



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم التسيير، تخصص: مناجمت وتسيير المنظمات

بعنوان:

دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي

مسعود -

من إعداد الطالبة: سارة بن الشيخ.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/04/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ.د / أحمد بن عيشاوي.....أستاذ التعليم العالي....جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....رئيسا
د / رشيد مناصرية.....أستاذ محاضر (أ).....جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....مشرفا ومقررا
أ.د / بشير بن عيشي.....أستاذ التعليم العالي....جامعة محمد خيضر بسكرة.....مناقشا
د/ اسماعيل حجازي.....أستاذ محاضر (أ).....جامعة محمد خيضر بسكرة.....مناقشا
د / الحاج عرابة.....أستاذ محاضر (أ).....جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....مناقشا
د / عبد القادر دبون.....أستاذ محاضر (أ).....جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

الإهداء

❖ إلى والدي .. حبا وامتنانا

❖ إلى والدي .. فخرا واعتزازا

❖ إلى إخوتي .. عوننا وسندا

❖ إلى أساتذتي .. احتراما وتقديرا

❖ إلى كل من وقف بجانبني وشجعني

أهدي هذا العمل المتواضع ...

الطالبة سارة بن الشيخ

الشكر

أحمد الله سبحانه وتعالى على نعمة توفيقه لإتمام هذا العمل، وأسأله التوفيق والسداد في المستقبل.

أتقدم بعظيم الشكر والعرفان الجميل للأستاذين الكريمين الدكتور رشيد مناصرية والأستاذ الدكتور الياس بن ساسي لإشرافهما على هذه الرسالة، فلم يدخرا الوقت والجهد والنصائح رغم كثرة المشاغل والمسؤوليات، وكان لتوجيهاتهما الفضل الكبير في إعداد هذه الرسالة.

والشكر موصول كذلك للجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل وأرجو من الله أن تسهم ملاحظاتهم القيمة وآرائهم السديدة في إثراء هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلي الأساتذة المحكمين، الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، وكل الشكر أيضاً إلى كل من ساعدني في إعداد هذا العمل، أخص بالذكر منهم الدكتور ياسين محجر الذي قدم لي الكثير من المساعدة، وأشكر كذلك في هذا المقام كل من مد لي يد العون والمساعدة من عمال شركة سوناطراك.

وأخيراً فإنني أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة، التي أرجو من الله تعالى أن تكون عملاً خالصاً لوجهه الكريم، ونافعاً لعباده.

الطالبة سارة بن الشيخ

الملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر بعض العوامل على مستوى أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية حالة "مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود"، وذلك بالوقوف على واقع هذه العوامل وواقع مستوى الأداء، ثم تحديد أثر هذه العوامل على الأداء، وهي عوامل فردية وتنظيمية، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الاستبيان كأداة للدراسة، وطبق على عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة قدرت بـ 312 عاملاً، وتم استخدام برنامج SPSS وبرنامج AMOS لمعالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أولاً: لدى العاملين بالمؤسسة اتجاه إيجابي نحوى وظائف ويميلون إلى الاستقرار بها، يتوفر لدى العاملين على أهم القدرات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل جيد، كما لديهم مستوى دافعية وإدراك لأدركهم الوظيفية عالي.

ثانياً: مستوى رضا العمال حول العوامل التنظيمية غير جيد وذلك: لأن نمط القيادة لا يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرار، بناء الهيكل التنظيمي يقلل من سرعة الانجاز، التدريب لا يشمل جميع المستويات والأقسام، الأجور والمكافآت لا تساعدهم على الأداء بشكل أفضل.

ثالثاً: يعتبر مستوى أداء العاملين جيد مع وجود بعض النقائص في انجاز الأعمال في الوقت المحدد، أو تقبل بعض مصاعب العمل.

رابعاً: يوجد أثر بدرجة متوسطة للعوامل الفردية على مستوى أداء المورد البشري. وكذلك للعوامل التنظيمية على مستوى أداء المورد البشري. إجمالاً كانت نمط القيادة أولاً، ثم القدرات، يليها إدراك الدور الوظيفي، وأخيراً الاتصال الإداري هي العوامل الأكثر تأثيراً ضمن العوامل الفردية والتنظيمية.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: الاهتمام بالبيئة التنظيمية للمؤسسة لأن هذا سيساعد على تحسين الأداء، وذلك من خلال إعادة بناء هياكل تنظيمية مرنة، تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، منح حوافز دورية للعمال لتشجيعهم على تحسين الأداء، ربط التدريب بمحتوى الوظيفة وجعله يشمل كل المستويات.

الكلمات المفتاحية:

أداء المورد البشرية، عوامل فردية، عوامل تنظيمية، مديريات مؤسسة سوناطراك.

The study aimed to analyze the effects of some factors on the performance of human resources level in the economic companies "Sonatrach Hassi Messaoud" as a case study, through analyzing these factors, and the reality of the level of performance, Then determining the extent of the impact of these factors) individual factors, and organizational factors) on the performance level, the study relied in its practical parte on the questionnaire as a tool , the sample population is 312 employees. In order to validate the hypotheses, the data was analyzed by using the SPSS and AMOS ,We concluded the following:

First: the employees were positive toward their jobs, and tend to prefer stability; They acquire the skills that enable them to do their jobs very well. in the other hand, they are motived And they realize of Role of their Job.

