز والتحكم.

- المخرجات: وهي المنتجات والخدمات المقدمة.

---

[44]- علي أحمد همشري، مرجع سابق، ص 412.

[45]- زاهد أحمد ديري، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 35.

[46] - Shawn Grimsley ; Systèmes Approach to Management Theory & concepts. www.study.com.Retrieved 24.9-2018 Edited.

- النتائج: تحسين الخدمات وتعزيز الانتاجية.

التغذية الراجعة ويتم الحصول عليها من جميع المكونات السابقة.

- **الأسلوب الكمي:** تعتمد منهجية الأسلوب الكمي في الإدارة على استخدام الأدوات الكمية لاتخاذ القرارات الإدارية، أي بالاعتماد على الرياضيات والإحصائيات والمعلومات المساندة، وقد نشأت ثلاثة فروع لهذا الأسلوب وهي:

بحوث عمليات، إدارة العمليات، نظم المعلومات الإدارية.[47]

- **المساءلة:** تؤيد معظم المنظمات أسلوب مساءلة: حيث تتولد العديد من المشكلات في غيابه ولعدم وجود نهج معتمد لإدارة الأداء، ويعتمد وجوده على وجود عمليات ادارية ناجحة، وأدوات وإمكانيات قائمة، وفي حالة انضباط والتركيز، يساعد نهج إجارة الأداء المنظم في الحفاظ على انحياز الجميع نحو أهداف استراتيجية، مما يساعدهم على تحديد أدوارهم وتجنب خروج الإدارة عن مسارها.[48]

- **التناوب الوظيفي:** يعرف التناوب الوظيفي أو ما يسمى بدورات العمل بأنه أسلوب اداري يعين المتدربين في مختلف الوظائف والأقسام ولعدة سنوات، حيث إن استخدام هذا النهج الإداري في تزايد ويتم من خلال تناوب الموظفين في العمل ودوراته فيما بينهم لتدريبهم على المهام المختلفة وله آثار إيجابية وسلبية تضعها الإدارة بعين الاعتبار عند استخدامه ويعتبر دوران الوظائف مفيدا في كشف أخطاء وأساليب الاحتيال، كما يقلل من خطر التواطؤ بين الأفراد ويساعد على استمرارية الأعمال، بحيث يكون باستطاعة العديد من الموظفين أداء نفس الوظيفة وإتقان المهارات ذاتها بنفس الكفاءة.[49]

المطلب الخامس: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة

الإدارة التقليدية هي أسلوب للإدارة يركز على التسلسل الهرمي والسيطرة والنظام، ويتميز بنهج من أعلى إلى الأسفل، حيث يتم اتخاذ القرارات من قبل مجموعة صغيرة من كبار المديرين، ويتم إعطاء التعليمات للموظفين لتنفيذ مهام محددة، غالبا ما يكون الاتصال في اتجاه واحد، حيث يقوم المديرون بإعطاء التوجيهات للموظفين، ويوجد فصل واضح للسلطة بين المديرين والموظفين.

---

[47] - Modern Management approaches ; www.citeman.com, 4-1-2009, Retrieved 23-9-2018. Edited.

[48] - Holly Green 11-10-2016 ; A new approach to performance management, www.vistage. Com. Retrived 23-9-2018. Edited.

[49] - T. Saravanan ; Methods of Management development : A modern approach ; http://www.indiannba.com. REtrieved 239-2018 Edited

ومن ناحية أخرى فإن الإدارة الحديثة هي نهج أكثر تعاونية وتشاركية في الإدارة، ويؤكد على العمل الجماعي والتواصل والتمكين، من المرجح أن يقوم المديرون بإشراك موظفيهم في عمليات صنع القرار، وتشجيع الإبداع والابتكار، يتم التواصل في اتجاهين، حيث يعمل المديرون والموظفون معا لحل المشكلات وتحقيق الأهداف المشتركة، تدرك الإدارة الحديثة أيضا أهمية التوازن بين العمل والحياة ورضا الموظفين، وتسعى إلى خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة.

تختلف الإدارة الحديثة والإدارة التقليدية في عدة جوانب:

1- صنع القرار: تؤكد الإدارة الحديثة على اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، في حين تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أكبر على الحدس والخبرة.

2- مشاركة الموظفين: تركز الإدارة الحديثة بشكل أكبر على مشاركة الموظفين وتمكينهم وتعاونهم، في حين أن الإدارة التقليدية غالبا ما تكون أكثر هرمية ومن الأعلى إلى الأسفل.

3- القدرة على التكيف: تركز الإدارة الحديثة بشكل أكبر على القدرة على التكيف والمرونة، في حين أن الإدارة التقليدية غالبا ما تكون أكثر صرامة ومقاومة للتغيير.

4- التكنولوجيا: تعتمد الإدارة الحديثة بشكل كبير على التكنولوجيا لتحسين الكفاءة والانتاجية، في حين أن الإدارة التقليدية قد تكون أكثر مقاومة للتغيير وأقل احتمالا لاستخدام التكنولوجيا.

5- التواصل: تركز الإدارة الحديثة بشكل أكبر على التواصل المفتوح والصادق، في حين أن الإدارة التقليدية قد تكون أكثر انغلاقا وسرية.

6- التفكير الاستراتيجي: تركز الإدارة الحديثة بشكل أكبر على التفكير والتخطيط الاستراتيجي، في حين قد تركز الإدارة التقليدية بشكل أكبر على العمليات اليومية.

وبشكل عام تعتمد الإدارة الحديثة بشكل أكبر على البيانات، وأكثر قدرة على التكيف، وتركز على مشاركة الموظفين، في حين أن الإدارة التقليدية أكثر هرمية وصرامة وتركز على الخبرة والحدس.

الإدارة الحديثة تعتمد على مبادئ ومفاهيم جديدة ومتطورة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد وتحقيق الأهداف المنشودة بينما الإدارة التقليدية تعتمد على نهج تقليدي ومتجذر في الممارسات القديمة والتقاليد المعروفة، وقد تكون أقل مرونة واستجابة للتغييرات في البيئة العملية.

كما أن الإدارة الحديثة تشجع على التعاون والاستفادة من الخبرات والمهارات المختلفة، بينما الإدارة التقليدية قد تكون أكثر توجها نحو السلطة والتحكم المركزي.

إدارة المخاطر هي عملية لا غنى عنها تساعد في تحديد وتخفيف التهديدات المحتملة مع الاستفادة من الفرص، ومع ذلك من الضروري التعرف على القيود والتحديات الكامنة في هذه العملية، والاعتراف بهذه القيود والتحديات هو الخطوة الأولى نحو تعزيز ممارسات إدارة المخاطر، باستعمال أساليب الإدارة الحديثة التي توفر تفكير جديد ومبتكر حول الكيفية التي يمكن أن يتم بها التحكم والسيطرة على كافة جوانب المنظومة أو المؤسسة المختلفة، وتسعى أساسيات الإدارة الحديثة أن تواكب كافة التطورات التكنولوجية والتقنية التي يشهدها العالم اليوم.

وبالتالي مواجهة تحديات البقاء والنمو من خلال استغلال كل مواردها المادية والبشرية .

ومن خلال بحثنا استخلصنا أن إدارة المخاطر هي وسيلة هامة لا يمكن الاستغناء عنها، كونها استراتيجية فعالة تساعد على تحقيق أفضل المكاسب وتحسين الخدمات وبالتالي تحقيق رضا المؤسسة والعاملين بها.

الفصل الثاني:
ظروف العمل وارتباطه بأنواع الإدارة

تمهيد:

وجد العمل منذ وجود الإنسان على هذا الكوكب باعتباره مصدرا لقوته، وترتب عن ممارسته لهذا العمل مواجهة العديد من المخاطر والتحديات نتيجة للظروف التي تحيط به، حيث استطاع أن يتكيف مع بعضها في حين أخفق مع الأخرى، ولهذا أصبح موضوع ظروف العمل من الموضوعات الشائعة، وهذا يعود إلى وعي الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس بظروف العمل والنتائج المترتبة عنها، وباعتبار أن ظروف العمل هي أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها ومدى ارتباط هذه الأخيرة بأنواع الإدارة ومنه تحقيق أهداف للعامل وبناءا على ما سبق سعينا خلال هذه الدراسة إلى إعطاء لمحة عن ظروف العمل ومحاولة معرفة العلاقة الموجودة بين ظروف العمل وأنواع الإدارة، ومن خلال هذا الفصل المتضمن لمبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية ظروف العمل.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية في الإدارة.

المبحث الأول: ماهية ظروف العمل

إن أهمية العمل في حياة الانسان تحتم عليه الاحتكاك بالعديد من المؤثرات في مكان العمل، وهي ما يصطلح عليه بظروف العمل، وقد خصص هذا العنصر للتعريف بها والحديث عنها في ظل التطورات التي عرفها الفكر الإداري.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ظروف العمل

تميزت المجتمعات قديما بالحياة البسيطة، حيث ارتكز نشاطها بادئ الأمر على الفلاحة باستخدام أدوات بسيطة واعتماد مبدأ المقايضة في جميع العمليات التجارية، من خلال تبادل الأدوات والمنتجات الزراعية المختلفة، لتظهر بعدها مجموعة من الحرف كالنسيج، صناعة الجلود، الحدادة والتجارة...

ومع مرور الوقت وازدياد عدد السكان وتطور المجتمعات وظهور المناطق الحضرية التي باتت تجذب إليها كل من التجار والحرفيين وحتى الفلاحين وغيرهم من اللاجئين الباحثين عن مهرب ينقذهم من سوء ظروف العمل الشاقة والقهرية التي يعانونها في ظل النظام الإقطاعي، الذي استغله أصحاب

النفوذ للاستحواذ على الأراضي ذات مساحات شاسعة، واستغلال أسر بأكملها كعبيد لخدمة هذه الأراضي لحسابهم في ظروف اجتماعية واقتصادية أقل ما يقال عنها مزرية.[1]

كل هذا دفع العبيد إلى إشعال فتيل الثورة ضد الإقطاعيين وحمل راية التمرد في وجوههم، ويشد رحالهم إلى المدن أملا أن يجدوا ظروف عمل أحسن أين اتجهوا نحو العمل في الحرف اليدوية.

ورفقة هذا التطور المستمر وتزايد الطلب على مختلف المنتجات الحرفية وكذا أدوات الانتاج والعمل، برز إلى الساحة ما يعرف بالأعمال المستقلة في المنازل، وكذا ظهور المحلات والورشات التي يتم فيها تجمع أصحاب الحرفة الواحدة أو الحرف المتشابهة (تجمعهم في الشوارع والأزقة المخصصة تحمل أسماءهم كشارع نحاسين، شارع للدباغين... إلخ) لتتحول لاحقا إلى طوائف هدفها الحفاظ على العدل والمساواة بين الحرفيين وكذا تحسين جودة الإنتاج ورفع الإنتاجية، تحديد السعر، الربح، مستوى الدخل وغيرها من المسائل الاقتصادية.

كما سعت هذه الطوائف إلى تنظيم الاقتصاد من خلال تنظيم العلاقات بين الحرفيين بوضع نظام متدرج يبدأ بالصبية (التلميذ أو المتدرب) ثم الصناع وأرباب العمل، بغية خلق تنظيم ثابت ومسؤول ضمن الإطار السياسي الاجتماعي والاقتصادي.

وقد نجحت في تحقيق مسعاها نسبيا ولفترة زمنية معينة، وذلك راجع إلى التغيرات الكثيرة الحاصلة كالتطور التكنولوجي سواءا في الصناعة أو في العمليات العسكرية البحرية والطباعة، ولعل الشيء الأكثر أهمية هو تزايد حجم التجارة وظهور الأسواق الحقيقية التي من الصعب تنظيمها بميكانيزمات تقليدية.

إن بروز هذه الأسواق أحدث بدوره عدة تغيرات ثقافية، اجتماعية واقتصادية غيرت صورة المجتمع أين قضت على طوائف الحرفيين، وغيرت نظام الانتاج من محارب العمل إلى منازل العمال أين أصبح التاجر يزودهم بالمواد الخام، ليعود لجمع البضائع بعدها ليبيعها في الأسواق الخارجية.

هكذا شيئا فشيئا زاد نفوذ التجار على الحرفيين، أين استطاعوا فرض سيطرتهم على الأسواق الخارجية ومنه على الاقتصاد ما جعل زمام المبادرة في أيديهم فأصبحوا يفرضون على حرفيين مضاعفة الإنتاج بالكميات والمواصفات التي يريدونها، كما أصبحوا يتخذون كل القرارات الهامة كتحديد الأجور، نوعية السلع وسعر المنتجات.

[1]- علي عبد الرزاق جلبي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص33.

هذا ومع التزايد المستمر لعدد السكان وكذا تزايد حاجاتهم ومتطلباتهم لم يعد العمل في المنازل فكرة عملية، فقد كان صعبا إرغام العمال على الإمتثال لمستويات الإنتاج المطلوبة كما أنه كان على التاجر إنفاق الكثير من المال، الوقت والجهد في السفر إلى منازل العمال والتنقل بينها لتزويدهم بالمواد الخام ثم العودة لجمع المنتجات المصنعة مرة أخرى، فعهدوا إلى جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد للاستفادة من المواد، الوسائل والعمال أفضل استفادة ممكنة، وفي الوقت نفسه التخلص من كل الأعباء سابقة الذكر، حيث سيكونون تحت الإشراف المباشر لرب العمل أين سيقوم بتزويدهم بالمواد الخام والأدوات اللازمة وكذا تدريبهم ثم دفع لهم أجور فورية.

كانت تلك البدايات الأولى لظهور المصانع غير أن شكلها المميز لم يظهر إلا مع ظهور الثورة الصناعية والتكنولوجية، أين تم إدخال الآلة إلى مصانع والاعتماد عليها بشكل كبير.

إلا أن دخول الآلة إلى المصانع لم يكن في صالح العمال ، فقد كان العمل في المراحل المبكرة من العملية التصنيع متعبا، صعبا ومملا، كما أن العمال المهرة وشبه المهرة وجدوا أنفسهم في مستوى واحد يعملون على الآلة في ظروف عمل متماثلة تحت إشراف متماثل وبأجر متماثل.[1]

لقد عاش العمال الذين امتهنوا العمل الصناعي مختلف مظاهر البؤس والشقاء، مع انعدام أدنى شروط الحماية، وكان أرباب العمل يملكون السلطة المطلقة في مصنع يوظفون العمال، يحددون أجورهم، مدة عملهم ويفصلونهم إذا انتهت منفعتهم منهم، وقد كانت الأجور زهيدة لا تكفي حتى لتلبية الحاجات الفيزيولوجية للعمال، كما كانت ساعات العمل طويلة جدا حيث كانت تصل حتى ثمانية عشر ساعة في اليوم.[2]

كان أرباب العمل يفصلون العمال متى شاؤوا أفراد وجماعات، خاصة في فترات الكساد الاقتصادي بعد استغلالهم إلى أبعد الحدود واستنفاذ طاقتهم أو عند تعرضهم لإصابات ناتجة عن حوادث العمل أو إصابتهم بأمراض مهنية.[3]

نتج عن استعمال هذا الإضطهاد في العمل الزيادة في الفجوة بين العمال وأرباب العمل، خصوصا مع التوسع الحاصل في نظام المصنع ولتكنولوجيا المستخدمة، فقد بات العمل يحتاج إلى مهارات متخصصة وعمال ذو درجة عالية من التعلم، وما زاد الوضع سوءا نمو التنظيم البيروقراطي،

[1]- علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 45-46.

[2]- بوخريسة بوبكر وآخرون، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، دون تاريخ، ص 222.

[3]- بوخريسة بوبكر وآخرون، المرجع نفسه، ص 223.

حيث أنه بات شبه مستحيل الوصول إلى نقطة اتفاق وتوافق بين العمال وأرباب العمل أو المديرين الإختلاف الكبير بين مناصبهم ومستوى تعليمهم واختلاف اهتمامهم ودخولهم ، فبظهور النظام البيروقراطي قلت مشاعر التضامن على مستوى المصنع.[1]

وقد ركزت هذه الأبحاث من بداياتها على دراسة الظروف المادية كدرجة الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء ...إلخ، ثم توجهت إلى دراسة العلاقات الانسانية المتكونة جراء ظروف العمل التنظيمية سواء بين العمال ببعضهم البعض أو بين العمال ورؤسائهم، لتتوسع وتأخذ منحى آخر تمثل في الاهتمام ببرامج التدريب المهني وما يجب أن يتضمنه من مواضيع بهدف رفع مستوى العمال وتحسين كفاءتهم.[2]

ومن بين هذه الدراسات التي كان لها فضل عظيم في تحسين ظروف العمل داخل التنظيمات نذكر، دراسات فريدريك تايلور عن الحركة والزمن، ألتو مايو حول تأثير إضاءة والأجور وجدولة العمل على الكفاية إنتاجية للعمال، بول كيلوج عن الأحوال الاجتماعية للعمال وغيرهم كثيرون، ولازالت الأبحاث والإسهامات العلمية متواصلة إلى اليوم في هذا المجال لما للرضا الوظيفي من أهمية بالغة، ومكانة كبيرة ضمن انشغالات منظمة.

المطلب الثاني: مفهوم ظروف العمل

إن الباحث في مفهوم ظروف العمل يلاحظ غياب تعريف متفق عليه من قبل الباحثين والممارسين بسبب اختلاف منطلقاتهم الفكرية والإدارية حيث نجد العديد من المحاولات المتباينة، وفي هذا الصدد سنناقش مجموعة من تعاريف ظروف العمل كالتالي:

1- يعرفها هنري سافل على أنها: "قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة ، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة بسيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال والعلاقات العمودية مع سلم الإدارات وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته".[3]

[1]- علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 48.

[2]- براكنة سليمة، ظروف العمل داخل المؤسسة المخوصصة وانعكاساتها على وضعية الاجتماعية للعمال، مذكرة ماجستير جامعة الحاج لخضر باتنة، 2011-2012، ص112.

[3]- علي موسى حنان، مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة انتاجية في المؤسسة الصناعية، غير منشورة، دراسة حالة لمؤسسة هنكل، الجزائر، مركب شلغوم العيد ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، شعبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص31.

نلاحظ من هذا التعريف لهنري سافل بأنه نظر إليها من الجانب الفيزيقي للمنظمة من ناحية الإضاءة والحرارة ... إلى غير ذلك وكذلك رأى الظروف من زاوية أخرى وهي الظروف الاجتماعية داخل المؤسسة كالعلاقات بين العمال.

2- هناك من يعرف ظروف العمل: "هي تلك الحماية الفردية بواسطة الأدوات والألبسة والأجهزة المعدة لذلك، والحماية الجماعية بتحسين التهوية والإضاءة والإقلال من المجهود بواسطة الآلات والإهتمام بالصيانة والأمن".[1]

(في هذا التعريف نلاحظ بأنهم ركزوا فقط على الظروف المادية أو الفيزيقية في المؤسسة وتحسين هذه الظروف، مع توفير وسيلة أو أدوات تساعد على العمل).

3- كما يقصد كذلك بظروف العمل وهي: "تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيقية، تنظيمية واجتماعية، فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة من العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعادة وتيرة العمل"، ركز هذا التعريف على الجانب السلوكي، كما ساهم في توضيح بأن هناك ظروف عدة من بينها ظروف فيزيقية واجتماعية وتنظيمية، تلخص من خلال هذا التعريف إلى أن مستوى نشاط العامل لا يتوقف على العوامل الداخلية فقط، وإنما يتوقف كذلك على عوامل خارجية مرتبطة بمكان العمل.

4- "ظروف العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها".[2]

نستنتج من هذا التعريف بأن ظروف العمل الداخلية مهما كانت الفيزيقية أو التنظيمية إذا كانت معينة على أحسن وجه مما تؤثر على سلوك الأفراد بإجابية، وإذا كانت ليست معينة سيحدث العكس، مما يؤدي إلى نقص فعالية أو الأهداف التي تريد المؤسسة أو المنظمة الوصول إليها.

المطلب الثالث: ظروف العمل في الفكر الإداري

لقد برزت هذه المدرسة بأفكار وليدة زمنها وظروفه التي سادت المجتمع الغربي وحصيلة الظروف التي رافقت الثورة الصناعية وسيادة النظام الرأسمالي، فنجد هناك نوعين من المدارس هي: مدارس

[1]- دمبري أحمد، مساهمة في دراسة ظروف العمل، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، بدون سنة نشر، ص69.

[2]- حدلاح الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب جامعة الاسكندرية، 2004، ص 205.

كلاسيكية ومدارس معاصرة، والجدير بالذكر أنه يمكن توظيف مضمون نظريات الفكر الإداري في جميع المجالات والتي من بينها ظروف العمل.

أولا- المدارس الكلاسيكية

بحيث تشمل هذه المدرسة مجموعة من النظريات الإدارية وهي:

1- نظرية الإدارة العلمية:

لقد اقترن اسم هذه النظرية بفردريك تايلور وهنري جانت وفرنك وليرجلرت وغيرهم، رغم تباين مساهمتهم حيث أدلى كل منهم بدلوه في تشييد معالم هذه النظرية وقد اتفقوا جميعا على أن الإدارة العلمية هي الوسيلة الفاعلة في تحقيق الكفاية الانتاجية.

أسس نظرية الإدارة العلمية تتجلى في:[1]

- **طريقة مثلى للعمل:** لقد نادت هذه النظرية بوجود طريقة مثلى للعمل، وتطورها الإدارة وتدرب العاملين وهي طريقة تتصف بالسرعة والجهد القليل.
- **تقسيم العمل:** كما أكدت الإدارة العلمية على التخصص وتقسيم العمل وذلك لإتقانه وتطويره واقتطاف فوائده من الزيادة ، فالانتاج وقلة في النفقات وإتقان في العمل.
- **دراسة الإجهاد:** حيث قام رواد هذه النظرية بتحليل العمل ودراسة أبعاد الحركات الفائضة وتطوير طرق العمل، وذلك بغية القضاء على الجهد غير الضروري ومن ثم زيادة الانتاج.
- **تحديد كمية العمل اليومي**: إذ بين تايلور أن مشكلة العمل والعمال مبعثها عدم تحديد كمية العمل اليومي للفرد، إذ أن اتباع الإدارة معيارا للأداء سيعفيها من ممارسة القوة والضغط والرقابة.

2- نظرية المبادئ الإدارية :

عجزت نظرية الإدارة العلمية في الوصول إلى نظرية متكاملة سواء في التنظيم أو الإدارة، لذا سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول إلى مبادئ إدارية يمكن تطبيقها لتحكم التنظيم في مختلف البيانات.[2]

ومن رواد هذه النظرية كل من هنري فاول وجميس موتي، وآلف رايلي، لذا نجد هنري فايول صاحب هذه النظرية في وضع أربعة عشر مبدأ للتنظيم بحيث اعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن

[1]- محمد حسن زويلف، نظريات ومبادئ الإدارة، ط1، دار الفكر، عمان، 2001، ص 30.

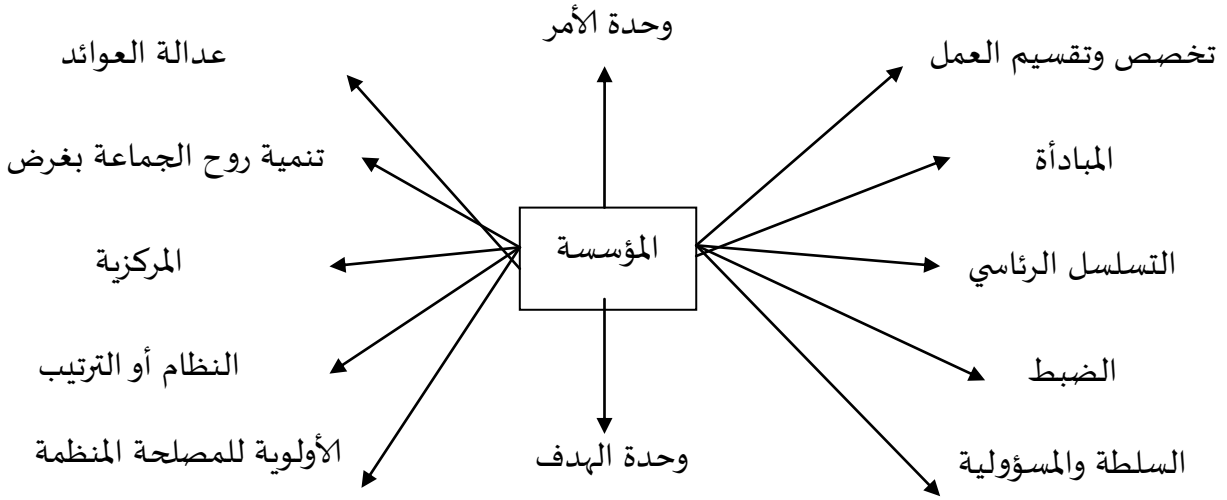
[2]- محمد حسن زويلف، مرجع نفسه، ص33.

تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية بمعنى أن تطبيقها والالتزام بها يضمن فعالية الإدارة ومن خلالها التنظيم ككل.[1]

وقبل ذكر هذه المبادئ أشير إلى أن فايول في تحليله للبناء التنظيمي قد بدأه من القمة إلى القاعدة أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا عكس تايلور، كما وصف الإدارة بوصفها نشاطا يتكون من عناصر تنطبق على كافة المجهودات البشرية وفي كافة المجالات الصناعية والتجارية والخدماتية سواء كانت حكومية أو خاصة.

من بين العناصر التي أتى بها هنري فايول سأحاول توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (01): يوضح عناصر الإدارة



3- المدارس السلوكية:

أ/ نظرية العلاقات الانسانية:

تأسست هذه النظرية على يد ألثون مايو حيث اكتشف أهمية العلاقات الانسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال والتي دامت حوالي 9 سنوات من عام 1924-1932 بمصنع الهاوثون الشركة الغربية للكهرباء بعد أن استنجدت به إثر الانخفاض المدهش لمعدل انتاجها وما نتج

[1]- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، بدون طبعة، جامعة منتوري، قسنطينة، بدون سنة نشر، الجزائر، ص 130-131.

عنه من أثار عملية على العمال كالتذمر والاستياء وعدم الرضا رغم كون الشركة لا تعاني من المشاكل المالية.

قام ألتون مايو خلال دراسته بإدخال تغيرات الظروف المادية كشدة الضوء، الحرارة، فترات الراحة، وحتى سلم الأجور لمعرفة مدى تأثيرها على الانتاج وعلى الأداء فازداد انتاج العمال وأخذ وتيرة الاستمرار في التحسن رغم سوء ظروف العمل وكانت النتيجة أنه اكتشف بأن انتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص وأن ارتفاع الانتاج لا يرجع إلى الظروف والدوافع الخارجية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية.[1]

وخلاصة القول هي أن كفاية العمل الانتاجية تتوقف بحد كبير على معنوياته، أي شعوره نحو عمله وظروف العمل الجماعية التي يعمل معها ونحو رؤسائه وهي ناتجة عن نفسه وعن تفسير ما يدور حوله من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه النظرية كان لها الأثر الكبير في إبراز مدى أهمية العلاقات الانسانية في المؤسسات ودورها في رفع الرضا المعني عند العمال.

ب- نظرية سلم الحاجات لماسلو:[2]

لقد حاول عالم النفس إبراهام ماسلو Abraham Maslow عبر العديد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، بحيث اقترح تصنيفا هرميا لاحتياجات الأفراد أب بأن الفرد لديه خمس أنواع من الحاجات، فتقسيم هذه الحاجات الانسانية على حسب أهميتها الانسانية، ومن هذه الحاجات نجد:

- **الحاجة الفسيولوجية:** وتتمثل في مجموعة من الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الانسان، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الأوكسجين والكساء، والنوم والجنس وما شابه ذلك.

- **الحاجة إلى الأمان:** وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية مثل حماية النفس من المخاطر التي تهدد حياته أو مستقبله، وبالتطبيق على التنظيم فإن مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمتها إلى حاجات العاملين إلى الأمن الوظيفي والحاجة إلى الحصول على المعاش نهاية الخدمة والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل.

[1]- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 120.

[2]- مرجع نفسه، ص 121.

- **الحاجة إلى الانتماء:** وتتم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو للموظف، وبالتطبيق على التنظيم فإن هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمتها في حاجة العاملين في المنظمة إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية والانتماء إلى المنظمة.

- **الحاجة للتقدير والاحترام:** وتشمل تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والاستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير ... ومن بين العوامل التنظيمية التي ربما تقابل الحاجة للاحترام والتقدير نجد توافر الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام هامة تجعله يشعر بالانجاز وتحمل المسؤولية، ومن بين العوامل التنظيمية كذلك التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة ... إلخ.

- **الحاجة إلى تقدير الذات:** وتمثل حاجة ما يستطيع الفرد أن يكون، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع... إلى غير ذلك.

ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين للخلق والإبداع والابتكار.

ج- **نظرية ذات العاملين (Tow-factor theory)**[1]

قام بتطوير هذه النظرية فردريك هرزبرغ (Frederick Herzberg) وجماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل الداخلية والخارجية.

عوامل داخلية: تتعلق بالعمل مباشرة وأطلق عليها عوامل دافعية، وتتضمن هذه العوامل مجموعة من العناصر وهي:

- الانجاز في العمل.

- التقدير والاحترام نتيجة الانجاز.

- المسؤولية لانجاز العمل.

- طبيعة العمل ومحتواه.

[1]- سامر جلدة، مرجع سابق، ص ص 110-111.

عوامل خارجية: تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وأطلق عليها عوامل الصحة أو الوقاية، تشمل هذه العوامل مجموعة من العناصر كذلك وهي:

- سياسة المنظمة وأسلوبها.

- أسلوب الإشراف.

- العلاقات بين المشرف والرئيس.

- العلاقات بين الزملاء في العمل.

- الأجور والرواتب.

- ظروف العمل.

المطلب الرابع: أهمية ظروف العمل

تبرز أهمية ظروف العمل من خلال:[1]

- قيمة العمل وأثره في حياة الأفراد وعلاقتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، وأثره على نفسية الإنسان.

- كذلك ما تسببه الآثار السلبية لظروف العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالعوامل التنظيمية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والانتاج بشكل عام.

- إن الآثار السلبية لظروف العمل لا تمس الموظف فقط وإنما تمتد لتمثل المؤسسات التي يعمل بها أيضا وتعيق مسيرتها الوظيفية الحالية والمستقبلية عن العمل والتطوير.

- فظروف العمل ينبغي أن ينظر إليها بصفتها علما يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله كرؤية شاملة وبعيدة لتطوير أداء المؤسسات.

- توفر ظروف العمل جيدة قد تدفع الفرد نحو الانجاز والتفوق وتكون حافزا له لتحقيق أهدافه وتحفزه للعمل، لاعتقاد الأفراد أنها أساس وجوده.

[1]- دمري أحمد، المساهمة في دراسة ظروف العمل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، د س، ص69.

المطلب الخامس: أهداف ظروف العمل

من أهم الأهداف المتوخاة من ظروف العمل نجد:[1]

- قيمة العمل وأثره في حياة الأفراد وعلاقتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، وأثرها على نفسية الانسان.

- تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها باتباع الوسائل المختلفة والجادة والفعالة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.

- زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يسهم في الانتاج الفعال الذي يطلق معايير الجودة والمواصفات التي يتطلبها العمل في المؤسسة.

- العمل على التزويد بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمؤسسة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل عام منها ضعف التجهيز، وعدم ملائمة المناخ الوظيفي للعمل، وضعف المعلومات لأداء الأعمال، وعدم إشباع الحاجات.[2]

المطلب السادس: آليات تحسين ظروف العمل

- لا تكاد تخلو أي مؤسسة من ظروف العمل التي قد تؤثر على العمل فيها وبالتالي على الانتاجية لذا تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق من هذه الظروف قدر الإمكان وهذه مجموعة من الأساليب المقترحة.

- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك اتجنب حدوث عدم التكيف النفسي الذي يسبب لهم الاضطرابات النفسية.

- تشجيع العلاقات بين الأفراد في مجموعة الواحدة وبين مختلفة لأن ذلك يخلق جوا من التعاون والمحبة والمنافسة الشريفة.

- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.

- تبني القيادة فلسفة انسانية والإهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.

---

[1]- دمري أحمد، مرجع سابق، ص69.

[2]- بن موى فاطمة الزهراء، بوقرينات سمية، أثر ظروف العمل على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بتقرت ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص 19.

- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه الإمكان مع استخدام التكونولوجيا الحديثة.[1]

- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح بالإضافة إلى الإهتمام بتدريب وتطوير مهارات العاملين.[2]

- تخفيف الأعباء البدنية للمنصب من خلال تبسيط الحركات، تحسين وضعيات العمل، التقليل من المهام المسندة للفرد والتقليل من الجهد المطلوب لأداء الأعمال.[3]

المطلب السابع: أنواع ظروف العمل

تواجد المؤسسة ضمن بيئة تمتاز بالتغير والتنوع ويجعلها تواجه مجموعة من الظروف، ظروف مهنية وظروف فيزيقية وظروف خارجية، كلا من هذه الأنواع ستعكس بالإيجاب أو بالسلب على المنظمة في تحقيق أهدافها.

أولا- الظروف المهنية

هي تلك الظروف المتواجدة في المحيط الداخلي أو التنظيمي في المؤسسة من حيث الأطر الادارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهياكل التنظيمية وغيرها، ومن هذه العناصر من هذه الظروف التنظيمية هي:

1- الظروف التنظيمية

إن الظروف التنظيمية تهدف إلى دراسة الجانب التنظيمي للمؤسسة والذي يضم كل من اجراءات العمل ووقت العمل، حيث تهدف المؤسسة من وراء عملية تنظيم العمل بشقيه وتبسيط إجراءات العمل ووقت العمل إلى:

- تحديد مدة استخدام المعدلات والآلات، ومن ثم تحديد القدرة الانتاجية لكل وحدة من وحدات المؤسسة.

- المرونة في تسيير مختلف الأنشطة داخل المؤسسة من أجل تلبية حاجات السوق .

[1]- عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 15.

[2]- أنعام الشهابي وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1، ار الإثراء للنشر، الأردن، 2009، ص 278.

[3]- عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ص 78.

ومن بين هذه الظروف التنظيمية نجد:[1]

أ- إجراءات العمل: تتبع كل مؤسسة خريطة عمل نظم مجموعة الإجراءات التي يفترض على كل عامل اتباعها عند تأديته لعمله، وذلك لتنميط الأداء والتقليل من الفوضى التي يمكن أن تحدث إذا ما ترك كل عامل على حريته، فتعريف إجراءات العمل على أنها مجموعة من الخطوات التفصيلية التي تقرر وتعتمد كمراحل يجب السير فيها لإتمام المهمة، أي أن لكل مهمة إجراءات محددة من أجل انجازها ، حيث يتقرر من هذه الإجراءات الوثائق والمستندات المطلوبة والعمال المعنيين بإنجاز هذه الخطوات ، وبالتالي تساعد إجراءات العمل على الإجابة على مجموعة من الأمثلة فيما يخص طبيعة العمل ومتطلباته ومن يقوم به؟ كم يلزمه من الوقت لأدائه؟ وما هي التكنولوجيا المستعملة؟

ب- طبيعة ونوع العمل: تختلف الأعمال فيما بينها من حيث نوع المجهود المطلوب وعلى هذا الأساس يمكن تصنيفه إلى عمل عضلي وعمل فكري.

ج- درجة التخصص: تقوم المؤسسات المعاصرة على فكرة التخصص فقد تفضل المؤسسة توكيل فرد بمهمة واحدة في مجال معين، بهدف اكتساب الخبرة والمهارة التي ترفع من كفاءته، بينما ترى بعض المؤسسات أن التخصص عامل ذو تأثير سلبي على معنويات العامل لذا تفضل توزيع الأعمال.

د- الخبرة: تلعب الخبرة دورا هاما في درجة كفاءة انجاز العمل غير أنه توجد أعمال روتينية لا تحتاج إلى خبرة.

هـ- الوقت الذي يستغرقه أداء الأعمال: تختلف الأعمال في درجة تعقدها فهناك ما يحتاج وقتا طويلا ومستمر لانجازها وهناك ما يحتاج إلى وقت قصير.

و- التكنولوجيا:[2] أصبح استخدام التكنولوجيا من المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة خاصة في تمثيل التغيرات والتطورات العالمية في أداء الأعمال، هذا ما دفع المؤسسات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات لتحافظ على بقائها واستمرارها، نجد أن وصلت التكنولوجيا إلى مرحلة الآلية التلقائية، أي الآلات ذاتية الحركة.

---

[1]- سلمى لحمر، تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي، غير منشورة، جيجل، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2012-2013، ص64.

[2]- خضير كاظم الفريحات، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 261.

فهناك من الأعمال ما تتطلب تكنولوجيا عالية تستوجب توفير عمال ذو خبرة في الميدان ومنها الروتينية التي لا تتطلب مهارات وقدرات عالية.

2- تنظيم وقت العمل: لقد أثبتت الدراسات أن تنظيم وقت العمل ضروري لكل من العامل والمؤسسة، ويدخل ضمن هذا الإطار العوامل التالية:

- **تنظيم ساعات العمل**: ويقصد بها تحديد الساعات الرسمية للعامل حيث شهدت الساعات المخصصة للعامل تقلصا ملحوظا، ففي سنة 1855 كان عددها يتجاوز اثني عشر ساعة يوميا، ولمدة ستة أيام في الأسبوع وانتظرت المجتمعات حتى سنة 1900، حيث قلصت إلى عشر ساعات يوميا، وحاليا لا تتجاوز ساعات العمل اليومية ثمان ساعات، ويرجع ذلك إلى:

- الدور الذي لعبته الحركات النقابية والجهود المبذولة من طرف مختلف المؤسسات.

- تدهور معدلات الانتاج، لأن انتاج العامل يقل بسبب التعب كلما استمر في العمل لمدة أطول، وبالتالي وجد بأنه لا فائدة من تشغيل العامل لمدة اثني عشر ساعة يوميا ما دام بإمكانه منح نفس المردود في وقت أقل.

- زيادة الطلب على العمل حيث أصبح من الضروري تقليص وقت العمل من أجل تشغيل أكبر عدد ممكن من العمال.

3- تنظيم مناوبات العمل: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى العمل التناوبي بحكم طبيعة نشاطها حيث تنظم عملها على أساس فرق متعاقبة، ويكون ذلك من خلال تشكيل فرقتين أو ثلاثة على الأكثر، ومن أهم الأغراض الملاحظة على الفرق التي تعمل في المناوبة الليلية الأرق الناتج عن قلة النوم، وبعض المشاكل.[1]

فالمؤسسة الصناعية عامة ما تعمل على شكل ورديات العمل، أي المناوبة في العمل ومما تعمل هذه المؤسسات على تنظيم وترتيب لساعات العمل بحيث تستطيع مجموعات من العاملين تبادل العمل في أوقات مختلفة لكي تستمر المؤسسة في تقديم خدماتها أو صناعة منتجاتها دون توقف وينقسم يوم العمل إلى ثلاث ورديات وهي:[2]

[1]- سلمى لحمر. مرجع سابق، ص73.