Second: they are not satisfied , because the leadership style does not involve them in Fourth: in a medium degree, There is an effect of the individual factors on the human resources performance level. There is also a link of a mean influence between the organizational factors and the level of human Resources performance. Generally we can classify them as follow leadership, then abilities, realization of the functional role, and finally the administrative contact Are the determining factors for the performance of human resource in the organization.

The study recommended the following: taking care of the organization environment of the company which will help devemoping the performanceby rebuilding flexible organizational structures . Encouraging employer in giving hand in decision making. Enhancing the performance through permanent incentives . Linking the training with the content of the job in a way that combines all its levels.not consider all the employees in the different department. Reward and wages do not fit the scientific qualification and living requirement.

Third: The employee's performance level is good because they have strong possibility of progress despite the deficiencies in the performance rate.

Fourth: in a medium degree, There is an effect of the individual factors on the human resources performance level. There is also a link of a mean influence between the organizational factors and the level of human Resources performance. Generally we can classify them as follow leadership, then abilities, realization of the functional role, and finally the administrative contact Are the determining factors for the performance of human resource in the organization.

The study recommended the following: taking care of the organization environment of the company which will help developing the performance by rebuilding flexible organizational structures . Encouraging employer in giving hand in decision making. Enhancing the performance through permanent incentives . Linking the training with the content of the job in a way that combines all its levels.

key words:

Human resource performance, individual factors, organizational factors, Directorates Sonatrach institution.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
XIV	قائمة الإختصارات
أ	المقدمة
1	I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
2	تمهيد
3	1.I المفاهيم الخاصة بالأداء العام في المؤسسة
20	2.I المفاهيم الخاصة بأداء المورد البشري
33	3.I العوامل المحددة لأداء المورد البشري وطرق تحسينه
58	خلاصة
59	II. عرض وتحليل الدراسات السابقة
60	تمهيد
61	1.II الدراسات السابقة باللغة العربية
71	2.II التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية
74	3.II الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
88	4.II التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
91	5.II مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
94	خلاصة
95	III. الإطار المنهجي للدراسة
96	تمهيد
97	1.III مجتمع وعينة الدراسة
107	2.III أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات
110	3.III ثبات وصدق أداة الدراسة
121	4.III منهج الدراسة وخطواتها المعالجة الإحصائية المستخدمة

قائمة المحتويات

124	5.III نموذج متغيرات الدراسة
127	خلاصة
128	IV. مناقشة نتائج الدراسة
129	تمهيد
130	1.IV تحليل عبارات الاستبيان
138	2.IV اختبار فرضيات الدراسة
160	3.IV مناقشة نتائج الدراسة
171	خلاصة
173	الخاتمة
180	المراجع
192	الملاحق
222	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	تصنيف مؤشرات الأداء حسب محاور لوحة القيادة	09
(2-1)	الإبعاد السلوكية الثمانية للأداء الفردي	24
(3-1)	الاختلاف بين أداء المهمة والأداء الضمني (العام)	26
(4-1)	بعض عوامل تكوين اتجاهات الفرد وتغيرها	40
(1-2)	تصنيف الدراسات السابقة باللغة العربية	71
(2-2)	تصنيف الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	88
(1-3)	توزيع الاستبيان مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود	103
(2-3)	توزيع العينة حسب الجنس	104
(3-3)	توزيع العينة حسب السن	104
(4-3)	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	105
(5-3)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	105
(6-3)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	106
(7-3)	توزيع العينة حسب المنصب	107
(8-3)	تصنيف عبارات الجزء الأول من المحور الثاني للاستبيان	108
(9-3)	تصنيف عبارات الجزء الثاني من المحور الثاني للاستبيان	108
(10-3)	تصنيف عبارات المحور الثاني للاستبيان	108
(11-3)	تصنيف عبارات المحور الثالث للاستبيان	109
(12-3)	تصنيف عبارات الاستبيان	109
(13-3)	المقياس المستخدم	109
(14-3)	معامل الثبات طريقة التجزئة النصفية	111
(15-3)	قيم معامل ألفا كرومباخ معامل الثبات لأجزاء المحور الثاني العوامل المحددة لأداء المورد البشري	111
(16-3)	قيم معامل الثبات ألفا كرومباخ للمحور الثاني "واقع أداء المورد البشري"	112
(17-3)	معامل الثبات ألفا كرومباخ الكلي للاستبيان	112
(18-3)	الصدق الداخلي لفقرات الاتجاه	113
(19-3)	الصدق الداخلي لعبارات القدرات	114
(20-3)	الصدق الداخلي لعبارات دافعية الانجاز	114
(21-3)	الصدق الداخلي لعبارات إدراك الدور الوظيفي	115
(22-3)	الصدق الداخلي لعبارات الهيكل التنظيمي	115
(23-3)	الصدق الداخلي لعبارات بيئة العمل	116

قائمة الجداول

116	الصدق الداخلي لعبارات نمط القيادة	(24-3)
117	الصدق الداخلي لعبارات الاتصال الإداري	(25-3)
117	الصدق الداخلي لعبارات الأجور والحوافز	(26-3)
117	الصدق الداخلي لعبارات التدريب	(27-3)
118	الصدق الداخلي لعبارات محور أداء المورد البشري	(28-3)
119	الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	(29-3)
121	مؤشرات المطابقة للصدق العملي التوكيدي	(30-3)
125	المتغير المستقل	(31-3)
130	نتائج تحليل عبارات الجزء الأول من المحور الثاني (العوامل الفردية المحددة للأداء)	(1-4)
132	نتائج تحليل عبارات الجزء الثاني من المحور الأول (العوامل التنظيمية المحددة للأداء)	(2-4)
136	تحليل عبارات المحور الثالث مستوى أداء المورد البشري	(3-4)
140	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العوامل الفردية على مستوى الأداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود	(4-4)
141	الانحدار البسيط لاختبار أثر اتجاه على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود	(5-4)
142	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر مستوى القدرات على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.	(6-4)
144	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر مستوى الدافعية على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود	(7-4)
145	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر إدراك الدور الوظيفي على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود	(8-4)
146	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العوامل التنظيمية على مستوى الأداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود	(9-4)
148	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود	(10-4)
149	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر بيئة العمل المادية على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود	(11-4)
150	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود	(12-4)
151	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصال الإداري على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود	(13-4)

قائمة الجداول

153	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر الأجور والحوافز على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود	(14-4)
154	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود	(15-4)
155	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العوامل الفردية والتنظيمية على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود	(16-4)
157	اختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample K-S) لبيانات محور أداء المورد البشري	(17-4)
158	اختبار T لمتغير الجنس	(18-4)
158	نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way Anova لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المورد البشري حسب (السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب).	(19-4)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	لوحة القيادة	(1-1)
19	نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية	(2-1)
38	مفهوم الإدراك	(3-1)
39	تكوين الاتجاه لدى الفرد	(4-1)
41	تشكل الدوافع لدى الفرد	(5-1)
49	نموذج رقم 01 محددات الأداء ل لاولر وبورتر	(6-1)
50	نموذج رقم 02 لمحددات أداء المورد البشري	(7-1)
51	نموذج رقم 03 لمحددات الأداء المورد البشري	(8-1)
52	نموذج رقم 04 المحددات النفسية الأداء المورد البشري	(9-1)
53	نموذج رقم 05 نموذج الأداء الفعال المورد البشري	(10-1)
99	الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف	(1-3)
100	الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية للتنقيب	(2-3)
101	الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية الانتاج	(3-3)
102	الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية للنقل بالأنابيب	(4-3)
124	نموذج متغيرات الدراسة	(5-3)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
192	الوصف الديموغرافي لعينة الدراسة	1
193	بعض أدلة صدف وثبات أداة الدراسة	2
203	تحليل عبارات الاستبيان	3
206	اختبار فرضيات الدراسة	4
210	الاستبيان	5
214	قائمة المحكمين	6
215	بعض وثائق المؤسسة	7

قائمة الاختصارات

قائمة الاختصارات

الاختصار	الدلالة
المديرية 1	المديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف
المديرية 2	المديرية الجهوية للتنقيب
المديرية 3	المديرية الجهوية لعمليات للإنتاج
المديرية 4	المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب

المقدمة

توطئة:

يعتبر بقاء المؤسسة في بيئة الأعمال واستمرارها أحد أهم معايير نجاحها، وميزة البقاء مرهونة بقدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة، ويعتمد هذا على أدائها العام الذي يقوم على قدرتها على تحقيق الأهداف من خلال توفير الموارد الضرورية وتشغيلها، أهمها المورد البشري الذي يعتبر أساس تشغيل جميع الموارد الأخرى، وقد أعطت أهمية المورد البشري في المؤسسة أهمية بالغة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، خصوصا في المؤسسات المعاصرة، لان هذه الوظيفة تقوم على الاستثمار الجيد للمورد البشري من خلال سياساتها المختلفة لتحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة، فوظيفة إدارة الموارد البشرية همها توفير الكوادر البشرية المميزة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن وظيفة إدارة الموارد البشرية لها علاقة وتأثير مباشر على جميع الوظائف الإدارية الأخرى من خلال التنسيق بينها ووضع سياسات وقوانين هدفها نجاح المؤسسة.

وبما أن المؤسسة تدرك أن أدائها العام يتوقف على أداء الأفراد في جميع الوظائف، نجد أن المسيرين في المؤسسة يسعون دائما للتحكم في مستوى إنتاجية وأداء العاملين عبر هذه الوظائف، وقد أصبح لديهم كذلك إدراك لقيمة وأهمية المورد البشري، وذلك لأن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة اختلفت جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية، فالفكر الإداري المعاصر يركز على أهمية هذا العنصر وضرورة الاستفادة منه لتحقيق أهداف المؤسسة، واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له، و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، وهذه النظرة المتطورة للمورد البشري جعلت منه مصدرا دائما للميزة التنافسية، لذا نجد إدارة الموارد البشرية الحديثة بالإضافة إلى قيامها بالوظائف التقليدية التي عرفت بها (الاستقطاب، التعيين، التدريب... الخ)، أصبحت تدعم أهداف وسياسات المؤسسة من خلال قيامها بوظائف مستحدثة لها أثر إيجابي في إدارة أداء الأفراد.