[2]- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دون طبعة، الدار الجامعية، بيروت، 1984، ص45.

العلاقات الانسانية: تتكون العلاقات الانسانية من التفاعلات التي تربط العمال ببعضهم البعض وبالمسؤولين المباشرين وبالإدارة عموما، ولهذه العلاقات أثر كبير على صمت العمال من بين هذه العناصر نذكر منها:

أ- **العلاقة بجماعة العمل:** تعرف الجماعة على أنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض، ويعملون على تحقيق أهداف مشتركة.[1]

وتلجأ الجماعة إلى المحافظة على مصالح الأعضاء الذين يمثلون الأنماط السلوك المتعددة بينما تعاقب الأعضاء المنحرفين عن هذه الأنماط من خلال عدم مجالستهم وإبلاغ المشرفين على نقائصهم أو تحطيم وسائل انتاجهم لتوريطهم في المشاكل، بمعنى أن التفاعل بين أفراد الجماعة الواحدة أو بين الجماعات من شأنه أن يخلق صراعات وضغوطات سلبية تؤثر على العامل وعلى المؤسسة.

ويشير إلى أن الفضل الكبير يعود إلى التون مايو وزملاؤه الباحثين الذين بينوا أهمية جماعة العمل وتأثيرها على أعضائها في تجارب الهاوثورن.

ب- **العلاقة بالإدارة:** إن سياسات وتصرفات الإدارة لها أثر كبير على العاملين.

يقول هيرزبرغ : "لا يمكن أن نذكر ما تقدمه الإدارة من جهود للتأثير على بيئة العمل من ظروف وأساليب صحيحة للعمل وما تقدمه من تحسينات، وبذلك يتمسك العاملون بأعمالهم شريطة أن تكون هذه المجهودات المادية مقرونة بجهود انسانية تشعر الفرد بإنسانيته وإقرار حتمية مع الإدارة في إنجاح أهدافها المشتركة".

يقول شلدون: "إن الصناعة ليستن مجرد الآلات بل هي مجموعة من المجهودات البشرية واهتمام الإدارة بالكائن البشري، وخلق حياة متجددة ومرفهة، إذ أن أغلب متاعب العمل الآن لا ترجع في الحقيقة إلى انخفاض مستوى الأجور، وإنما ترجع في الإستهانة بالشخصية من جهة ، وإلى التغير الاقتصادي من جهة أخرى".[2]

ج- **العلاقة بالمشرفين:** يمثل المشرف أو رئيس العمل عنصرا أساسيا في خلق الجو الملائم للعمل على اعتبار أنه مكلف بانجاز أهداف تنظيمية بوساطة أشخاص آخرين، وطبيعي أن لا يتحقق هذا الانجاز وفق ما تم التخطيط له إذا نجح المشرف في التأثير إيجابيا على مرؤوسيه من خلال تشجيعهم

[1]- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص256.

[2]- علي موسى حنان، مرجع سابق، ص 54.

وتحفيزهم على أداء أعمالهم بكفاءة عالية في إطار جو عمل مليء بمظاهر التعاون والتفاهم والاحترام والتبادل.

ولا شك أن الطريقة لتسيير المشرف لديه علاقة بالقيادة التي يتبعها.[1]

ثانيا- الظروف الفيزيقية

تعتبر ظروف العمل الفيزيقية من بين أهم المكونات الأساسية لظروف العمل الكلية، ويقصد بها البيئة المادية التي تحيط بتنفيذ العمل داخل الوحدة الصناعية، كالإضاءة، ودرجة الحرارة، والتهوية، والرطوبة السائدة ... إلى غير ذلك، والضجيج المنبعث من الأدوات الانتاجية، والغبار والروائح والهواء المنتشر، وغيرها من العناصر المادية التي تواجه العامل أثناء أدائه مهامه، ومن بين هذه الظروف الفيزيقية كما يلي:

1- الإضاءة: تعرف الإضاءة بأنها كمية الضوء الساقط على مساحة معينة، والإضاءة المناسبة والكافية عامل هام لابد من توفيرها في بيئة العمل كشرط أساسي لمكان العمل.

ولقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع زيادة شدة الإضاءة، فعلى سبيل المثال يوضح "لوكيش وموس" أن زيادة شدة الإضاءة –عما كانت عليه- ترفع الانتاجية ويتحسن الأداء في بعض الأعمال.

ومن الجدير بالذكر أن الإضاءة المناسبة تختلف في شدتها تبعا لنوع العمل وخصائص العمل، فمثلا كلما كان العمل يحتاج إلى رؤية أشياء دقيقة الحجم (كقراءة الجريدة مثلا أو إصلاح الساعات) احتاج إلى زيادة في شدة الإضاءة كما أن العمال كبار السن أو ضعاف الأبصار يحتاجون إلى شدة إضاءة أعلى من الصغار أو أقوياء الأبصار، وليست شدة الإضاءة هي العامل الوحيد الذي يجب مراعاته في بيئة العمل فيما يتعلق بالإضاءة، بل ان هناك عاملا آخر لا يقل أهمية هو تجانس توزيع الضوء، بمعنى مدى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من بيئة العمل، فمثلا يمتاز ضوء النهار الطبيعي بتحقيقه لأكبر قدر من التجانس في توزيع الإضاءة على أجزاء بيئة العمل.[2]

2- درجة الحرارة: ينبغي أن يعمل الانسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة وسواء كان العمل عضليا أ ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، ذلك إن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل وتسبب ضيقا لدى العامل، كما تؤثر تأثيرا سيئا على

[1]- علي موسى حنان، مرجع سابق، ص 55.

[2]- توفيق برباش، تحسين ظروف العمل لرفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، غير منشورة، دراسة حالة وحدة اللوائب والبراغي والصنابير لعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 1996-1997، ص 06.

النواحي الفيسيولوجية للعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق وبالتالي يصاب بالتعب والملل، وتقلل كفاءته في العمل.

ففي دراسة لماكويرت Mackworth نشرت عام 1950 تبين أن معدل الأخطاء في العمل العضلي كان يتزايد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة (وهي درجات الحرارة التي تأخذ في عين الاعتبار كلا من الحرارة والرطوبة) من 26 إلى 36 درجة مئوية، كما وجد ببلر Pepler في بحثه المنشور عام 1953 تأييدا لذلك في الأعمال الذهنية، حيث كانت الكفاءة تتدهور في درجة حرارة مؤثرة 24 إلى 32 درجة مئوية، وفيما يتعلق بالبرودة فقد تبين ل: كلارك Clark من بحثه المنشور عام 1961 انخفاض الانتاج بانخفاض درجة حرارة الجلد عن 12 درجة مئوية.[1]

3- **الغبار والأتربة**: هي الجسيمات الصلبة الناتجة عن العمليات الميكانيكية كالطحن، الطرق، الغربلة وغيرها، ولا شك أنها تشبه في خواصها المادة الأصلية التي نتجت عنها، وتنتشر تلك الأتربة والغبار في جو العمل حيث تؤثر على العاملين فتقلل من انتاجهم كما تصيبهم بالأمراض المختلفة.[2]

في حالة الصناعات الدقيقة أو التي تستخدم آلات تعمل بدرجة عالية من الدقة، يتطلب الأمر التخلص نهائيا من أي غبار أو أتربة في جو المصنع حتى لا يؤثر ذلك في درجة الدقة المطلوبة في السلع المصنوعة، وفي بعض الصناعات قد تصبح السلع المنتجة عرضة للتلوث بالغبار مثل صناعات المواد الغذائية، والأدوية بالإضافة إلى ذلك بسبب الغبار أمراضا للأفراد.[3]

4- التهوية: يقصد بها إدخال الهواء النقي وإخراج الهواء الفاسد من داخل المؤسسة والهدف من توفير التهوية المناسبة داخل مكان العمل هو تهيئة الظروف والأحوال المناسبة والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن.

وهناك من الدراسات العديدة ما يشير إلى أن الانتاج مؤشر لجودة التهوية، وقد أسفرت بعض الدراسات على عمال المناجم عن أن معدل فترات الراحة غير المرخصة، أي التي يختلسها العمال تزيد من 7 دقائق إلى 22 دقيقة في الساعة الواحدة إن ساءت التهوية، أي إذا كان الجو حارا ورطبا لا يتحرك الهواء فيه، هذا فضلا عن تناقص الانتاج بمقدار 41% وزيادة نسبة التعرض للأمراض لديهم بمقدار 65%، والمعروف أن العمال الذين يعملون في مثل هذه الأجواء معرضون لأمراض التنفس

[1]- فرح عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، طبعة تاسعة، دار ضياء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 254.

[2]- مجدي أحمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص384.

[3]- صلاح الشنواني، إدارة الانتاج ، دون طبعة، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2000، ص193.

والروماتيزم بوجه خاص، ولا يقتصر سوء التهوية على تلك الآثار فقط بل أن سوء التهوية البالغ قد يؤدي بحياة الفرد، وفي هذا الصدد هناك مجموعة من التجارب للدلالة على أثر التهوية، تلك التي حدثت في مدينة كلكتا يوم سجن 176 جنديا بريطانيا في حجرة صغيرة جدا، حيث كانت درجة الحرارة والرطوبة غاية في الارتفاع، فما أن أصبح الصبح حتى لم يبق على قيد الحياة أحد من هؤلاء السجناء.

ولهذا ننصح دائما بتكييف الهواء وتجديده في أماكن العمل بحيث أنه يعمل ذلك على زيادة الأداء والانتاج في المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.[1]

5- **نظافة مكان العمل:** تولي إدارة المؤسسة أهمية بالغة لفعاليات التنظيف، لما لها دور كبير في توفير الجو الصحي المناسب الخالي من الروائح الكريهة والأدخنة عن طريق:

- التخلص من تجمعات الأوساخ والفضلات في جميع أرجاء المؤسسة بصفة دورية وبطريقة صحية.

- اتخاذ اجراءات لمحاربة ظاهرة التدخين في أماكن العمل.

لهذا تلعب النظافة دورا هاما في الحفاظ على صحة العمال من خلال حمايتهم من أمراض وحوادث العمل لأن معظم حوادث العمل كالانزلاق والحرائق تقع بسبب الإهمال ورمي الأوساخ بشكل عشوائي في أماكن العمل الشيء الذي يستلزم هو:

- توعية عمال المؤسسة بالأهمية الصحية والنفسية لنظافة مكان العمل.

- توفير حاويات رمي الأوساخ في كل أجزاء المؤسسة.

- ما لا شك فيه أن النظافة في مكان العمل من أهم العوامل التي تقوي ارتباط العامل بعمله وتحفيزه على الأداء في حين عدم توفر اجراءات النظافة الكافية يولد تطورا لدى العامل مما يسيء لنفسيته ويجعله غير مرتاح في عمله.[2]

ثالثا- الظروف الخارجية

يقصد بها جميع المتغيرات التي توجد خارج المنظمة، فإن جميع التفاعلات التي يتلاقى فيها النظام الإداري مع غيره من النظم الفرعية الموجودة داخل المجتمع.

[1]- فرح عبد القادر طه، مرجع سابق، ص257.

[2]- نهاد عطا حمدي، زيد غانم الحصان، الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص77.

فيعرفها الكبيسي على أنها: "القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها، بحيث يراد بها المتغيرات الايكولوجية التي تحيط بالمنظمة وهي لا تملك الصلاحيات والتسكين[1]"، وتنقسم إلى بيئة عمل خارجية عامة، وبيئة عمل خارجية خاصة:

أ- بيئة عمل خارجية عامة: وهي تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية، سياسية، اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، يكون تأثيرها على جميع المنظمات متماثلا لحد كبير، فعلى سبيل المثال وجود نظام سياسي مستقر يحظى بثقة المواطنين، فهو يعد ظرفا بيئيا إيجابيا بالنسبة للمنظمات باختلافها.

ب- بيئة عمل خارجية خاصة: يقصد بها ذلك الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة على المنظمة في تحقيق أهدافها، وبمعنى آخر أن البيئة الخاصة هي البيئة العملياتية للمنظمة المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المنظمة وأدائها.[2]

1- **الزبائن**: يمثلون جزءا من البيئة الخاصة للمنظمة ذلك لأنهم يمتلكون تأثيرا أساسيا ومباشرا على المنظمة، من خلال تحديدهم لنجاح وفشل المنظمة، ذلك لأن الزبائن هم المستفيدون من إنتاج المنظمة بسبب شرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكونهم مصدر التعريف للمنظمة وكفاءة المنتوج في تلبية احتياجاتهم من خلال التغذية العكسية..

2- **المنافسون:** يمثلون المنظمات الأخرى المنافسة للمنظمة والتي تنتج سلع وخدمات متماثلة أو تخدم الشريحة من الزبائن، حيث تمثل هذه المنظمات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمنظمة، فقد تخرج المنظمة من السوق نهائيا إذا كانت المنافسة فعالة ومؤثرة لذلك يجب على المنظمة هنا أن تعرف ماذا يعمل منافسوها في مجالات الانتاج، التسعير، والترويج.

3- **المجتمع:** تعتبر أهميته على قدر الأهمية التي تتمتع بها أي فئة من فئات المتعاملين المؤشرين والمتأثرين بأداء منظمة الأعمال أو كون منظمة الأعمال جهة محورية في تشكيلة المجتمع فإن هذا يريد من معظم مسؤولية منظمة الأعمال على العاملين معها للعب دور القدرة في ترسيخ ممارسات الالتزام المجتمعي ومن أجل تحديد ما يريده المعاملون وما يفكرون به أيضا.

[1]- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية ، طبعة رابعة، دار اليازوري، عمان، 2000، ص 63.

[2]- عمر وصفي عقيلي، غيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، بدون مكان النشر، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994، ص141.

المبحث الثاني: أساسيات في الإدارة

عرفت الإدارة منذ وجد الإنسان أو المجتمعات الانسانية على هذه البسيطة، ذلك لأن الانسان منذ هبط على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره ولا يستطيع أن يعيش في عزلة، لذا أخذ بتعاون وينسق للجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة.

لقد أصبحت الإدارة فعلا موردا من موارد المجتمع ، بل أصبحت أهم هذه الموارد جميعا وذلك لما لها من تأثير مباشر ملموس في تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسساتية والوطنية والقومية والدولية، إن القدرة والموهبة على استغلال الموارد استغلالا تاما من خلال العلوم والفنون الإدارية صار حلم الشعوب والأمم المختلفة لأن الجميع يرغب بجني ثمار الإدارة الفعّالة ولقد ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة ومنها الإسلامية ومن خلال الحضارة العربية الإسلامية الراقية في الأندلس المعروفة بأصول الإدارة وعملياتها ولكنها لم تقف عند هذا الحد، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كان لها أثر كبير في دفع الفكر الإداري وشحذه، ولم يكن الفكر الإداري الغربي في بدايته مهتما بنفس القيم والأخلاقيات الإسلامية التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة ، بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام.

وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دورا بارزا في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته فظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته، في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، حيث وضع العالم ماكس فيبر نظريته البيروقراطية في صورتها المثالية، ثم تلا ذلك دراسات العالم الأمريكي فردريك تايلور عن الإدارة العلمية وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي هنري فايول ومن ثم ظهرت دراسات عرفت حينذاك بالمدرسة السلوكية ومن أبرز روادها جورج ألتون مايو وكانت تلك الفترة حافلة بالدراسات على مستوى الإدارة بوجه عام، والإدارة العامة على وجه الخصوص، حيث ظهر الاهتمام بعلم النفس الإداري ويبدو ذلك واضحا في دراسات ماسلو واتجاهات هيرزبرج، وكونت هذه الدراسات ما يسمى بمدارس الفكر الإدارية.[1]

المطلب الأول: مفهوم الإدارة

المعنى اللغوي للإدارة: كلمة إدارة أصلها اللاتيني والكلمة تعني أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وبذلك تصبح الإدارة نشاطا حيويا مستمرا لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفراده باعتباره

[1]- كتاب الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، المؤلف الدكتور نعيم ابراهيم الظاهر، عمان، 2009.

جزءا من المجتمع الذي تعيش فيه فهي تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم، وترشدهم لسبل الوصول إلى الهدف.[1]

المعنى الإصطلاحي للإدارة

تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة، وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل الباحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة وإن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم الإدارة لاقى كثيرا من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة من خلالها، فضلا عن أنه يصعب الإنتهاء إلى تعريف محدد لعلم يتطور ويتقدم بإستمرار.[2]

فيما يلي نعرض بعض التعاريف في محاولة لوضع تعريف شامل من خلالها.

يقول فريدريك تايلور إن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

ويعرف هنري فايول الإدارة في كتابه الإدارة العامة وصناعية بقوله: "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

بينما يعبر الشامي عن مفهوم الإدارة بشمولية أوسع، معتبرا أنها العنصر الأساس والمهم في المنظمة، المسؤول عن تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة في نشاطها ويضيف أن الإدارة هي حسن التدبير الذي يشكل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يوحي للثقة ويؤدي إلى النجاح.

وبذلك هو يقدم مفهوما يجمع بين أداء الوظائف الإدارية وأهمية تحقيق الأهداف.

وعرفها كونتزاونادول بأنها: "وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص ومعهم.

كما وجدت تعريفات أخرى للمفكر ماري باركر فوليت على أنها الحصول على أشياء من خلال الناس.

أو بتعبير آخر تعتبر عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل تكاليف المادية.

إذن كتعريف شامل فهي عملية تحقيق الأهداف باستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق منهج محدد وضمن بيئة معينة.

---

[1]- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 20-21.

[2]- مطبوعة دروس في مقياس مدخل إلى علم الإدارة، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، إعداد الدكتور قصري فريدة، السنة الجامعية 2021-2022، ص 8-9.

وكتعريف شامل ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الإدارة هي: "مجموعة من الأنشطة الانسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الإستفادة من الموارد المتاحة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة

للإدارة أهمية بالغة تتمثل بالعديد من النقاط التي من أهمها:[1]

1- المساعدة على تحقيق الأهداف المنظمة بحيث يتم تنظيم وتنسيق وتوجيه الموارد بهدف تحقيق الأهداف المنظمة دون إهدار للجهد والوقت والمال.

2- استغلال الموارد على نحو الأمثل بحيث يتم الإستفادة من المختصين والخبراء واستغلال مهاراتهم بشكل صحيح بالإضافة إلى استخدام الموارد المادية والبشرية على النحو الأفضل مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية وتجنب الهدر في المنظمة.

3- تقليل التكاليف حيث إن التخطيط السليم في استخدام الموارد البشرية والمادية يساعد على التقليل من تكاليف وتحقيق مستوى أعلى من الانتاج.

4- تأسيس منظمة سليمة وذلك عن طريق إنشاء هيكل تنظيمي سليم يساعد على تحقيق أهداف للمنظمة ويضمن عدم تداخل الوظائف والمهام.

5- تحقيق توازن للمنظمة حيث تحافظ الإدارة على تحقيق توازن المنظمة ضمن البيئة المتغيرة، وتكيفها مع متطلبات المجتمع، بالإضافة إلى أن من مهامها الحفاظ على نمو المنظمة.

6- تحقيق عوامل ازدهار للمجتمع حيث تهتم الإدارة بتحسين الانتاج الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل للأفراد مما يعود بالنفع عليهم وعلى المجتمع ككل.