ولتحديد مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة، والقيام بتحسينه يتطلب ذلك أولا نظام فعال لتقييم الأداء هدفه التحسين المستمر من خلال مخرجاته وعملية التغذية العكسية، وثانيا تحديد العوامل والمسببات التي تقف وراء نقص أو عجز الأداء، لأن مبدأ التحسين في الأداء يقوم أساسا على مقارنة الأداء المحقق بالأداء المرغوب فيه، وتحديد الفجوة بينهما، وتحليل المسببات، ومعرفة العوامل التي تتداخل للتأثير في مستوى أداء الفرد، ويجب الإشارة هنا إلى أداء الفرد في المؤسسة تتحكم فيه مجموعة من العوامل من شأنها أن تعزز أو تعيق أدائه، وهذه العوامل تعتبر عديدة ومختلفة من حيث طبيعتها وكذلك من حيث تصنيفها ودرجة تأثيرها، ويعتبر موضوع دراسة هذه العوامل من المواضيع التي تطرح خلافاً في وجهات النظر بين الباحثين، نظرا لأهميته في مجال إدارة المورد البشرية، ويعد اختلاف الباحثين في هذا المجال أمرا طبيعيا لأن العوامل المحددة لأداء المورد البشري هي عوامل يصعب حصرها كاملة أو تعميمها، فهي تبدأ من تكوين الفرد بحد ذاته بدءا من طبيعة شخصيته وتركيبه النفسي والاجتماعي وصولا إلى كل العوامل المحيطة به سواء في إطار المؤسسة من عوامل تنظيمية كالتحفيز والتدريب والقيادة وغيرها من العوامل أو في إطار البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بحد ذاتها كالبيئة السياسية والثقافية والاجتماعية وغيرها، لذا قد يصعب وضع نموذج موحد للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، لكن عموما يمكن تقسيم هذه العوامل إلى فئتين هي عوامل تخص الفرد وهي عوامل

المقدمة

داخلية كالسمات الشخصية، المهارات، القدرات، المؤهل... الخ، وعوامل خارجية تخص البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة.

إشكالية الدراسة

يعتمد جزء كبير من نجاح المؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها أو نشاطها، ومن بينها مؤسسة سوناطراك على مستوى أداء المورد البشري فيها وذلك من خلال جميع الوظائف التي يشغلها الفرد داخل المؤسسة، وتعتبر مؤسسة سوناطراك والتي تنتشر فروعها في عدة مدن جزائرية بما فيها مدينة حاسي مسعود والتي هي محل الدراسة من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وأفريقيا في مجال المحروقات والبتترول، لذا من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، يجب على المديرين فيها العمل بشكل دائم على تحسين وتطوير مستوى أداء المورد البشري، لكن ذلك في الحقيقة لا يكون إلا من خلال أولا معرفة واقع أداء العاملين في المؤسسة وذلك من خلال أساليب تقييم فعالة، تضمن تحديد نقاط القوة والضعف، وثانية دراسة وتحديد وتحليل أهم العوامل المحددة للأداء والتحكم فيها وأخيرا على ضوءها تستطيع المؤسسة تحسين أداء المورد البشري، لذا كان تساؤل الأساسي للدراسة على النحو التالي: ما هي أهم العوامل المحددة لأداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود التي يمكن على ضوءها تحسين مستوى الأداء؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الأساسية للدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي نظرة أفراد العينة العاملين في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود حول واقع العوامل الفردية والتنظيمية المحددة لأداء المورد البشري؟
- ما هو واقع مستوى أداء المورد البشري للأفراد العاملين في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود؟
- هل يوجد أثر لأبعاد العوامل الفردية (الاتجاه، القدرات، الدافعية، إدراك الدور الوظيفي) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود؟
- هل يوجد أثر لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) على مستوى أداء المورد البشري بمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود؟
- هل يوجد أثر لأبعاد العوامل الفردية والتنظيمية معا على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة بحاسي مسعود؟
- هل توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري بمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المنصب)؟

فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

- يوجد لدى أفراد العينة العاملين في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود نظرة إيجابية حول واقع العوامل الفردية والتنظيمية المحددة لأداء المورد البشري، وذلك بناء على بعض الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة؛
- لدى الأفراد العاملين في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود مستوى أداء عالي، وذلك بناء على بعض الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة؛
- يوجد أثر لأبعاد العوامل الفردية (الاتجاه، القدرات، الدافعية، إدراك الدور الوظيفي) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود؛
- يوجد أثر لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود؛
- يوجد أثر لأبعاد العوامل الفردية والتنظيمية معا على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة بحاسي مسعود؛
- لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المنصب).

أهمية الدراسة

● الأهمية العلمية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحقيق أهدافها الحالية والاستراتيجية، لأن المورد البشري له تأثير مباشر على ذلك؛
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة بحد ذاتها، فيعتبر موضوع الدراسة محل بحث دائم من طرف الباحثين والمتخصصين لأهميته الكبيرة في مجال إدارة الأعمال، وذلك من خلال سعي المؤسسات دائما لإيجاد طرق تمكنها من رفع مستوى أداء مواردها البشرية، لان هذا ينعكس على أدائها الكلي؛
- محاولة وضع اطار مفاهيمي لأداء الفرد داخل المؤسسة والعوامل المحددة له لمعرفة آلية التعامل معه، فاذا كان فعال وإيجابي تعمل المؤسسة على تعزيزه واذا كان سلبي تعمل على معالجته وتقويمه؛
- تساهم الدراسة الحالية في تقديم إضافة إلى التراكم العلمي في مجال دراسة العوامل المحددة لأداء المورد البشري بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية من خلال القيام بدراسة تحليلية تشمل العديد من العوامل لقياس الأكثر تأثيرا في الأداء والأقل منها تأثيرا.

● الأهمية العملية:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها العملية من أهمية الوصول إلى تحديد وشرح أهم العوامل المحددة لأداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، سواء كانت متعلقة بالفرد أي عوامل فردية (الاتجاه، الدوافع، القدرات، إدراك الدور الوظيفي) وعوامل تنظيمية مثل (الهيكلة التنظيمي، نمط القيادة الأجور والحوافز وغيرها من العوامل التنظيمية)، وكذلك تقييم جوانب القوة والضعف في الأداء، حيث أن النتائج المتوصل إليها أخيرا ستكون كتوصيات واقتراحات تساعد متخذي القرار في مؤسسة الدراسة على وضع تصور يشرح العوامل المحددة لأداء المورد البشرية فيها، والذي سيمكنها من وضع الإجراءات التحسينية اللازمة مستقبلا للوصول الى أداء بمستوى جيد.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للوصول الى الأهداف الرئيسية التالية:

- اظهار أهمية هذا النوع من الدراسات التي تعنى بدراسة العوامل المحددة لأداء المورد البشري، لأن هذه العوامل تساهم في التحكم وادارة الأداء نحوى تحقيق أهداف المؤسسة؛
- محاولة حصر وتحديد أهم العوامل المحددة لأداء المورد البشري سواء كانت متعلقة بالفرد ذاته أو بالبيئة التنظيمية والخارجية التي يعمل فيها الفرد؛
- التعرف على مدى تأثير هذه العوامل على مستوى أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية سواء كانت العوامل الفردية، أو العوامل التنظيمية؛
- محاولة التعرف على واقع هذه العوامل وواقع مستوى أداء المورد البشري في مؤسسة الدراسة؛
- معرفة أثر هذه العوامل (الفردية والتنظيمية) على مستوى أداء المورد البشري في مؤسسة الدراسة؛
- اقتراح إجراءات تحسينية على ضوء العوامل المحددة لأداء المورد البشري للوصول إلى أداء بشري بمستوى جيد.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك مبرر شخصي والمتمثل في المواصلة في نفس مسار البحث وذلك نتيجة للميول الشخصي لمجال إدارة الموارد البشرية أما المبررات العلمية فهي تتمثل في:

- يعتبر موضوع أداء المورد البشري من أهم مجالات إدارة الأعمال التي تحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين، لأنه موضوع جوهري ويمكن ربطه بالعديد من المواضيع الأخرى الهامة والمتجددة في هذا المجال؛
- معرفة العوامل المحددة لأداء المورد البشري يساعد المؤسسة على التحكم فيها وبالتالي يمكنها إدارة أداء الأفراد من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

المقدمة

- موضوع العوامل المحددة لأداء المورد البشري يعتبر معقد ومتشابك لأنه قد يدرس من الزوايا باختلاف وجهات النظر، أو حتى باختلاف أهداف البحث؛
- السعي لتحديد أهم العوامل التي تحدد مستوى أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية رغم تعدد هذه العوامل وصعوبة حصرها، نتيجة لاختلاف ميدان الدراسة أو أهدافها، أو توجه الباحث؛
- قلة التوجه نحو هذا النوع من البحوث والدراسات التي تهدف إلى تحديد العوامل المحددة لأداء المورد البشري خصوصا على المستوى المحلي على حد اطلاع الباحثة.

حدود الدراسة:

• الحدود البشرية:

أجريت هذه الدراسة على الأشخاص العاملين بمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وقد استهدفت الدراسة بشكل أكبر العمال المتواجدين تقريبا بصفة دائمة ضمن مديريات المؤسسة، وذلك لان المؤسسة بما عدد كبير من العمال الموزعين عبر ورشات عمل ميدانية في مناطق بعيدة ومتعددة في المجال الجغرافي لمقاطعة حاسي مسعود والوطن ككل، وقد تم التركيز على هذه الفئة لأنهم متواجدين دائما ضمن بيئة المؤسسة التي تعتبر متغير أساسي ضمن دراستنا الحالية، فالعمال المتواجدين دائما قد يؤثر عليهم طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك نمط القيادة، أو طريقة الاتصال الإداري، وغيرها من المتغيرات التنظيمية.

• الحدود الزمنية:

انحصرت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة ما بين شهر جوان 2015، إلى غاية شهر مارس 2016 وهي الفترة التي تم فيها تطبيق الدراسة الميدانية.

• الحدود المكانية:

اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الأشخاص العاملين بمؤسسة سوناطراك من خلال مديريتها الأربعة المتواجدة بمدينة حاسي مسعود، وهي المديرية الجهوية للتنقيب، المديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف، المديرية الجهوية للإنتاج وأخيرا المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب بحوض الحمراء.