المطلب الثالث: خصائص الإدارة

1- الإدارة تعمل على تحديد وتحقيق الأهداف وتقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد مع استخدام كافة الموارد المادية لأخرى فلتنفيذ وإنجاز غرض ما لابد من تجميع الموارد الأساسية المتاحة من عنصر بشري ومواد مادية لتحقيق الأهداف المبتغاة.

2- تعبير عن عمل جماعي يتم على أساس تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات.

3- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تضعها الجهة صاحبة السلطة من خطط أو برامج أو سياسات.

4- إنها واعية ومعبرة عن سلوك عقلاني، ولو بشكل نسبي.

[1]- معين أمين السيد، محاضرات في مقياس مدخل إدارة الأعمال، ط1، الجزائر، 2018، ص 430.

5- إن دورها لا ينحصر في التنفيذ أو تحقيق الأهداف وحسب وإنما يتعدى ذلك إلى تنفيذها وتحقيقها بفعالية وكفاية جمع الموارد العملية الإدارية.

6- الإدارة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تستخدم أو نظام يطبق لغرض الوصول إلى هدف محدد.[1]

المطلب الرابع: مستويات الإدارة[2]

تنقسم مستويات الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية تتمثل في الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا.

1- الإدارة العليا: تتمثل الإدارة العليا بأنها إدارة ليس هناك من هو أعلى منها يوجهها ويصدرها الأوامر، وفي نفس الوقت هناك من هم أدنى منها وعليها أن توجهه، ويقع هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة ومن مهامها رسم سياسات واستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمنظمة، توجيه عملية التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، كما تعمل على وضع خطط مستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة.

2- الإدارة الوسطى: تقع هذه الإدارة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتتميز هذه الإدارة بأن لها مدراء أعلى منها كما تشرف على مدراء وليس موظفين من مهامها وضع خطط فرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها إدارة عليا، كما تقوم بوضع الهيكل التنظيمي لتحديد سلطة العاملين بالمنظمات والمسؤوليات التي يتحملونها كما توصل على وضع معايير الرقابة والأداء في مختلف الأقسام، كما تعمل على تنسيق بين مختلف وحدات كما تقدم البيانات والمعلومات اللازمة لوضع السياسة والخطة العامة للإدارة العليا.

3- الإدارة الدنيا أو نطاق الإشراف.

4- تتميز هذه الإدارة بأن لها مدراء أعلى منها يوجهونها ولا يوجد أدنى منها، مدراء بل فقط عمال وموظفين، فهي تتعامل مباشرة مع العمال أو عناصر التنفيذ، تتولى هذه الإدارة تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارة العليا والوسطى على أرض الواقع بإشراف ومتابعة ميدانية أيضا، ويغلب على هذه الإدارة التخصص الدقيق والعمل الفني والمهني.

[1]- طارق طه، الإدارة، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص51.

[2]- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص14.

المطلب الخامس: طبيعة الإدارة بين العلم والفن

ثمة جدل كبير حول الإدارة هل هي علم أم فن؟ ويقتضي ذلك أن نعرف ما المقصود بالعلم وما المقصود بالفن.

- الإدارة كعلم:

يقصد بالعلم هو معرفة منظمة يتم الوصول إليها بأساليب علمية مثل الملاحظة، والتجريب والاستقصاء كما أن العلم يفرز القوانين ونظريات ومفاهيم ويعتمد الحكم على ما إذا كانت الإدارة علما أم لا على قدرتنا على الإشارة إلى وجود نظريات ومفاهيم إدارية معروفة وخصائص العلم كما هي معروفة يمكن إيجارها بالآتي:[1]

1- ملاحظة الظواهر أو المشكلات بشكل دقيق لجمع أكبر قدر من معلومات عنها وتحليلها وتفسيرها .

2- الاعتماد على التجربة العلمية التي تقوم في ظل ظروف يمكن التحكم بها.

إن الإدارة الحديثة اعتمدت بشكل أساسي على أسلوب البحث العلمي، الملاحظة والتجربة، في استنباط القواعد والمبادئ العلمية التي تحكم وتفسر الظواهر والمشكلات الإدارية، كما ظهرت نتائج تثبت العلاقة الإيجابية بين الالتزام بهذه النظريات وبين زيادة انتاج الذي هو هدف كافة النظريات الإدارية على اختلافها.

وبالتالي يمكن القول أن إدارة علم قائم بحد ذاته له قواعده ومبادئه الثابتة والمحددة وأصوله الخاصة، وذلك لأن إدارة حقل من حقول المعرفة الانسانية، ولكن هذا العلم لا يتصف بالشمول المطلق والدقة التامة كما هو الحال في العلوم الطبيعية بل هو أقرب إلى العلوم الاجتماعية.

الإدارة كفن:

يمكن تعريف الفن بأنه القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية[2] ونشأ ذلك بفعل عدة عوامل مثل الخبرة والتجريب وأسلوب العمل، ولا شك أن ممارسة أي علم أو مهنة تختلف من شخص لآخر ممن درسوا هذا العلم ونظرياته .

الفن هو مهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل نتائج ، فمن هذه الناحية الإدارة فن لأن من يتولى الوظيفة الإدارية أيا كان القدر من العلم والمعرفة الإدارية لديه، لا

[1]- صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق الذكر، ص 23-24.

[2]- صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع نفسه، ص 24.

يكون هذا دليلا قاطعا على حسن قدرته على تصريف الأمور وحل المشكلات ما لم يكن لديه مهارة وفن وإذ أن تطبيق النظريات الإدارية بنجاح يختلف من شخص لآخر وهذا يدل على أثر الخبرة والتجربة الشخصية للمدير في قدرته على تطبيق ما يدرسه من علم الإدارة في مجالات مختلفة.

وعلى ذلك يمكن القول إن الإدارة فن يتطلب من المدير أن تتوفر لديه المهارة في استخدام ما يقدمه له علم الإدارة من قواعد ومبادئ إرشادية تساعده في إدارة مرؤوسيه.

الإدارة علم وفن معا:

يتضح مما تقدم أنه من الممكن قول إن الإدارة علم وفن فالإدارة كعلم تحوي مجموعة من المبادئ أمكن التوصل إليها عن طريق الدراسات والتجارب السابقة والتي تثبت بالمراجعة والتطبيق صحتها، بحيث أصب- بالإمكان العمل على أساسها أما الإدارة كفن فهي تعتمد على المهارة الشخصية التي لها صفات معينة تتوفر في الشخص القائم في الإدارة والعلم والفن يكمل الواحد منهما الآخر، فغن تقدم العلم تقدم معه الفن، لأن الفن ما هو إلا تطبيق للعلم، فالعلم هو حصيلة من المعرفة حول مشكلة معينة، أما الفن فهو تطبيق سليم لهذه المعرفة في سبيل معالجة المشكلة والتوصل إلى نتيجة.

المطلب السادس: أنواع الإدارة

يعد مفهوم الإدارة من المفاهيم الأساسية في عالم الأعمال إذ تمثل العمود الفقري للمؤسسات والشركات في تحقيق الأهداف المحددة تتضمن الإدارة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي يمكن أن تتنوع حسب طبيعة العمل وحجم المؤسسة.

ولكن يتم تطبيق مفهوم الإدارة بكفاءة يتطلب ذلك فهما دقيقا لأنواع الإدارة ومبادئها الأساسية حيث تنقسم الإدارة إلى أنواع متعددة تتنوع حيث النطاق الزمني ونوعية العمل وحجم المؤسسة ومن بينها أنواع الإدارة أكثر شيوعا نذكر التالي:

1. **الإدارة الاستراتيجية:** إن الإدارة الاستراتيجية هي المحرك الرئيسي لنجاح أي مؤسسة فهي تهتم بوضع الخطط والاستراتيجيات الحساسة لتحقيق الأهداف وتنفيذها بطريقة فعالة وتسعى الإدارة لاستراتيجية إلى الزيادة التنافسية والإستدامة من خلال التفكير الاستراتيجي والتخطيط الدقيق.

2. إدارة الموارد البشرية: تعد من أهم الأقسام في أي مؤسسة أو شركة إذ تهتم بالعنصر الأساسي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق النجاح والاستمرارية وهو انسان وتعمل هذه الإدارة على جذب الكفاءات والمواهب البشرية والمواهب البشرية المناسبة للوظيفة المطلوبة كما تعنى بتعويضهم ومكافئتهم وتقدم بشكل دوري بالإضافة إلى ذلك فإنها تلعب دورا حيويا في تشكيل ثقافة المؤسسة أو الشركة وتهتم بإدارة العلاقات الانسانية داخل المؤسسة مما يسهم في تعزيز الروح الجماعية والانتاجية.
3. **الإدارة المالية**: تمثل الإدارة المالية والمحاسبة العمود الفري لأي مؤسسة فهي تهتم بإدارة وتنظيم كافة العمليات المالية الخاصة بها من جمع وتحليل البيانات المالية إلى التخطيط الاستراتيجي وإدارة الميزانية والتقارير بالإضافة إلى مراقبة التكاليف والإيرادات وضمان الإمتثال لمعايير المحاسبة الدولية، وتساهم الإدارة المالية والمحاسبة في تحقيق الإستدامة المالية للمؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
4. **إدارة المعرفة:** تتلخص أهمية إدارة المعرفة في القدرة الخبرات والمعرفة المتوفرة والبناء عليها لإنشاء وتحسين أدوات وتقنيات تتيح توزيعها واستخدامها في الأعمال والاقتصاد.
5. **إدارة البحث والتطور:** تعتبر أحد الأسس الرئيسية لتطوير أي منتج أو خدمة حيث تركز على إدارة العمليات البحث والتطوير التي تتم على المنتجات والخدمات.
6. **إدارة الابتكار:** تعد إدارة الابتكار جزءا حيويا من الأعمال حيث تهدف إلى تحسين وتطوير عمليات الانتاج والخدمات في المؤسسات، فهي تشمل البحث والتطوير والتي تعد عمليات أساسية لتطوير الأعمال وتحقيق النجاح في سوق المنافسة.
7. **إدارة المرافق:** تعد إدارة المرافق أمرا حيويا لأي مؤسسة تسعى لتحسين كفاءتها وتحقيق أهدافها بطريقة أكثر فعالية، فهي تهتم بإدارة المكاتب والمباني والمراكز البيانات وجميع الأصول الأخرى المرتبطة بالعمليات اليومية، ويتضمن ذلك الصيانة والتشغيل والإصلاح والتخطيط الاستراتيجي للمرافق.
8. **إدارة التغيير:** يمثل مفهوم إدارة التغيير اهتماما بتغير نظام العمل في المؤسسات والفرق، بهدف تسهيل التنقلات بشكل سلس ويسير، وتتضمن تعديل الأساليب والأدوات والمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى ذلك تعتمد إدارة التغيير على الابتكار والتطوير المستمر لتحسين الأداء والنتائج للاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة.

9. **إدارة المخاطر:** تقوم إدارة المخاطر بمهمة حساسة وحيوية في المؤسسات فهي تعنى بتحديد وقياس المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل والتي قد تتسبب في آثار سلبية للأفراد أو العملية التشغيلية وتهدف هذه الإدارة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على المخاطر وتطوير استراتيجيات للتعامل معها والتقليل من آثارها السلبية.[1]

يتضح لنا من خلال هذا الفصل بأن ظروف العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله وتؤثر على سلوكه وأدائه وميوله والمجموعة التي يعمل بها، حيث تشير هذه الظروف إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والفيزيقية وأيضا العوامل الخارجية التي لها علاقة بالبيئة الداخلية من شأن هذه الظروف أن تؤثر على العامل وعلى أدائه بشكل خاص وعلى المؤسسة بشكل عام، إذا كانت الظروف جيدة فإن ذلك يمكن أن يزيد من رغبة الموظفين في العمل ويحفزهم على تحقيق النجاح وهذا راجع إلى أهمية الإدارة وكذلك أنواعها، تتمثل أهميتها في العديد من النقاط الحيوية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتطويرها وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة وتوفير البيئة الملائمة للعمل لتكون في صالح العامل وكذلك المؤسسة.

[1]- عالم الإدارة، توجهات وأدوات لتحسين إدارة وتطوير أعمالك. ALEDARA.COM

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة الميدانية

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد تناولنا للجانب النظري الذي احتوى على فصلين، حيث أشرنا في الفصل الأول إلى التعريف بإدارة المخاطر والتحديات والصعوبات التي تواجهها باستعمال أساليب الإدارة الحديثة، كذلك أشرنا في الفصل الثاني إلى مفهوم ظروف العمل بأنواعها الخارجية والداخلية وما يترتب عنها من آثار سلبية وايجابية تنعكس هذه الأخيرة على العمال في المؤسسة وكذلك ارتباطها بأنواع الإدارة، تأتي في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للموضوع على المؤسسة محل الدراسة، وذلك بعرض لمحة عن المؤسسة والتعرف على طرق تحفيز الموظفين وعن مشاركتهم في مواجهة المخاطر ورغبتهم في تغيير المؤسسة إلى الأفضل.

وبعد عرضنا للإطار المنهجي للدراسة وتطبيق أدوات الدراسة سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض ومناقشة وتفسير النتائج التي تم الوصول إليها.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه –وحدة البيض-

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه –وحدة البيض-

الجزائرية للمياه هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في: 21 أفريل 2001.

الجزائرية للمياه وحدة البيض:

تم تحويل تسيير الخدمة العمومية للتزويد بالمياه الصالحة للشرب من البلدية إلى وحدة الجزائرية للمياه بتاريخ 2006/07/01، بلغ حاليا تعداد عمالها 430 عامل.

هياكلها:

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من:

خمس دوائر وهي:

- دائرة الاستغلال

- الدائرة التجارية

- دائرة المالية والمحاسبة

- دائرة الموارد البشرية

- دائرة الإدارة والوسائل

- مخبر الوحدة

- خلية الإعلام الآلي

- خلية الإعلام والاتصال

- كما تضم أربعة (04) مراكز توزيع وخمس(05) وكالات تجارية وقطاع وهي:

- مركز التوزيع بالبيض ويضم وكالتين تجاريتين.

- مركز التوزيع بالأبيض سيد الشيخ ويضم وكالة تجارية واحدة.

- مركز التوزيع ببوعلام ويضم وكالة تجارية واحدة

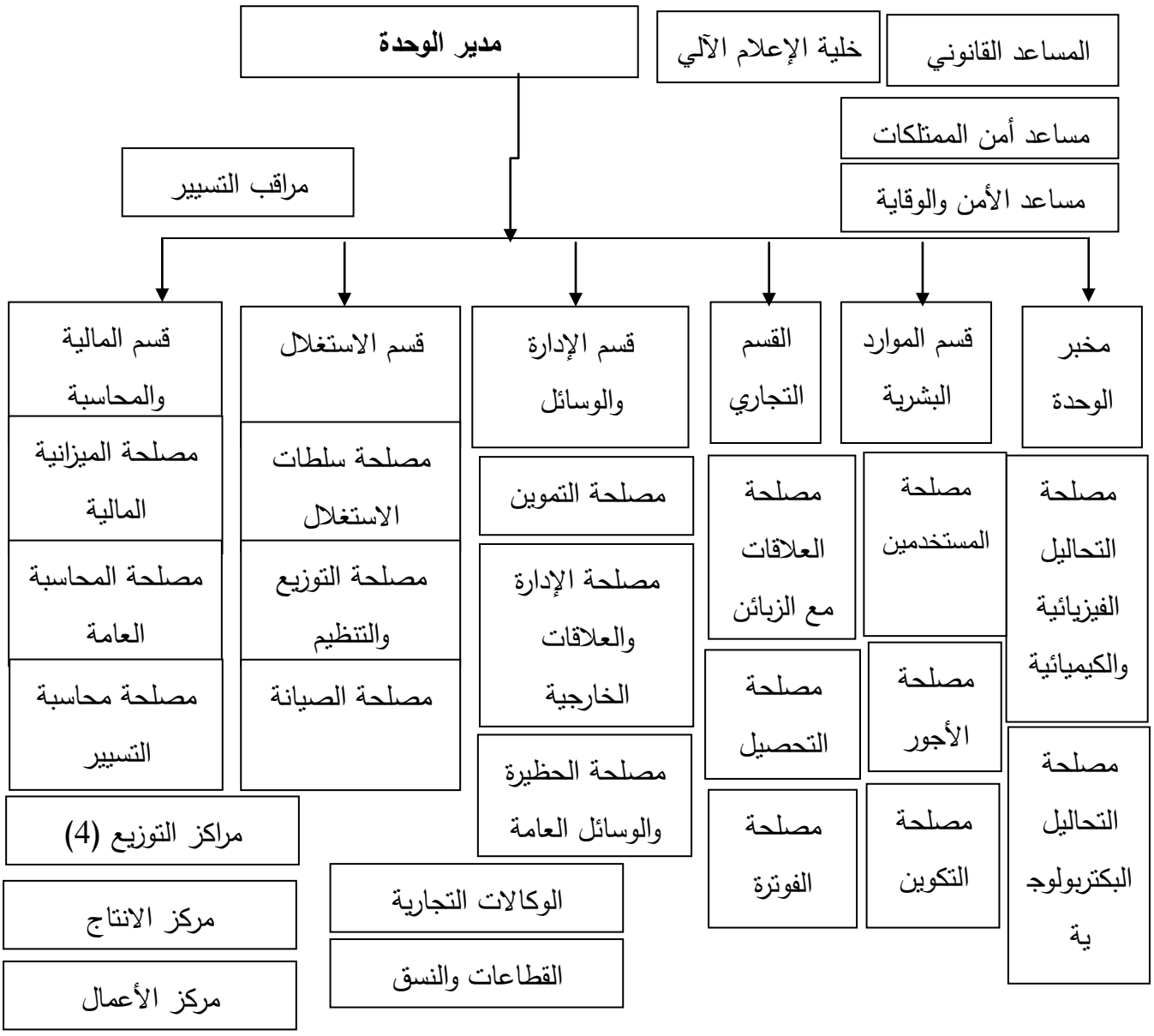
- مركز التوزيع ببوقطب ويضم وكالة تجارية واحدة وقطاع الرقاصة

- إضافة إلى ذلك تضم الوحدة أيضا نسق (ECHELONS) في 09 بلديات وهي:

نسق بوسمغون – نسق الشلالة – نسق الخيثر- نسق استيتن – نسق اربوات – نسق بريزينة – نسق الغاسول – نسق الكاف لحمر – نسق سيدي طيفور.