صعوبات الدراسة:

أثناء القيام بهذه الدراسة تمت مواجهة بعض الصعوبات أهمها:

- عملية حصر وتحديد العوامل المحددة لأداء المورد البشري يعتبر شيء صعب، بسبب عدم اتفاق أو إجماع الباحثين، حول ذلك، لذا كانت هناك صعوبة في اختيار متغيرات الدراسة؛

المقدمة

- تعدد المصطلحات فهناك، من يضع العوامل تحت مسمى العوامل المحددة أو المؤثرة أو المفسرة وغيرها من التسميات، وكذلك تصنيف العوامل في حد ذاتها فقد نجد مثلا بعض العوامل التنظيمية قد تصنف ضمن العوامل النفسية التي تؤثر على أداء الفرد؛
- قلة الدراسات السابقة المحلية على حد اطلاع الباحثة، أو الدراسات التي طبقت على نفس نوع مؤسسة الدراسة الحالية؛
- صعوبة إعداد الاستبيان وتحديد محاوره وعباراته نظرا لاختلاف العوامل المحددة لأداء المورد البشري وكثرتها؛
- تعسر عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه في مؤسسة الدراسة، فقد لاحظنا عدم تعاون العديد من العمال وأعراضهم وضعف تجاوبهم مع أداة الدراسة، أو منهم من يترك جزء من الاستبيان غير مكتمل، وهذا ما أدى إلى رفض العديد من الاستبيانات، لذا تعذر استرداد كافة الاستبيانات الموزعة.

هيكل الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وجب تقسيمها إلى جانبين، أولا الجانب النظري وثانيا الجانب التطبيقي، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، لذا كان هيكل الدراسة كما يلي:

- **المقدمة:** وفيها إطار عام حول الدراسة من خلال تحديد الإشكالية الأساسية والإشكاليات الفرعية، والفرضيات، وأهمية الدراسة وأهدافها، ومبررات اختيار موضوع الدراسة، وحدودها البشرية والمكانية والزمنية، والصعوبات التي واجهتنا في إنجازها، وأخيرا هيكل الدراسة وتقسيماتها.

• **الجانب النظري:** يحوي الجانب النظري جزأين الأول والثاني:

الجزء الأول: مخصص للإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وهو بدوره قسم إلى ثلاثة أقسام بغرض تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي: أولا المفاهيم الخاصة بالأداء العام في المؤسسة: وشمل هذا الجزء مفهوم الأداء العام في المؤسسة، وكذلك تحديد مفهوم قياس الأداء، ثم مفهوم عملية إدارة الأداء، ثم تحديد أهم برامج تحسين الأداء العام في المؤسسة، وأخيرا أهمية المورد البشري في المؤسسة. ثانيا المفاهيم الخاصة بأداء المورد البشري: خصص هذا الجزء أولا لتحديد مفهوم أداء المورد البشري، وكذلك تم تحديد نماذج أداء المورد البشري وتقسيماته وعناصره، ثم مفهوم تقييم أداء المورد البشري، وعملية إدارة أداء المورد البشري. وثالثا محددات أداء المورد البشري وطرق تحسينه: خصص هذا الجزء أخيرا لتحديد أهم العوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسة، وتطرقنا فيه إلى إشكالية حصر هذه العوامل وأنه تبقى لكل دراسة خصوصيتها، لذا كانت دراستنا تعتمد على تقسيمين لهذه العوامل وهي عوامل فردية متعلقة بالفرد ذاته، وعوامل تنظيمية متعلقة بكل ما يخص البيئة التنظيمية للمؤسسة، وأخيرا تطرقنا في هذا الفصل إلى تحسين أداء المورد البشري.

الجزء الثاني: خصص لعرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة وشمل خمسة نقاط أساسية وهي: أولا عرض الدراسات السابقة باللغة العربية بتحديد ما جاء فيها باختصار من أهداف ونتائج وتوصيات. ثانيا التعليق على هذه الدراسات العربية: بتصنيفها في جدول يختصر (متغيرات الدراسة، ميدان الدراسة، أداة الدراسة وأهم النتائج). ثالثا عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية. ورابعا التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية بنفس الطريقة. وخامسا مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة: بتحديد أوجه

المقدمة

الاختلاف والشبه خصوصا حول المتغيرات التي اعتمدها كمحددات لأداء المورد البشري، وكذلك فيما يخص ميدان الدراسة، وأداة الدراسة.

• الجانب التطبيقي: ويحوي كذلك جزأين الثالث والرابع.

الجزء الثالث: مخصص لوصف الإطار المنهجي للدراسة وقد قسم إلى خمسة عناصر: أولا مجتمع وعينة الدراسة. ثانيا أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات. ثالثا ثبات وصدق أداة الدراسة. رابعا المنهج والأساليب الإحصائية المستخدمة. وخامسا نموذج متغيرات الدراسة.

الجزء الرابع: فهو مخصص لمناقشة نتائج الدراسة من خلال تحليل عبارات الاستبيان، وتحديد درجة الموافقة عليها، واختبار فرضيات الدراسة، ثم مناقشة نتائج الدراسة.

• الخاتمة: وتضمنت خلاصة تختصر ما تم الوصول إليه في هذه الدراسة من نتائج نظرية وتطبيقية، وتقديم توصيات وآفاق للدراسة يمكن البحث فيها مستقبلا.

I. الإطار النظري لمتغيرات
لدراسة

تمهيد

استمرار المؤسسة وبقائها في بيئة العمل مرهون بأدائها المحقق لذا يقوم المسيرين بشكل دائم بالبحث عن أساليب وطرق تعمل على التحسين المستمر للأداء، سواء كان ذلك بالنسبة للأداء العام أو بالنسبة لأداء المورد البشري، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل الذي هو عبارة عن إطار نظري يهدف لتقديم مفاهيم عامة حول الأداء العام في المؤسسة من خلال تحديد المفهوم، عملية تقييم الأداء، إدارة الأداء، ومحددات الأداء وطرق وبرامج تحسينه، ومن ثم التعمق والانتقال للتركيز على أداء المورد البشري والعوامل المحددة أو المفسرة له الذي هو يعتبر جوهر هذه الدراسة وذلك من خلال تحديد المفاهيم التي تخص أداء المورد البشري ونماذجه، وعملية تقييم أداء المورد البشري، إدارة أداء المورد البشري، وكذلك محاولة التطرق لأهم العوامل المحددة لأداء المورد البشري سواء الفردية أو التنظيمية وفي الأخير تحسين أداء المورد البشري، وعليه باختصار سيتطرق هذا الفصل إلى:

1.I المفاهيم الخاصة بالأداء العام في المؤسسة

2.I المفاهيم الخاصة بأداء المورد البشري

3.I العوامل المحددة لأداء المورد البشري وطرق تحسينه

1.I المفاهيم الخاصة بالأداء العام في المؤسسة

يعتبر أداء المؤسسة من المفاهيم الهامة التي تساعد في تقييم نشاطها وتحديد قدرتها على تحقيق أهدافها مما يتطلب الإلمام ببعض المفاهيم والمصطلحات الهامة المتعلقة به بشكل جيد.

1.1.I مفهوم الأداء العام في المؤسسة

أ- إشكالية تحديد مفهوم الأداء في المؤسسة:

ظهر مفهوم الأداء منذ عدة عقود، وهو موضوع جوهري في مجال علوم التسيير، ويشمل كل من الاستشاريين والباحثين ومسيري المؤسسات، وقد تم دراسته بشكل متعارض لذا بقيت إشكالية مفهوم الأداء سؤال يطرح دائما ضمن جوهر الأدبيات الاقتصادية والإدارية في السنوات الأخيرة¹، إذا كيف يمكن تعريف أداء المؤسسة؟ هو سؤال مهم لطالما لم يتوصل لتعريف شامل له في مجال الإدارة، فهو مفهوم معقد ومتعدد الأوجه وفي نفس الوقت كذلك يصعب قياسه². فهو يعتبر مفهوم متعدد المعاني لأنه يبنى على حسب الهدف الأساسي للمؤسسة. كما أن السعي الدائم للوصول إلى فهم أفضل للأداء لم يتوقف في السنوات الأخيرة، وطبيعته المعقدة التي تجعله ظاهرة صعب الإحاطة بها. ويقول (Morin et al. 1994) لأنه من الممكن أن ننظر إليه من زاوية اقتصادية، مالية، اجتماعية، أو من زاوية أصحاب المصالح. وفي ذات السياق يشير (Le Louarn et Wils 2001) أن الأداء مفهوم متعدد الأبعاد لان قياس نجاح المؤسسة يختلف وفقا لكل مسير³.

يعتبر الأداء هو المصطلح الأكثر تداولاً لدى المسيرين، رغم ذلك فان معنى هذه الكلمة غالبا ما يكون مختلف من حالة إلى أخرى، وهو ما سمح بعدم وجود تعريف محدد لهذا المصطلح، فمن منظور تاريخي أظهرت الدراسات في علوم الإدارة سيطرت المنظور المالي على مفهوم الأداء لان الأمر كان متعلق بتعظيم الثروة للمساهمين، لكن منذ سنوات الثمانينيات تزامن التطور في المجال الإدارة بإدماج مفاهيم جديدة للقيم والمؤشرات النوعية فتطور مفهوم الأداء⁴، ويمكن القول إن صعوبة وجود تعريف محدد ومباشر لمفهوم الأداء قد يرجع إلى:

✓ تعدد المعاني: يعتبر تعريف الأداء أمر صعب، لذا فقد طرح Annick Bourguignon في 1995 تساؤل « Peut-on définir la performance? » ويقول أن ذلك راجع إلى تعدد المعاني التي تحيط دائما بهذا المفهوم سواء في مجال الاقتصاد أو في العلوم الإدارية، وهذا ما أشار إليه كذلك (Lebas, 1995) في مقاله « Il faut définir la performance » قال إن تعريف الأداء مهمة صعبة وذلك لخاصية تعدد المعاني⁵، وفي الواقع (Bourguignon, 1997) أشار

¹ Hachimi Sanni Yaya, M.Sc, la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure: une perspective holistique et multicritérielle, document de travail ; Faculté des sciences de l'administration, Québec (Québec) Canada, p3.

² Raphaël DORNIER, Les représentations de la performance au sein d'un même secteur : le cas des dirigeants de voyageur, association internationale de management stratégique, 2004 p 3.

³ Olivier Gagnon1 et Guy Arcand, L'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de GRH alignées à la stratégie d'affaires, l'Université du Québec à Trois-Rivières, p3.

⁴ QUACH Thi Kim Oanh, Une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation, 23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières, 2006; P2.