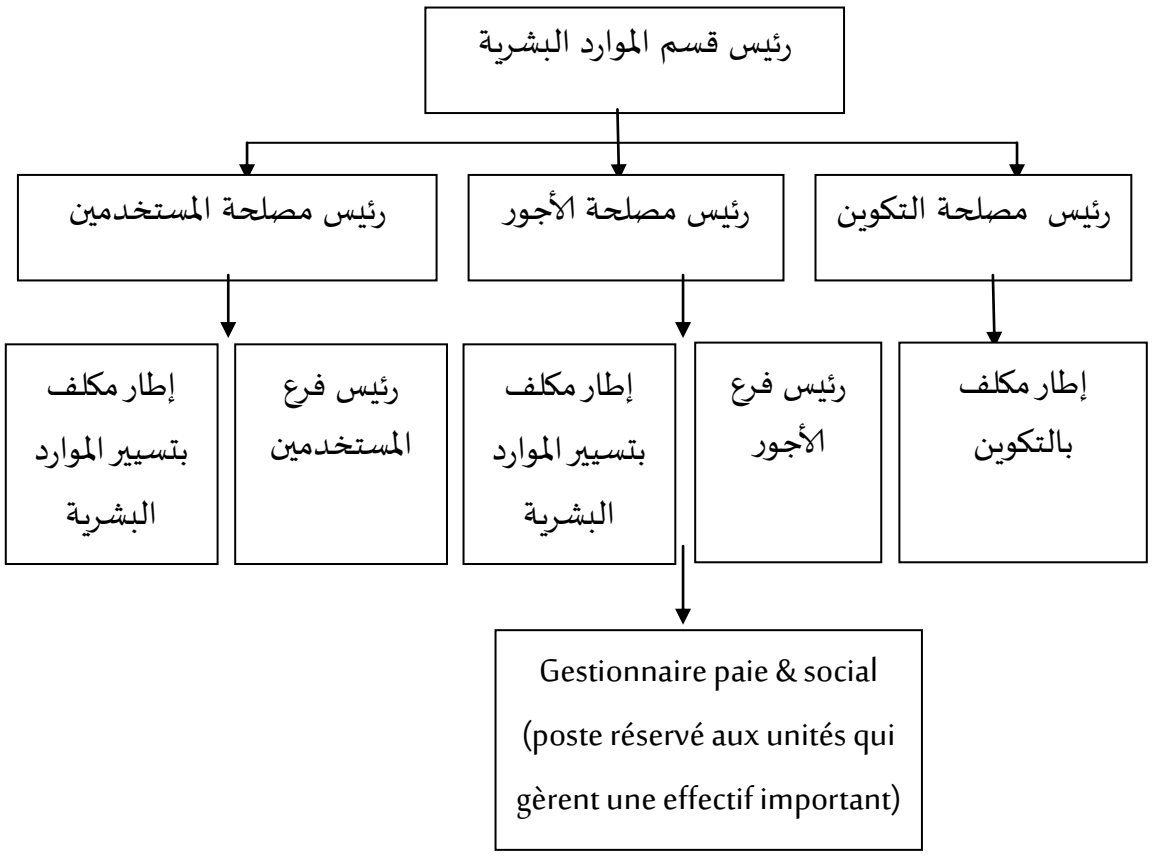
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة البيض

شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه



المطلب الثالث: أقسام المؤسسة ومهام كل قسم

شكل رقم (03): نوع قسم الموارد البشرية لوحدة التوزيع ADE



مهام قسم الموارد البشرية:

1- تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المقررة من الإدارة، والتأكد من سلامة ودقة التنفيذ والالتزام بها.

2- المشاركة في تنفيذ جدول تشكيلات الوظائف وتحديد الشواغر سنويا بالتنسيق مع الجهات المعنية.

3- المساهمة في توفير احتياجات الجامعة من الكوادر البشرية المؤهلة واستقطابها.

4- إعداد إعلانات التوظيف، وإعداد طلبات العمل للجان المختصة بالتوظيف، والمشاركة في أعمالها.

5- تقديم الدراسات والاقتراحات التي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي.

6- اقتراح المعايير والأساليب المناسبة لتقييم الأداء الوظيفي.

7- إعداد التقارير الدورية الخاصة بأداء العاملين وبانجازات الوحدة التنظيمية وتقييمها.

8- إدارة ملفات العاملين (التعيين – التدريب- مراقبة الدوام- ترصيد الإجازات - نهاية الخدمة – التعويضات)

9- إعداد كشوف الرواتب الشهرية لكافة العاملين في الجامعة، بالتنسيق مع الموارد المالية.

10- إعداد التعاميم والاستمارات اللازمة لحسن سير العمل وتطويره.

مهام مصلحة المستخدمين:

- متابعة المسار المهني للموظف

- تسيير ملفات المستخدمين عن طريق:

1- انجاز مقررات التعيين للموظفين الجدد.

2- انجاز مقررات الترسيم.

3- انجاز مقررات الترقية في الدرجة والرتبة.

4- انجاز مقررات التعيين في المناصب العليا.

5- تنفيذ عمليات التكوين وتحسين المستوى الخاص بالموظفين.

مهام مصلحة الأجور:

1- ضمان إعداد كشوفات الأجور الشهرية للموظفين والوثائق الملحقة بها (بطاقة الالتزام + حوالة الدفع)

2- تحضير وإعداد كشوفات صرف أجور وتعويضات المنتخبين المحليين مع بطاقة الالتزام وحوالة الدفع.

3- اعداد وتحضير كشوفات مؤخرات الأجور مع بطاقة الإلتزام وحوالة الدفع.

4- اعداد وتحضير كشوفات التعويضات والمنح الدورية (منحة المردودية وتعويض مصاريف المهمة والتنقل ...إلخ) مع بطاقة الإلتزام وحوالة الدفع.

5- ضمان تحويل بطاقات الالتزام للمراقب المالي والرد على جميع المراسلات المتعلقة بالأجور.

6- ترقيم وتحويل حوالة الدفع إلى أمين الخزينة وتسجيلها في السجل التفصيلي بعد التأشير عليها.

مهام رئيس مصلحة التكوين:

1- استقبال وإعلام وتسجيل المترشحين لمتابعة تكوين مهني وتنظيم ومتابعة أيام الانتقاء وتوجيه المترشحين نحو تكوين مهني.

2- القيام بالمتابعة النفسية والبيداغوجية للمتربصين والمتمهنين أثناء مسارهم التكويني.

3- اعداد ومتابعة البرنامج السنوي للنشاطات المتعلقة بالإعلام والتوجيه طبقا لمخطط الإعلام والتوجيه المسطر من طرف الإدارة المركزية أو المسطر مع مختلف شركاء القطاع، لا سيما قطاع التربية الوطنية والقطاع الاقتصادي.

4- تحضير المتربصين على تقنيات البحث عن منصب عمل وكيفيات إنشاء مشروع مهني.

5- ضمان متابعة التربصات التطبيقية المنظمة في الوسط المهني لفائدة المتربصين المسجلين في التكوين الحضوري.

6- تنظيم التكوين المهني المتواصل المتوّج بشهادة لفائدة العمال.

المطلب الرابع: أساليب الحوافز المطبقة في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة البيض

لما كانت الموارد البشرية هي القاعدة الأساسية لأي مؤسسة، ولما كان من أهداف هذه الأخيرة بهذه الموارد والعمل على زيادة كفاءتهم والتحسين من مستوى أدائهم الوظيفي، فإن أسلوب الحوافز يعد من أفضل الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق هذه الغاية، لذا سيتم تسليط الضوء على الحوافز بأنواعها المطبقة من طرف الكلية، كما يلي:

الحوافز المادية: والتي تكون في صورة نقدية تشبع احتياجات الأفراد المتنوعة والمتزايدة وتمثل أهم الدوافع الايجابية:

1- الأجر: يلعب دورا هاما كونه الوسيلة الأولى لمسايرة متطلبات المعيشة والسبيل نوعا ما لتحقيق الحاجات غير منتهية.

2- المكافآت: عبارة عن امتيازات تقدمها مؤسسة إما مكافأة ثلاثية أو سداسية (03 أشهر) (06أشهر) تسمى منحة مردودية 30% من الراتب الشهري للموظفين.

3- الخدمات الاجتماعية:

- توفير قرعة لأداء مناسك العمرة كل سنة مدفوعة التكاليف بنسبة 80%.

- تنظيم حفلات خاصة بالمناسبات والأعياد الوطنية (عيد المرأة – عيد العمال) تقدم فيها هدايا للموظفين تقديرا لمجهوداتهم في العمل.

- تقديم منح مختلفة حسب المناسبات لمنح زواج الموظف، ازدياد مولود، ختان، وفاة أحد الأصول أو الزوج، قفة رمضان).

- تقديم سلفة عن راتب يتم اقتطاعها من الراتب الشهري لمدة عشر أشهر أو أكثر.

- **الحوافز المعنوية**: والتي تكون في صورة غير ملموسة وهي في غاية الأهمية ومن أهمها ما يلي:

- **الترقيات**: وتعتبر من أهم أشكال الحوافز المعنوية وهي نوعان:

1- **الترقية في الرتبة:** تتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بانتقاله من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في سلك أعلى وتكون على أساس :

- الشهادة

- عن طريق امتحان مهني

2- **الترقية في الدرجة**: تتمثل في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة.

المبحث الثاني : دراسة وتحليل البيانات

أولا: مجتمع ومتغيرات الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التي تضم كل الإطارات وأعضاء التحكم والمنفذين وكان مجموع العينة المختارة 20 فرد وتم الإجابة على الاستبيان من طرف كل أعضاء المؤسسة.

متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات المستقلة: ويتمثل في الحوافز وأثره.

2- المتغيرات التابعة: ويتمثل في مستوى أداء العاملين.

ثانيا: أدوات الدراسة

لمناقشة إشكاليتنا ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، فقد استعنا بعدة أدوات للدراسة منها:

1- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال زيارتنا لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البيض، مما مكننا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة وهي معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين.

2- المقابلة: هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة مع لمسؤول الأول للجزائرية للمياه وبعض العمال والمؤطرين بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج.

3- تقرير وثائق المؤسسة: تعتبر التقارير والوثائق من الأدوات الجد هامة في جمع المعلومات كالمتعلقة بالحوافز ومستوى الأداء.

4- الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له والإمكانات المادية المتاحة وجدنا أن الأداء الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبيان" ويقصد به تصميم في مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطى كافة.

المطلب الأول : تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالبيانات الشخصية

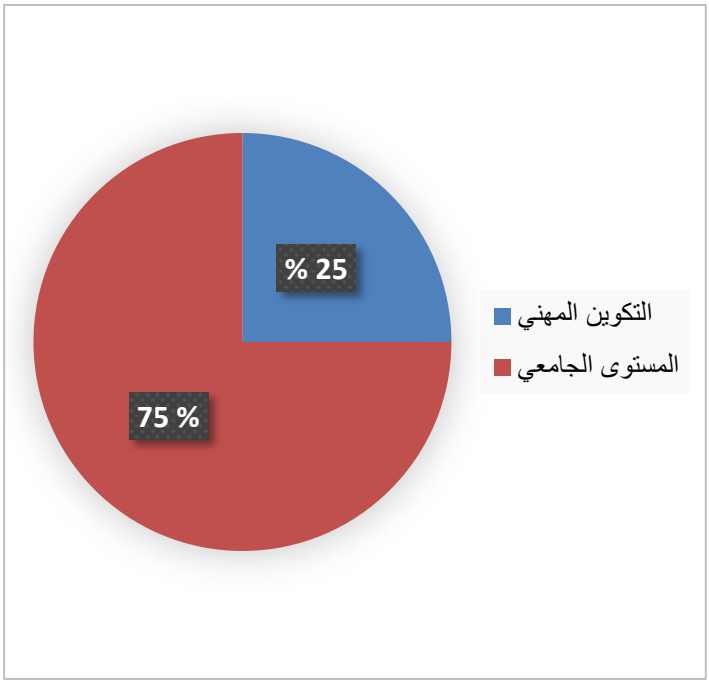
تضم البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية أسئلة حول ثلاثة عناصر هي المستوى التعليمي ، الأقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي.

- **المستوى التعليمي:**

الجدول رقم (01): يمثل التكرارات والنسب المئوية للمستوى التعليمي لعينة الدراسة.

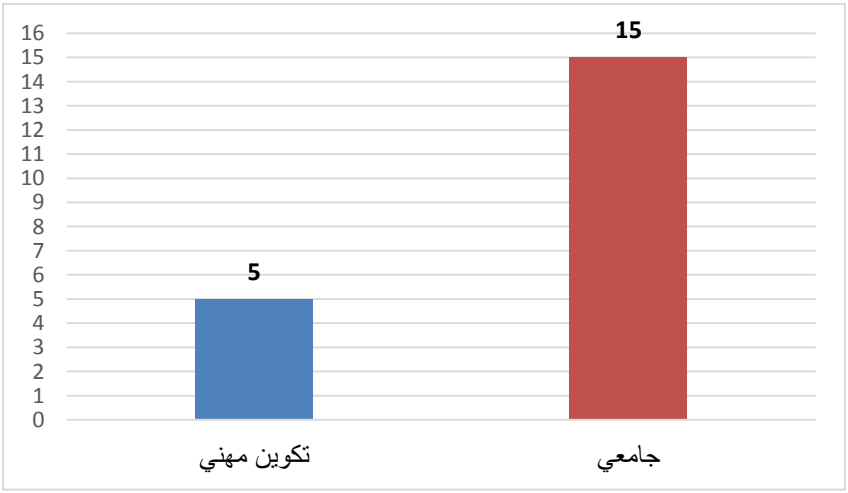
	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الجامعي	15	% 75
التكوين المهني	5	% 25

الشكل رقم (04): يمثل الدائرة النسبية للمستوى التعليمي لعينة الدراسة.



يلاحظ من خلال جدول توزيع المستوى التعليمي لعينة الدراسة أن نسبة خريجي الجامعة تفوق نسبة خريجي التكوين المهني من حيث عدد العمال حيث أن نسبة خريجي الجامعة 75 % أما خريجي التكوين المهني نسبتها 25 %.

الشكل رقم (05) : يمثل المدرج التكراري للمستوى التعليمي لعينة الدراسة.

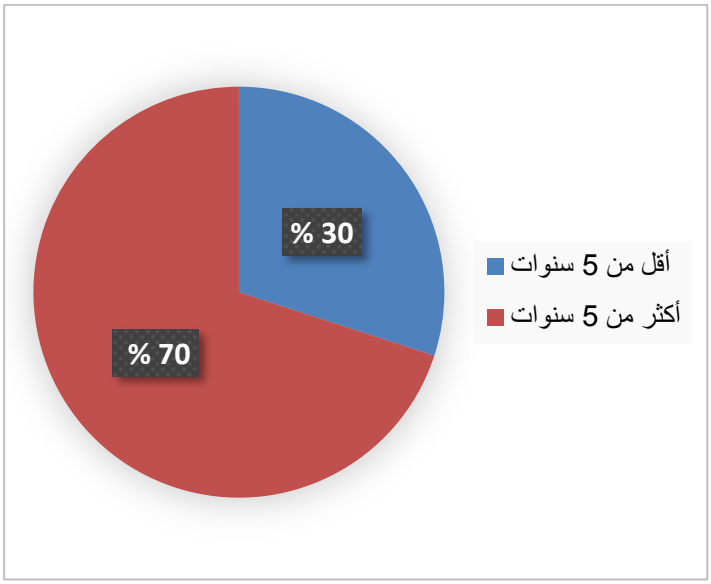


- الأقدمية في المؤسسة:

الجدول رقم (02): يمثل التكرارات والنسب المئوية لأقدمية في المؤسسة لعينة الدراسة.

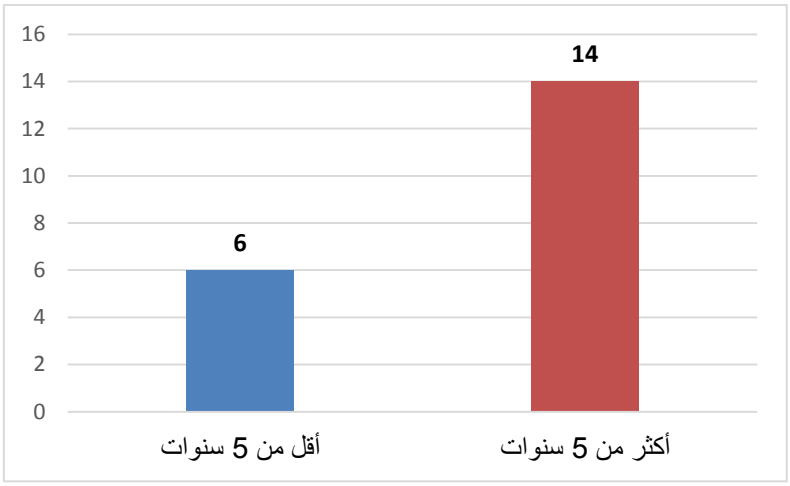
	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	% 75
أكثر من 5 سنوات	5	% 25

الشكل رقم (06): يمثل الدائرة النسبية للأقدمية في المؤسسة لعينة الدراسة.



يبين الشكل الخاص بتوزيع سنوات الأقدمية على أفراد العينة المستقصاة أن اغلبهم يملكون خبرة أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 75 % يليه من هم أكثر خبرة بنسبة25 %

الشكل رقم (07): يمثل المدرج التكراري للأقدمية في المؤسسة لعينة الدراسة



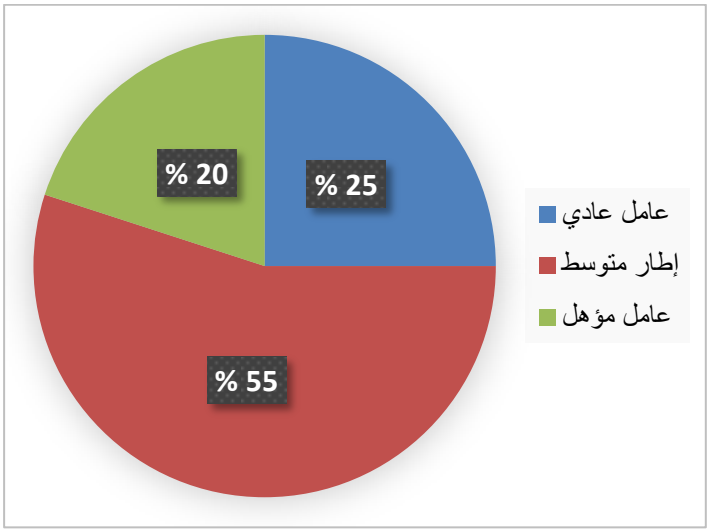
.

- **المستوى الوظيفي:**

الجدول رقم (03): يمثل التكرارات والنسب المئوية للمستوى الوظيفي لعينة الدراسة.

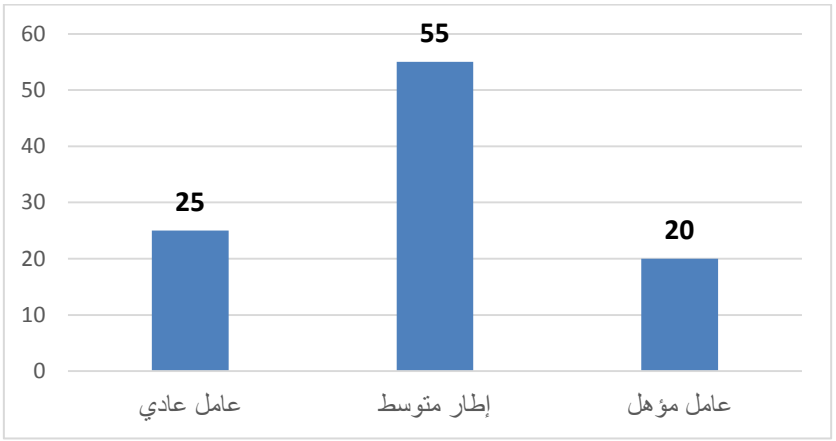
	التكرار	النسبة المئوية
عامل عادي	5	25
إطار متوسط	11	55
عامل مؤهل	4	20

الشكل رقم (08): يمثل الدائرة النسبية للأقدمية في المؤسسة لعينة الدراسة.



يمثل الشكل النسب الخاصة بالمستوى الوظيفي لعينة الدراسة أن اغلبهم إطار متوسط بنسبة 55% يليه عامل مؤهل بنسبة 25 %وأخيرا يأتي العامل المؤهل بنسبة 20%

الشكل رقم (09): يمثل المدرج التكراري للمستوى الوظيفي لعينة الدراسة.



المطلب الثاني: تفريغ و تحليل البيانات الخاصة بيانات متعلقة بالحوافز

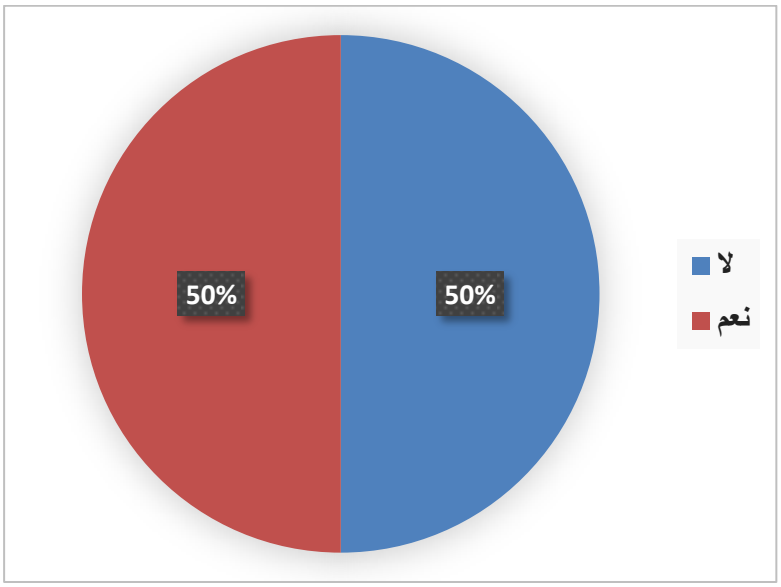
بعد التعرف على العينة من حيث المعلومات الشخصية نتطرق الآن لمعرفة بعض الحيثيات عن

س1: هل تتولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز؟

الجدول رقم (04): يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الأول.

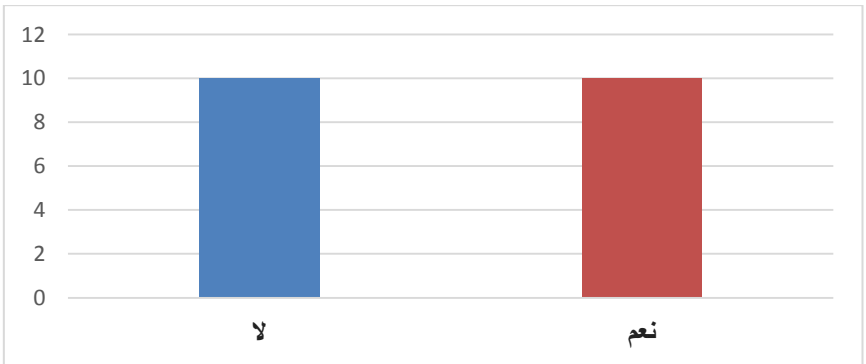
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 50
لا	10	% 50

الشكل رقم (10): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول.



أظهرت النتائج انقسامًا متساويًا في الآراء بنسبة 50% من الإجابات "نعم" و50% من الإجابات "لا".

الشكل رقم (11): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول.

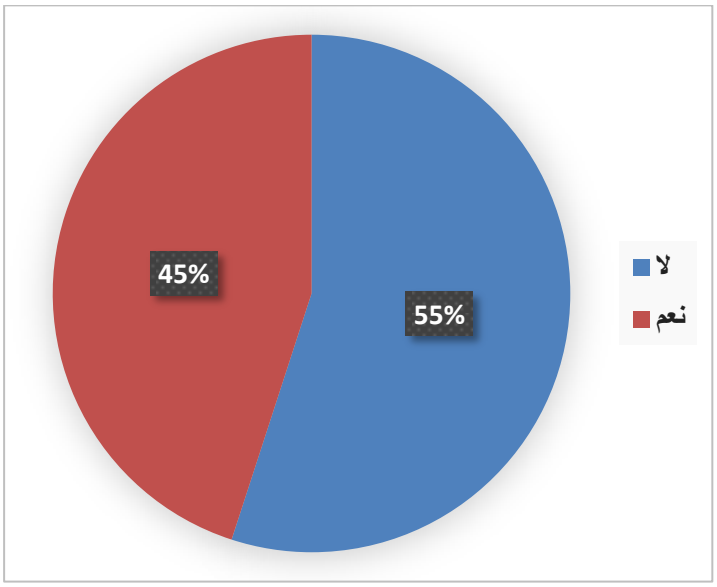


س2: هل تقوم المؤسسة بوضع نماذج مثال توضيحي لتحفيز الموارد البشرية؟

الجدول رقم (05): يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الثاني.

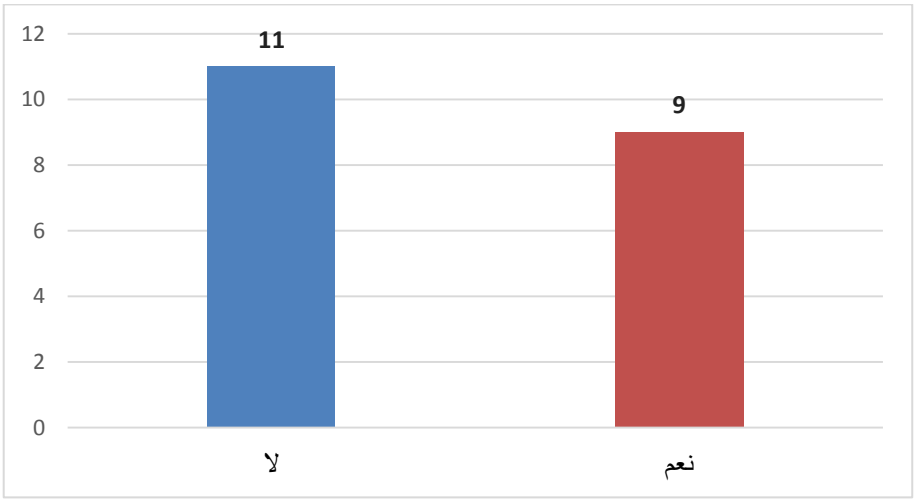
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	% 45
لا	11	% 55

الشكل رقم (12): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني.



يظهر أن 45% من الموظفين يعتقدون أن المؤسسة تضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية، بينما 55% يرون العكس..

الشكل رقم (13): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني.

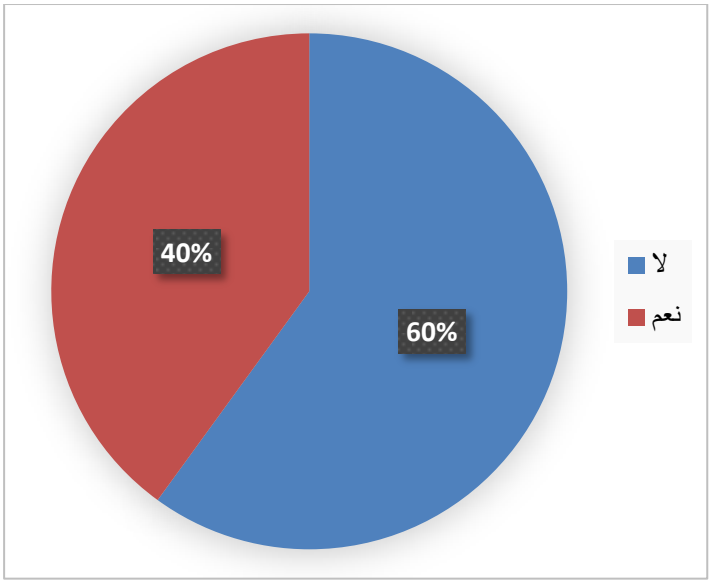


س3: ما هو في رأيك نوع التحفيز المجدي في المؤسسة؟

الجدول رقم (06): يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الثالث.

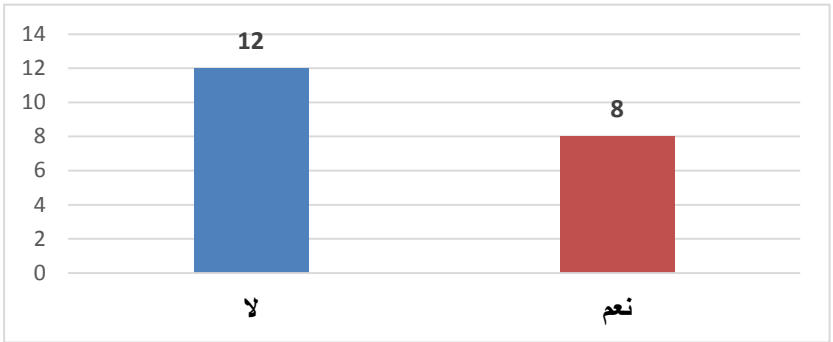
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	% 40
لا	12	% 60

الشكل رقم (14): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث.



الاستبيان أظهر أن 40% من الموظفين يعتبرون أن التحفيز في المؤسسة فعّال، بينما 60% يعتقدون أنه غير فعّال.

الشكل رقم (15): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث.

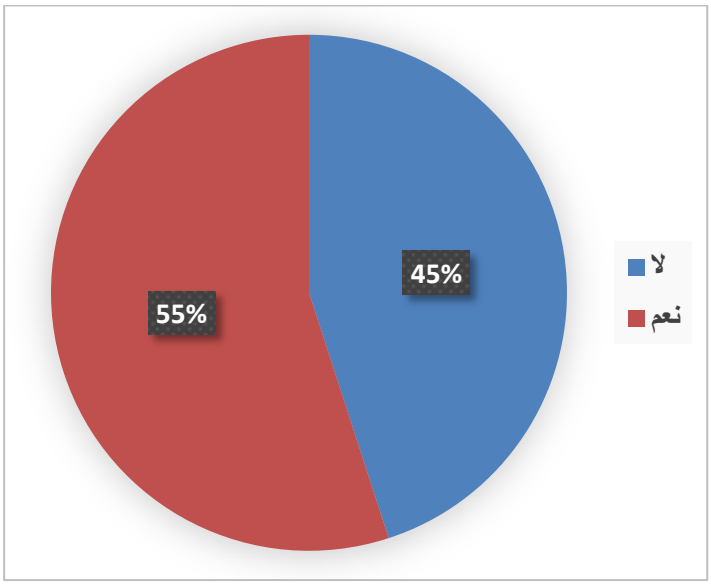


س4: هل ترى أن الأوقات التي يمنح فيها التحفيز مناسبة؟

الجدول رقم (07): يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الرابع.

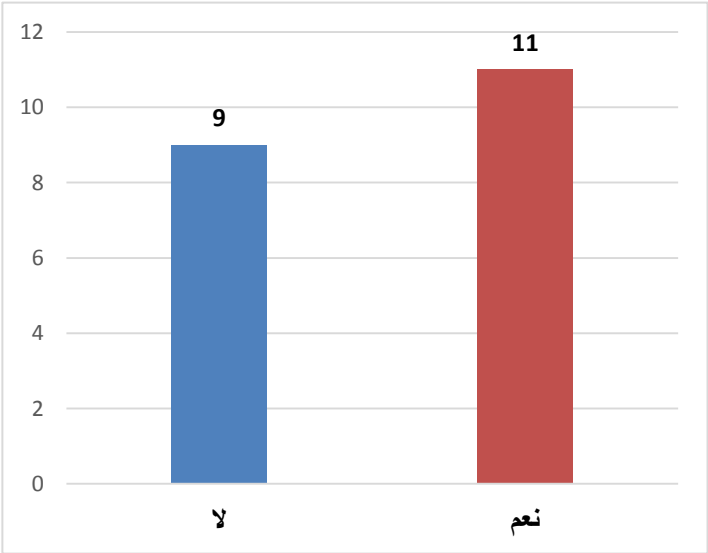
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	% 45
لا	12	% 55

الشكل رقم (16): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع.



الاستبيان أظهر أن 40% من الموظفين يرون أن الأوقات التي يمنح فيها التحفيز مناسبة، بينما يرى 60% أنها غير مناسبة.

الشكل رقم (17): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع.

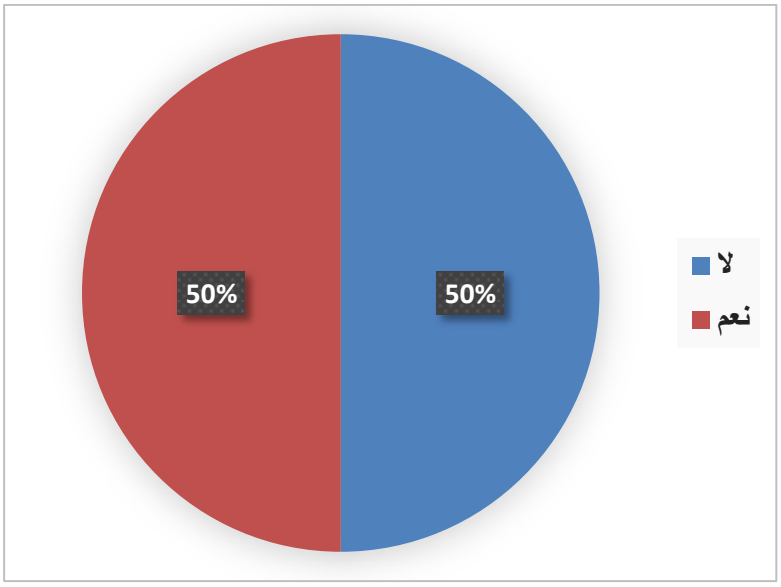


س5: في رأيك هل عملية التحفيز في المؤسسة تتم بطريقة موضوعية؟

الجدول رقم (08): يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الخامس.

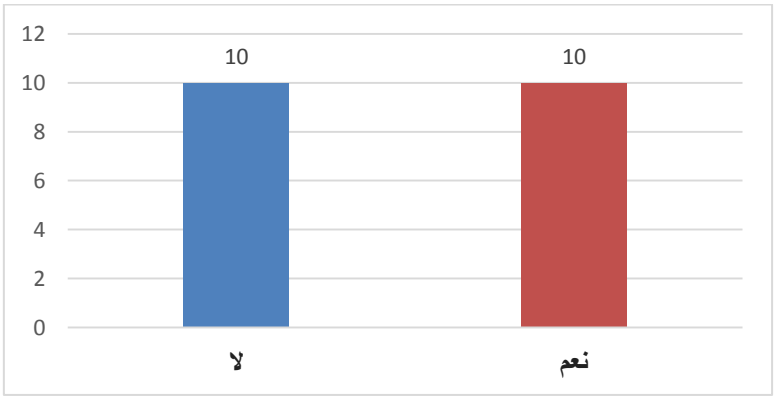
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 50
لا	10	% 50

الشكل رقم (18) : يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس.



التوازن في الإجابات يشير إلى توجه متساوٍ بين الموظفين بشأن مدى موضوعية عملية التحفيز في المؤسسة. يمكن أن يعود ذلك إلى تفسيرات مختلفة للموضوعية، وتجارب فردية متباينة، وتفاوت في فهم سياسات

الشكل رقم (19) : يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس.

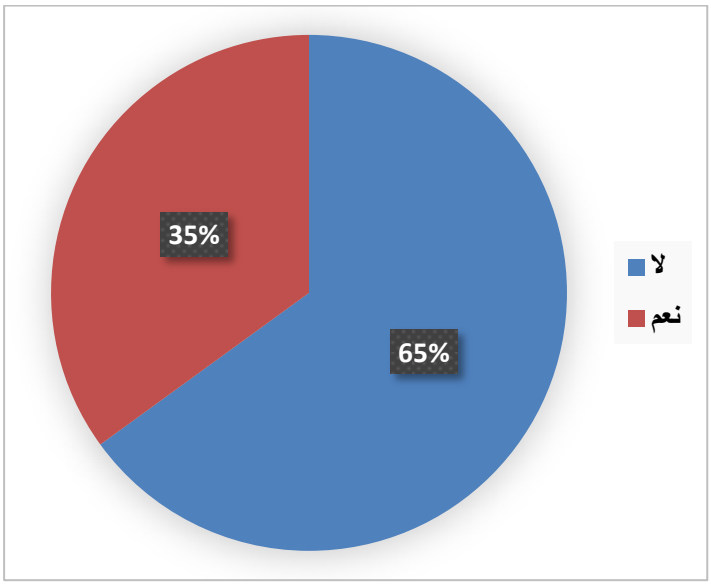


س6: هل سبق لك وإن استفدت من محفز بالمؤسسة؟

الجدول رقم (09): يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال السادس.

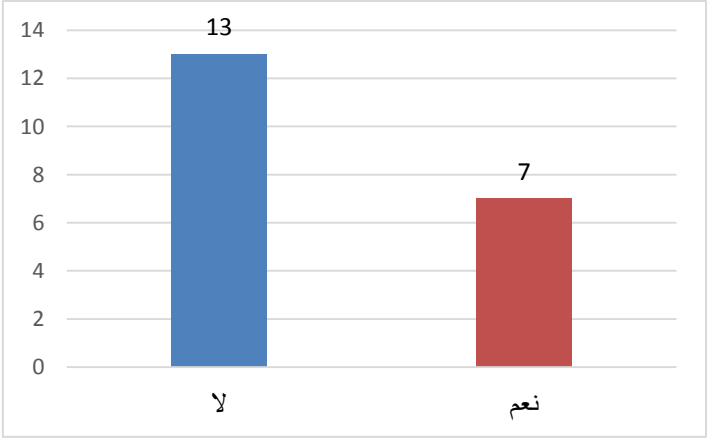
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	% 35
لا	13	% 65

الشكل رقم (20): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس.



نتائج تظهر أن 65% من المشاركين لم يستفيدوا من أي محفز في المؤسسة، بينما استفاد 35% منهم.

الشكل رقم (21): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس.

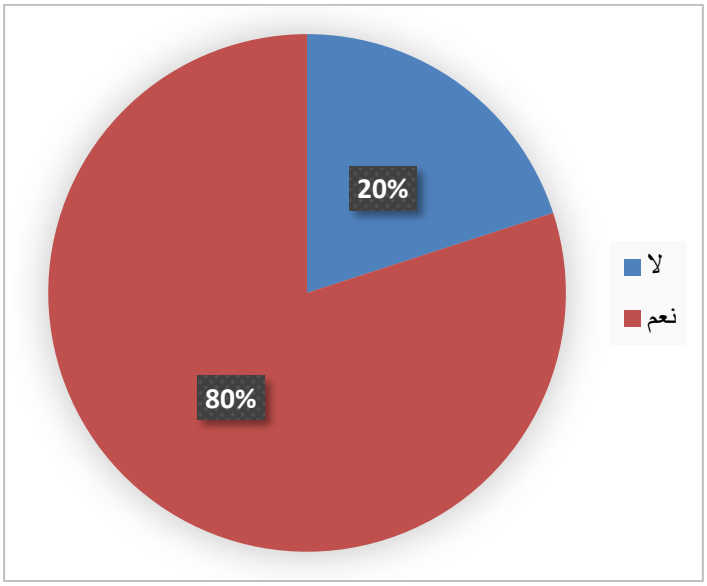


س7: هل احترام المرؤوسين لك في المؤسسة يحفزك على بذل أداء أفضل؟

الجدول رقم (10): يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال السابع.

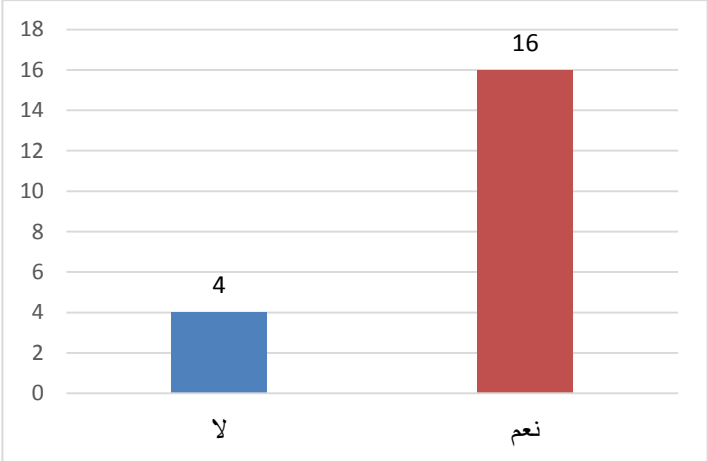
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 80
لا	4	% 20

الشكل رقم (22): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع.



تشير نتائج الاستطلاع إلى أن 80% من الموظفين يرون أن احترام المرؤوسين لهم يحفزهم على تقديم أداء أفضل، بينما يبلغ 20% منهم الذين لا يرون هذا العلاقة.

الشكل رقم (23): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع.

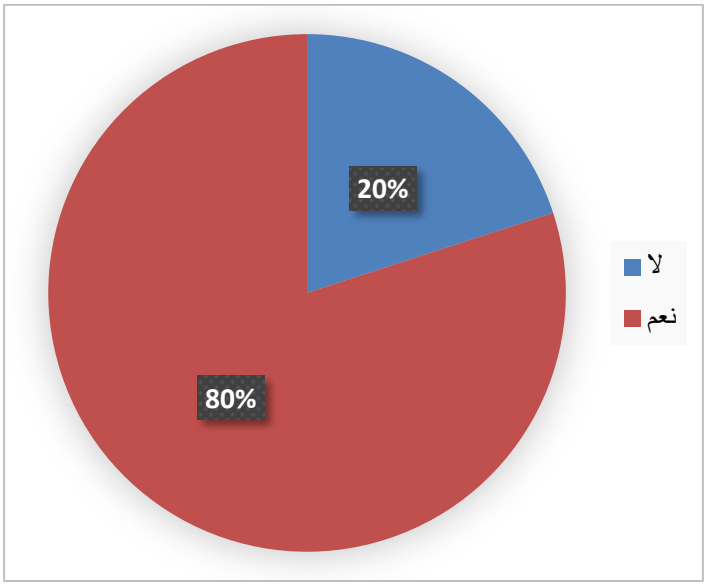


س8: هل تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز؟

الجدول رقم (11): يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الثامن.

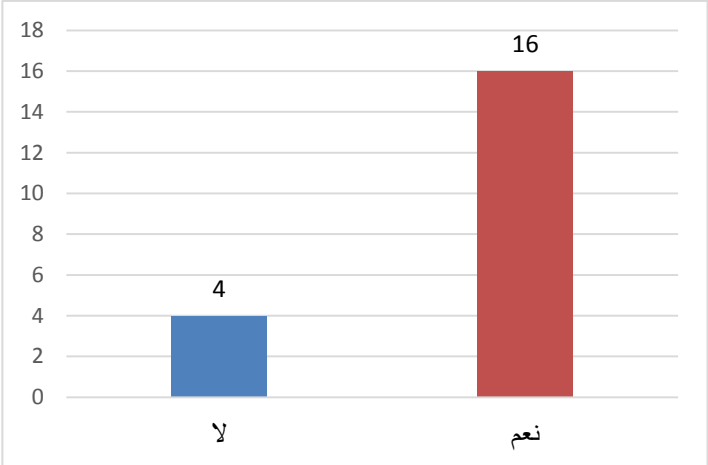
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 80
لا	4	% 20

الشكل رقم (24): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن.



النتائج تظهر أن 80% من المشاركين يرون أن عملية التحفيز تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال، بينما يعتقد 20% منهم أنها لا تحقق ذلك.

الشكل رقم (25): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن.



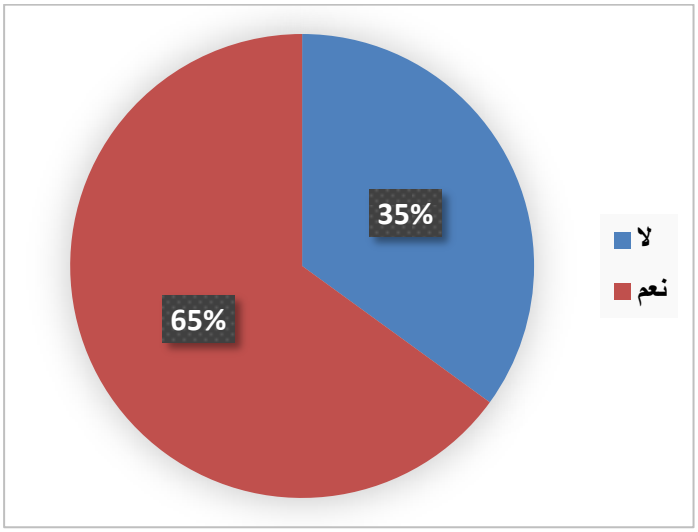
المطلب الثالث: بيانات متعلقة بتحسين أداء العاملين

س1: هل تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء؟

الجدول رقم (12) : يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الأول.

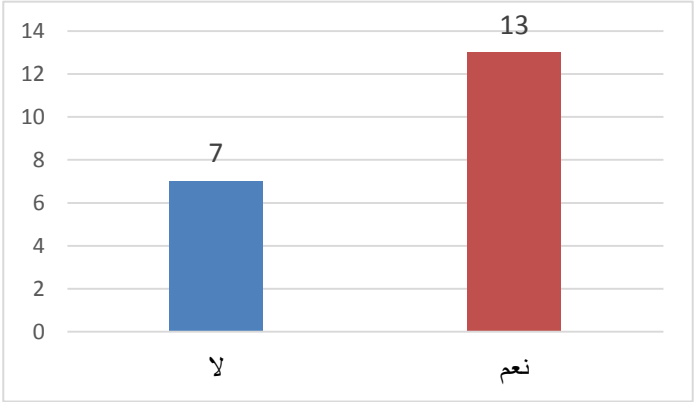
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	% 65
لا	7	% 35

الشكل رقم (26): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول.



نتائج تشير إلى أن 65% من المشاركين يرون أن المؤسسة تعتمد على سياسة واضحة في تحسين الأداء، في حين يعتقد 35% منهم العكس.

الشكل رقم (27): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول.

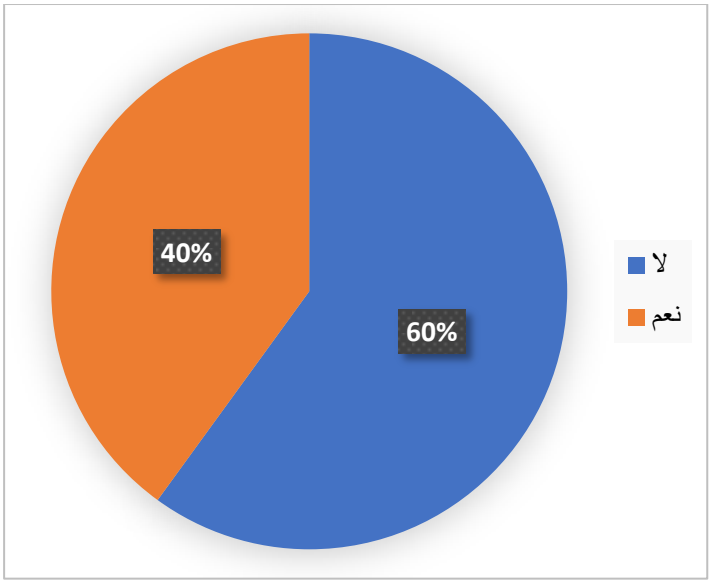


س2: هل تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع أداء العاملين؟

الجدول رقم (13): يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الثاني.

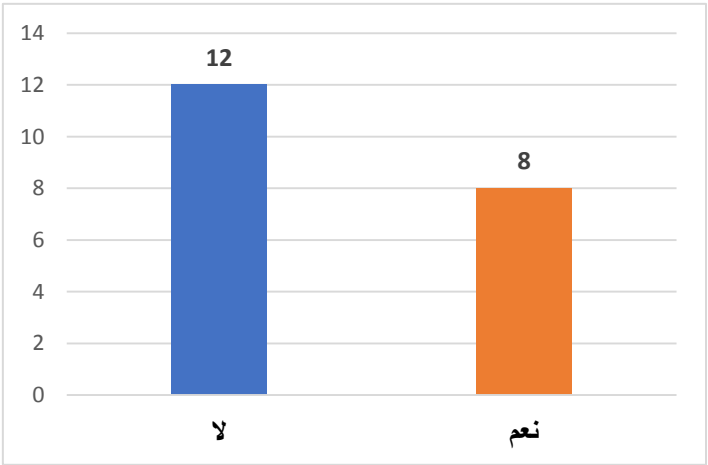
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	% 40
لا	12	% 60

الشكل رقم (28): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني.



نتائج تشير إلى أن 60% من المشاركين يرون أن المؤسسة تتبع نظامًا خاصًا لرفع أداء العاملين، في حين يعتقد 40% منهم العكس.

الشكل رقم (29): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني.

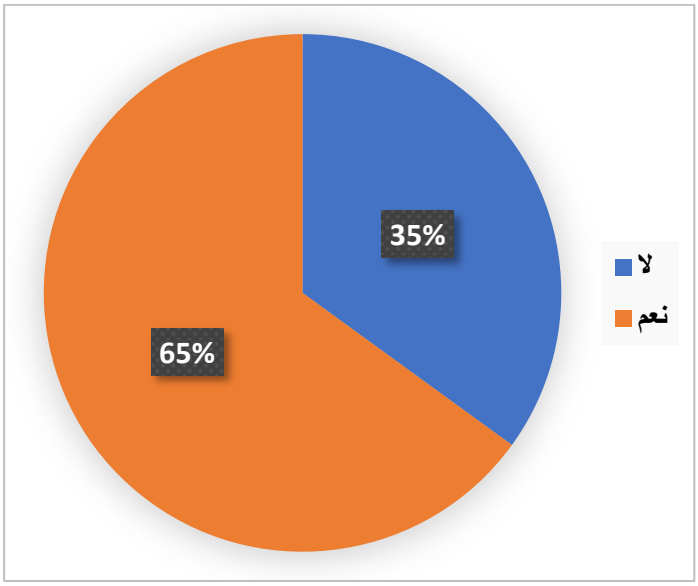


س3: هل ترى أن التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء جيد؟

الجدول رقم (14): يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الثالث.

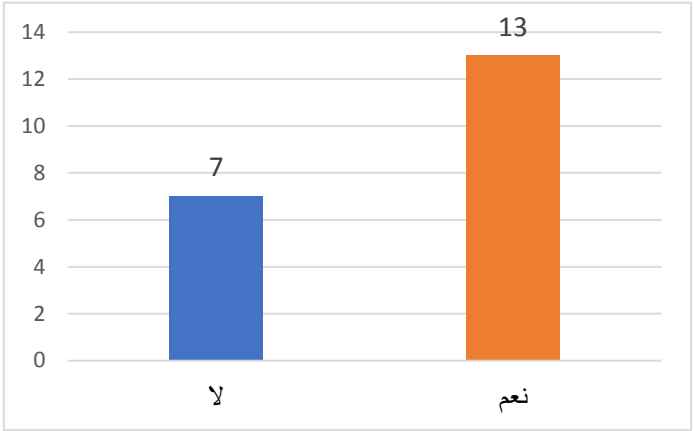
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	% 65
لا	7	% 35

الشكل رقم (30): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث.



نتائج الاستطلاع تظهر أن 65% من المشاركين يرون أن التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء جيد، مقابل 35% الذين لا يرون ذلك.

الشكل رقم (31): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث.

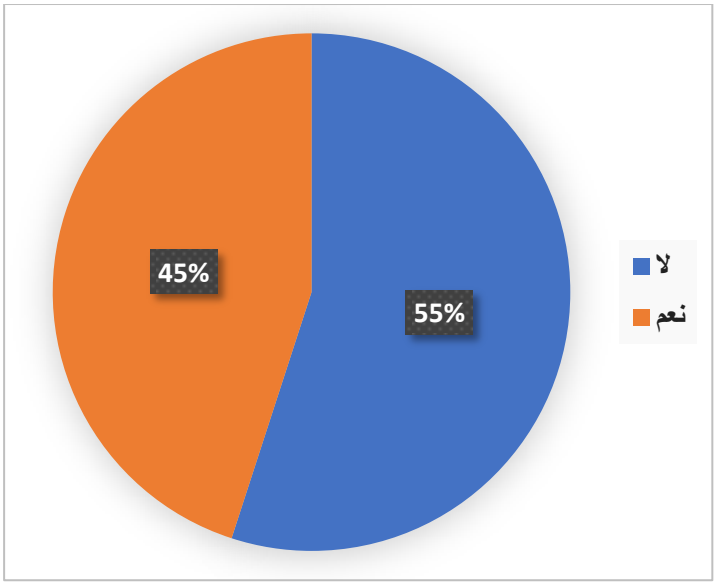


س4: هل ترى أن الحوافز المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه؟

الجدول رقم (15): يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الرابع.

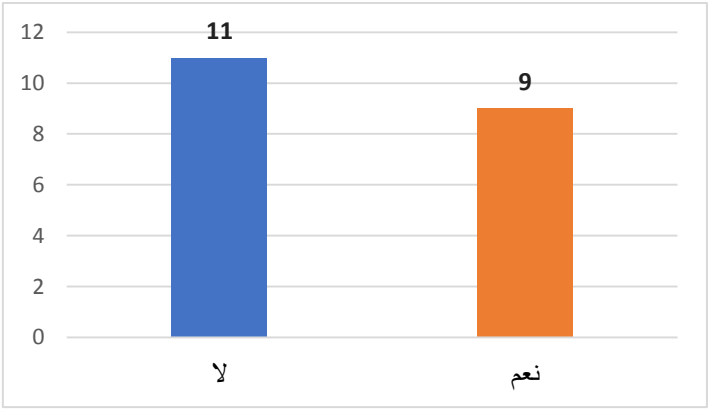
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	% 45
لا	11	% 55

الشكل رقم (32): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع.



نتائج الاستطلاع تظهر أن 55% من المشاركين لا يرون أن الحوافز المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلهم يقومون بأدائهم على أكمل وجه، في حين يرى 45% منهم العكس.

الشكل رقم (33): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع.

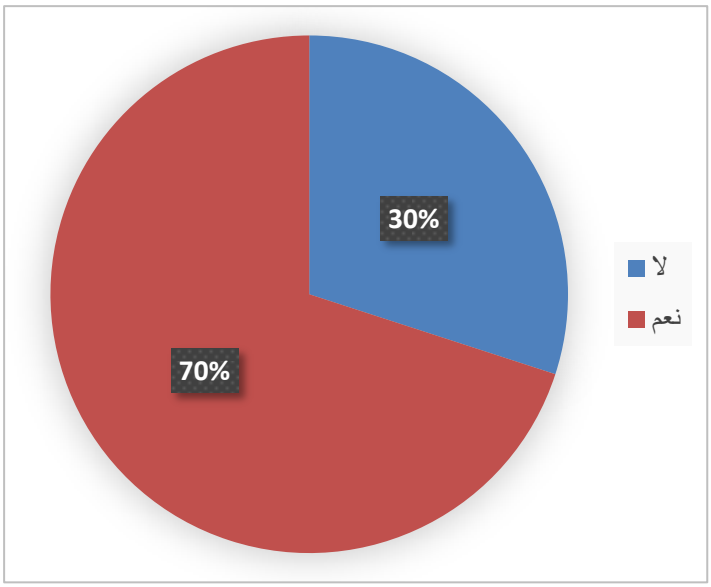


س5: هل مكافأتك على عملك تساعدك لتحقيق أداء أفضل؟

الجدول رقم (16): يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال الخامس.

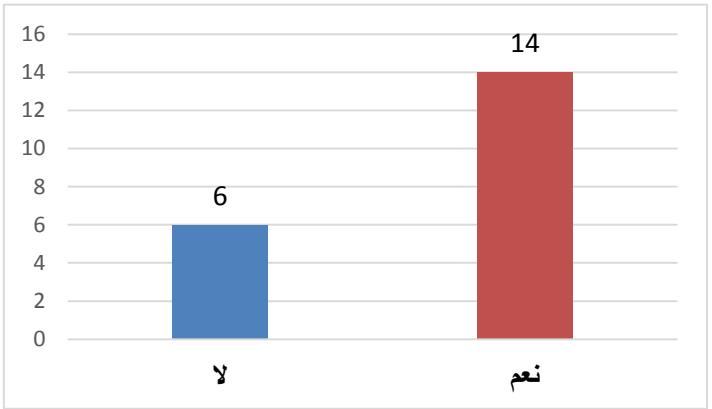
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	% 70
لا	06	% 30

الشكل رقم (34): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس.



نتائج الاستطلاع تشير إلى أن 70% من المشاركين يرون أن المكافآت التي يتلقونها على عملهم تساعدهم في تحقيق أداء أفضل، في حين يعتقد 30% أن هذا ليس الحال. يُظهر هذا التوجه الدور الإيجابي الذي تلعبه المكافآت في تحفيز وتعزيز أداء الموظفين في العمل.

الشكل رقم (35): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس.

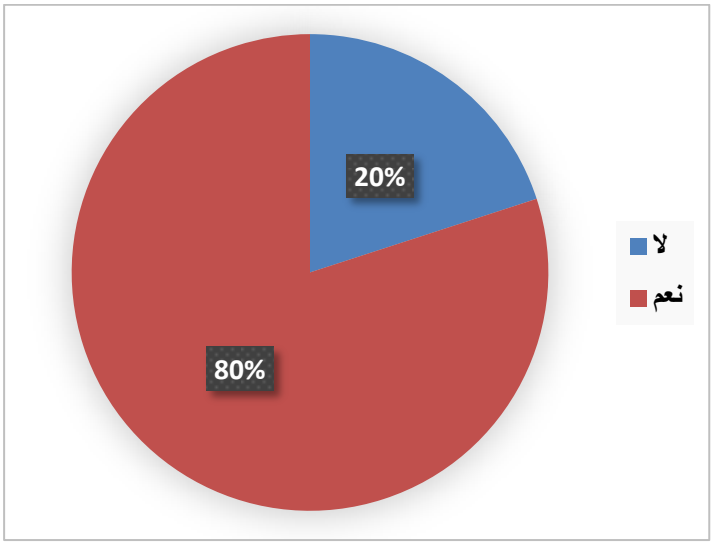


س6: هل الترقية تدفعك لاقتراح أفكار جديدة لأداء ما هو مطلوب منك؟

الجدول رقم (17) : يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال السادس.

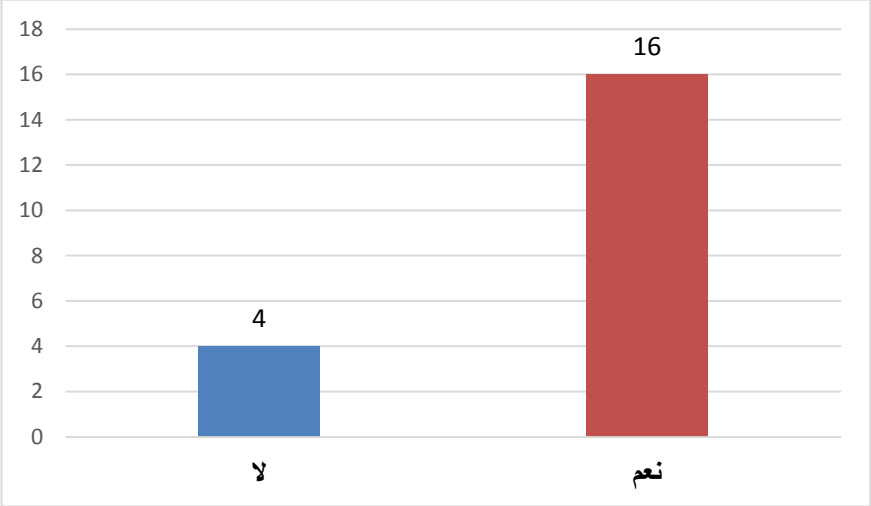
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 80
لا	04	% 20

الشكل رقم (36): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس.



نتائج توضح أن 80% من المشاركين يرون أن الترقية تدفعهم لاقتراح أفكار جديدة لأداء ما هو مطلوب منهم، بينما يعتقد 20% منهم العكس.

الشكل رقم (37): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس.

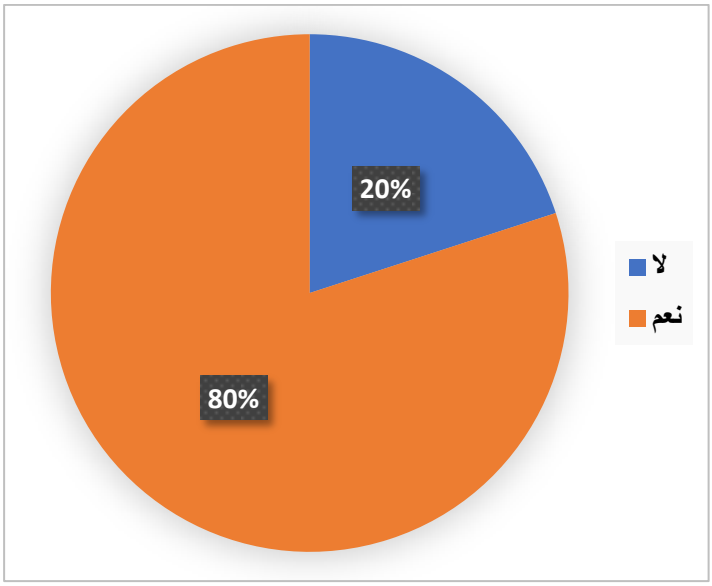


س7: هل في رأيك أن تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز ؟

الجدول رقم (18): يمثل التكرارات والنسب المئوية لتجاوب عينة الدراسة على السؤال السابع.

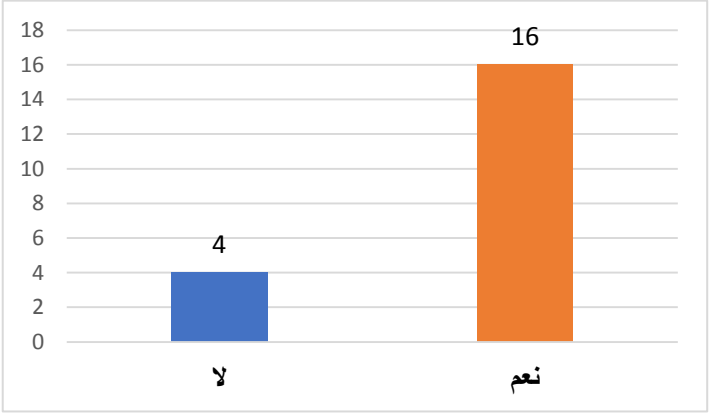
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 80
لا	04	% 20

الشكل رقم (38): يمثل الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع.



توضح نتائج الاستطلاع أن 80% من المشاركين يرون أن تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز، مقابل 20% الذين يعتقدون العكس.

الشكل رقم (39): يمثل المدرج التكراري لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع.



تحليل نتائج الدراسة:

من خلال دراسة طرق التحفيز التي تعتمدها المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحده البيض ، أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من العينة المشاركة لم تكن راضية عن التحفيز الحالي المقدم من المؤسسة. و يجدر الإشارة إلى أن العينة نفسها أكدت أن التحفيز الفعال يمكن أن يزيد من أداء العمال. ومع ذلك نجحت المؤسسة في تحقيق أهدافها. يمكن تفسير هذا النجاح بعوامل خارجية تتعلق بظروف السوق.

للحصول على صورة أكثر شمولية ودقة عن تأثير التحفيز على أداء العاملين، من المهم توسيع نطاق الدراسة لتشمل عدة مؤسسات. الظروف الفردية لمؤسسة واحدة قد لا تكون كافية لتقديم استنتاجات عامة. بسبب ضيق الوقت لم يكن من الممكن إجراء الدراسة على أكثر من مؤسسة واحدة. ومع ذلك، فإن النتائج الحالية تتيح لنا فهمًا مبدئيًا حيث أكدت العينة أن التحفيز الفعال يمكن أن يزيد من أداء المؤسسة، يشعر الموظفون المحفزون بالتقدير و الإحترام، مما يدفعهم لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة تفيد المؤسسة.

خاتمـــــة

خاتمة:

من خلال دراسة الموضوع وبعد إجراء كلا من الدراسة النظرية والتطبيقية تأثير إدارة المخاطر على ظروف العمل لذا حاولنا تسليط الضوء على إدارة المخاطر في المؤسسة ومدى تأثيرها على العاملين كونها ركيزة أساسية وادا لتحقيق أهدافها وزيادة فعالياتها لاستمرار المؤسسات وتوصلنا إلى نتيجة أن إدارة المخاطر هي عملية مستمرة ومواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة من خلال رصدها وتقسيمها ومعالجتها باستخدام طرق وأساليب مناسبة على مستوى المؤسسة وأن الظروف العمل التي لا تختلف تهيئتها عن غيرها من الوظائف من حيث اعدادها وسير فهي عملية إدارية إذا بدراسة إمكانية تحسب ظروف العمل بمختلف مجالاتها فهي تعتبر بذلك إحضار محددة الأساسية لمستوى أداء العمال في العامل يتأثر بظروف العمل حيث كلما كانت الظروف العامل جيدة كل ما تحسن أدائه و العكس وذلك راجع لنتائج السلبية التي قد تنجم من جراء سوء ظروف العمل من صراعات ،غياب ، ضغط العمل ، أمراض مهنية ،حوادث العمل وتأثيرها على دافعية وروحه المعنوية من ثم على أدائه في حين تساهم ظروف العمل الجيدة في رفع معنويات العامل وبتالي تحسين أداءه واعتبار أن العنصر البشري في المؤسسة له أهمية خاصة وفي الوقت الحالي تسعة كل المؤسسات جاهدة في كيفية الحفاظ عليه لأجل ذلك يجب وضع صح مش الموضوع أبدا وبعد خطة لتحفيز العمال بطريقة فعاله بغية زيادة أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة ولابد على كل مؤسسة أن تعمل جاهدة على وضع نظام حوافز فعال وعادل من شأنه تحريك واستشارات الدوافع وتفعيلها لبلوغ أهداف المؤسسة.

- **<u>نتائج الدراسة:</u>**

من خلال ما تم التطرق إليه تم التوصل إلى نتائج التالية:

- تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر يزيد من رضا الموظفين عن بيئة العمل، حيث يشعرون بأن مؤسستهم تهتم بسلامتهم وصحتهم.

- إدارة المخاطر الفعالة تساهم في رفع معنويات الموظفين من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، مما يزيد من التزامهم وتحفيزهم.

- إجراء تقييم دوري للمخاطر وتحليلها يساعد في تحديد وتخفيف المخاطر المحتملة قبل وقوعها، مما يحسن من بيئة العمل ويقلل من احتمالية حدوث حوادث.

- التحفيز يعزز من معنويات الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاوناً

- بناء ثقافة تنظيمية تركز على السلامة وإدارة المخاطر من خلال مشاركة جميع الموظفين في جهود السلامة، مما يعزز من التزام الجميع بتوفير بيئة عمل آمنة.

- بيئة العمل التي تدار فيها المخاطر بشكل جيد تؤدي إلى تقليل الغياب الناتج عن الإصابات أو الأمراض المهنية، مما يحسن من استمرارية العمل واستقراره.

- يشعر الموظفون المحفزون بالتقدير، مما يدفعهم لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة تفيد المؤسسة.

- يعزز التحفيز من التواصل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، مما يحسن بيئة العمل بشكل عام .

- نتيجة لتحسن أداء الموظفين وجودة العمل، يرتفع مستوى رضا العملاء، مما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق .

- التحفيز يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف المرتبطة بالغياب والتوظيف المتكرر.

إدارة المخاطر لها تأثير كبير على تحسين ظروف عمل الموظفين من خلال تعزيز السلامة، زيادة الرضا الوظيفي، رفع الإنتاجية، وتحسين معنويات الموظفين. النتائج التطبيقية تؤكد أن تنفيذ برامج السلامة، تقييم المخاطر، تحفيز الموظفين، تحسين الاتصالات، وتعزيز ثقافة السلامة كلها تساهم بشكل فعال في تحقيق بيئة عمل آمنة ومستقر وهذا يؤكد صحة الفرضية -**إدارة الجيدة للمخاطر تسمح بأداء الجيد للعمال**-.

- **<u>ثانيا: الإقتراحات:</u>**

1. يجب تقديم مكافآت مالية وغير مالية بشكل دوري لتحفيز الموظفين .
2. يجب تحسين بيئة العمل لتكون مريحة وآمنة .
3. يجب تقديم فرص للتدريب والتطوير المهني للموظفين .
4. يجب تعزيز الاتصال الفعّال بين الإدارة والموظفين .
5. .يجب تقدير جهود وإنجازات الموظفين بانتظام..
6. يجب تشجيع التوازن بين الحياة المهنية والشخصية .
7. يجب تعزيز العمل الجماعي وتنظيم أنشطة بناء الفريق .
8. يجب تبني نظام عادل وشفاف لتقييم الأداء .

9. يجب تشجيع الابتكار والإبداع داخل المؤسسة
10. يجب الاستماع إلى آراء الموظفين والعمل على تلبية احتياجاتهم.
11. لا بد من وضع معايير واضحة لتقييم الأداء .
12. لا بد من توفير ساعات عمل مرنة وخيارات العمل عن بعد.
13. لا بد من تقديم برامج دعم الصحة النفسية والعافية .
14. لا بد من تنظيم اجتماعات دورية لتبادل الآراء والملاحظات .
15. لا بد من تقديم حوافز للأفكار المبتكرة التي تحسن العمل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب :

- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، دون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002،

- ادوارد برود زاكس، ترجمة أحمد المغربي، **إدارة المخاطر والأزمات والأمن**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،

- أسامة عزمي وآخرون، **إدارة الخطر والتأمين**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،

- أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الأعمال وفق المنظور المعاصر**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011،

- أنعام الشهابي وآخرون، **السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة**، ط1، ار الإثراء للنشر، الأردن، 2009،

- جيمس أر. شيرمان ترجمة محمد طه علي، **التخطيط أول خطوات النجاح**، الطبعة الأولى، دار المعرفة البشرية، مؤسسة الريان، لبنان 2010-1431ه،

- حدلاح الشتواني، **إدارة الأفراد والعلاقاتت الانسانية، الطبعة الأولى**، مؤسسة شباب جامعة الاسكندرية، 2004،

- شعلان ألشمري، **مفاهيم في الإدارة**، جدة، 2012،

- صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، بدون طبعة، جامعة منتوري، قسنطينة، بدون سنة نشر، الجزائر،

- صالح مهدي محسن العامري، د. طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،

. - صلاح الشنواني، **إدارة الانتاج** ، دون طبعة، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2000، .

- صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008،

- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر للأفراد**، إدارات، شركات، بنوك، كلية التجارة، عين شمس، الإسكندرية، مصر، 2007،.

- عبد الرحمن العيسوي، **سيكولوجية العمل والعمال**، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان،

- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003،

- علي عباس، **أساسيات علم الإدارة** ، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013،

- فرح عبد القادر طه، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، طبعة تاسعة، دار ضياء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001،

- **كتاب الإدارة الحديثة**، **نظريات ومفاهيم**، المؤلف الدكتور نعيم ابراهيم الظاهر، عمان، 2009.

- نايل محمد مومني، **إدارة الكوارث والأزمات**، مطبعة الروزنا، عمان ، الأردن، 2007،

- نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011،

طارق طه، **الإدارة**، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2008،

عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية**، دون طبعة، الدار الجامعية، بيروت، 1984،

مجدي أحمد عبد الله، **علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق**، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2004،

نهاد عطا حمدي، زيد غانم الحصان، **الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة**، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008،

- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، **مبادئ إدارة الأعمال**، تخصص إدارة مكتبية، الإدارة العامة للتصميم والتطوير ، 2008م،

عمر وصفي عقيلي، غيس عبد علي المؤمن، **المنظمة ونظرية التنظيم**، بدون مكان النشر، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994،

علي عبد الرزاق جلبي، **المجتمع والثقافة الشخصية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1984،

- زاهد أحمد ديري، **الرقابة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.

- عمر أحمد همشري، ربحي مصطفى عليان، **المرجع في علم المكتبات والمعلومات**، الطبعة العربية، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

خضير كاظم الفريحات، أنعام الشهابي، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، 2009.

- فوزي شعبان مدكور، **إدارة الصيانة والأمن الصناعي**، منشورات كلية التجارة، القاهرة، 1997.

- محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف، **مبادئ إدارة الخطر والتأمين** ، دار الكتاب الأكاديمية، مصر 2004.

- محمد حسن زويلف، **نظريات ومبادئ الإدارة**، ط1، دار الفكر، عمان، 2001.

- سعد غالب ياسين، **الإدارة الاستراتيجية** ، طبعة رابعة، دار اليازوري، عمان، 2000.

Marcel laflamme, le management approche systématique ; théorie et cas 5eme édition , québec :G aétin Morin édition & associés ltée, 1981 ;

2. المذكرات الجامعية:

- براكنة سليمة، **ظروف العمل داخل المؤسسة المخوصصة وانعكاساتها على وضعية الاجتماعية للعمال**، مذكرة ماجستير جامعة الحاج لخضر باتنة، 2011-2012،

- بن موى فاطمة الزهراء، بوقرينات سمية، **أثر ظروف العمل على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بتقرت** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.

- بوخريسة بوبكر وآخرون، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، دون تاريخ.

- بوزيدي لمجد، **إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009.

- بوعكاز نوال، **حدود الهندسة المالية في تفعيل استراتيجيات التغطية للمخاطر المالية في ظل الأزمة المالية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011،

- توفيق برباش، **تحسين ظروف العمل لرفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية** ، غير منشورة، دراسة حالة وحدة اللوائب والبراغي والصنابير لعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 1996-1997.

- سلمى لحمر، **تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي**، غير منشورة، جيجل، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2012-2013.

- علي موسى حنان، **مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة انتاجية في المؤسسة الصناعية**، غير منشورة، دراسة حالة لمؤسسة هنكل، الجزائر، مركب شلغوم العيد ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، شعبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

- عيسى ابراهيم المعشر، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

- معين أمين السيد، محاضرات في مقياس مدخل إدارة الأعمال، ط1، الجزائر، 2018.

- Diploma on management & administration , cambridge college, Edited Retrieved 19/1/2022.

3. المجلات والملتقيات:

- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال، **الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004،

- بلعزوز بن علي، قندوز عبد الكريم ، استراتيجيات التحوط وإدارة المخاطر، الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية إدارة المخاطر، أفاق وتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008،

- دمبري أحمد، **مساهمة في دراسة ظروف العمل**، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، بدون سنة نشر.

- دمري أحمد، **المساهمة في دراسة ظروف العمل**، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، د س.

- مطبوعة دروس في مقياس مدخل إلى علم الإدارة، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، إعداد الدكتور قصري فريدة، السنة الجامعية 2022-2021.

غول فرحات، **الأخطار والنماذج دراستها في المؤسسات**، للملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية المخاطر في المؤسسات، آفاق وتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008،

4. المواقع الإلكترونية:

- عالم الإدارة، توجيهات وأدوات لتحسين إدارة وتطوير أعمالك. ALEDARA.COM

- djeLfa.info.

- فريد كورتل وآخرون، **إدارة المخاطر على قروض مصرفية**، متوفر على الموقع الإلكتروني، www.iefpedia.com تاريخ الإطلاع 09-02-2024، ساعة الإطلاع 16:40 .

Holly Green 11-10-2016 ; A new approach to performance management, www.vistage. -
.Com. Retrived 23-9-2018. Edited

.https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/2011 -

Michelle Seidel 18/3/2019 ; Modern Techniques of Management , bizfluent , Edited ; -
.Retrieved19/1/2022

Modern Management approaches ; www.citeman.com, 4-1-2009, Retrieved 23-9-2018. -
.Edited

.Principales of Modern Management , Edited ; Retrieved 13/4/2022 ; brainkart -

Shawn Grimsley ; Systèmes Approach to Management Theory & concepts. -
.www.study.com.Retrieved 24.9-2018 Edited

T. Saravanan ; Methods of Management development : A modern approach ; -
http://www.indiannba.com. REtrieved 239-2018 Edited

.visuresolutions.com

الملاحـــــــق

المركز الجامعي نور البشير

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير

تخصص : إدارة مالية

قسم علوم التسيير

أخي العامل تحية طيبة وبعد... :

الاستبيان إستمارة التعليمات

في إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، إدارة مالية يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة أرجو التكرم بملأ الإستمارة و المطلوب منك:

- قراءة كل عبارة بعناية وتمعن
- .. ثم الإجابة عليها بصدق وصراحة بما ينطبق عليك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة لإجابتك.
- اعلم أن إجابتك ستبقى موضع السرية وإنما تستخدم لغرض البحث العلمي

❖ وإليك أخي العامل هذا المثال التوضيحي:

-في رأيك هل وجود الحوافز في المؤسسة يساعدك على رفع الروح المعنوية ؟.

نعم	X	لا	

❖

❖ بيانات متعلقة بالشخصية

إليك أخي العامل بعض هذه التعليمات الرجاء منك ملؤها:

- **المستوى التعليمي :**

جامعي ☐ التكوين المهني ☐

- **الأقدمية في المؤسسة :**

أقل من 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات ☐

- **المستوى الوظيفي :**

إطار متوسط ☐ عامل مؤهل ☐ عامل عادي ☐

بيانات متعلقة بالحوافز :

1. هل تتولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز؟

نعم ☐ **لا** ☐

2. هل تقوم المؤسسة بوضع نماذج مثال توضيحي لتحفيز الموارد البشر ؟

نعم ☐ **لا** ☐

3. هل ترى أن التحفيز مجدي في المؤسسة ؟

نعم ☐ **لا** ☐

4. هل ترى أن الأوقات التي يمنح فيها التحفيز مناسبة؟

نعم ☐ **لا** ☐

5. في رأيك هل عملية التحفيز في المؤسسة تتم بطريقة موضوعية ؟

نعم ☐ **لا** ☐

6. هل سبق لك وأن إستفدت من محفز بالمؤسسة ؟

نعم ☐ **لا** ☐

7. هل إحترام المرؤوسين لك في المؤسسة يحفزك على بذل أداء أفضل ؟

نعم ☐ **لا** ☐

8. هل تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز؟

نعم ☐ **لا** ☐

❖

❖

❖ بيانات متعلقة بتحسين أداء العاملين:

1. هل تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء ؟

نعم ☐ **لا** ☐

2. هل تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع أداء العاملين ؟

نعم ☐ **لا** ☐

3. هل ترى أن التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء جيد ؟

نعم ☐ **لا** ☐

4. هل ترى أن الحوافز المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه؟

نعم ☐ **لا** ☐

5. هل مكافأتك على عملك تساعدك لتحقيق أداء أفضل ؟

نعم ☐ **لا** ☐

6. هل الترقية تدفعك لإقتراح أفكار جديدة لأداء ماهو مطلوب منك ؟

نعم ☐ **لا** ☐

7. هل في رأيك أن تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز ؟

نعم ☐ **لا** ☐