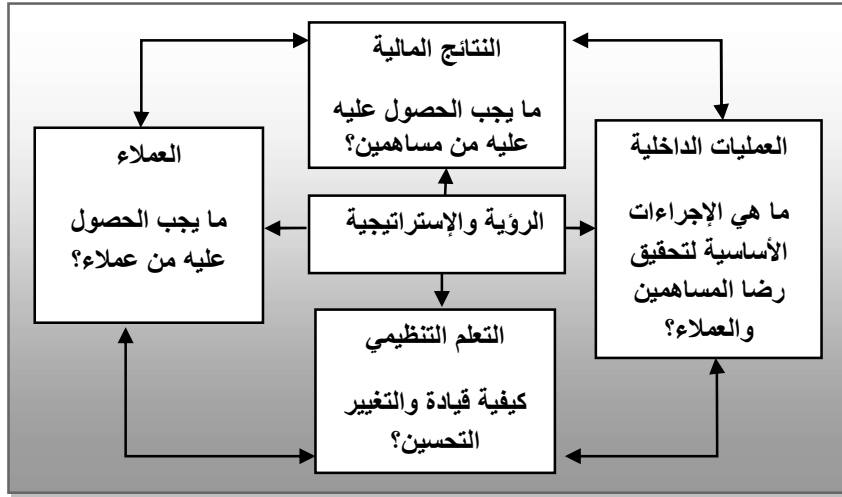
⁵ Hachimi Sanni Yaya, Op.Cit, p 4.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

إلى أن هذا المصطلح قبل أن يتم استخدامه في المؤسسة استخدم في البداية في مجالين هما: الرياضة من خلال وصف نتائج منافسة أو سباق، وفي الميكانيك لوصف الفرص والقدرات التقنية لجهاز ما، كما أنه يقول أن الحديث عن الأداء بالنسبة للمؤسسة يشبه مجازا استخدامه في مجال الرياضة والميكانيك، ويؤكد (Pesqueux, 2004) في ذات السياق على صعوبة فهم مصطلح الأداء وذلك نتيجة لتعدد معانيه بكثرة¹.

✓ **تعدد المعايير:** الرؤية المتعددة المعايير للأداء وهو منهج طور من قبل (Kaplan et Norton) من خلال اقتراحهم للوحة القيادة (TBP) التي تحدف إلى ترجمة الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد أو محاور (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم التنظيمي)، وتساهم (TBP) في إظهار الترابط الموجود بين جميع المؤشرات، وضرورة تحقيق توازن بين الأداء المالي قصير الأجل مع فرص النمو على المدى الطويل لأدائها المستقبلي²، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (1-1) لوحة القيادة



المصدر: Hélène Bergeron , **Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?**, 20 Apr 2011, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587425/document>, Université du Québec, Canada, 20/01/2014, p4.

✓ **غموض المفهوم:** قديما في مجال إدارة المؤسسات كان مفهوم الأداء يعرف على انه تحقيق أهداف المؤسسة، أي كان التركيز على النتيجة المعلنة فقط، لكن هذا يؤدي فقط إلى الحكم على قيمة النتائج النهائية المتحصل عليها (إيجابية أو سلبية) وكذلك النهج المتبع للوصول إليها، كما أن (الكفاءة والفعالية) هي مفاهيم متعلقة أو تتداخل أحيانا مع مفهوم الأداء في الأدبيات النظرية³، وهذا ما أشار إليه (David Carassus) أن غياب مفهوم محدد للأداء يكون بسبب وجود مفاهيم مشابهة له مثل: الإنتاجية، الفعالية، الربحية⁴. لكن ما هو متفق عليه في اغلب الأدبيات انه لا يوجد إجماع حول مفهوم الأداء، لأنه مصطلح

¹ Moez ESSID, **les mecanismes de controle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la rse**, thèse Pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, 2009, P27.28.

² Mahdi Movahedkhah, Pascal BARILLOT, Daniel THIEL, **modele conceptuel causal de la performance de systemes industriels**, E.N.I.T.L.A.A. Nantes. <http://www.resSystemica.org/afscet/resSystemica/Paris05/movahedkhah.pdf>; p3.4

³ Moez ESSID, Op.Cit, P29.31.

⁴ David CARASSUS; **La performance publique locale: proposition d'une définition**, Groupe de Recherche «Performance et Gouvernance Publique», Assises INET Strasbourg 27 –28 Sept 2007, p3

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

واسع ومتعدد المعاني في مجال الإدارة، ويشير (Saulquin et Schier;2005) إلى أن الأداء تتداخل فيه العديد من الأطراف داخل وخارج المؤسسة لذا مفهومه يكون على حسب مستخدم المعلومة. وأضاف الباحثان أن الأداء يبقى "مسألة تصور" بين الأفراد، وهذا ما قد يسبب نزاعات في أوقات الأزمات نظرا لاختلاف في تصور الأداء بالنسبة لهم، إذا ليس من الغريب أنه مفهوم لا يزال غير محدد وذلك بسبب تعدد الأطراف التي تشكل المؤسسة، كما تعتبر النظرة التقليدية للأداء ليست كافية لإزالة الغموض بشكل كاف حول هذا المصطلح، وحتى الآن لا يوجد إجماع على تعريف دقيق للأداء في الإدارة يمكن الاعتماد عليه¹.

ب- تعريف الأداء العام في المؤسسة:

الأداء سابقا كان يختصر في البعد المالي، كتحقيق المردودية المنتظرة من طرف المساهمين، رقم الأعمال والحصة السوقية التي تحافظ على استمرارية المؤسسة. لكن في السنوات الأخيرة تم تجاوز التصور المالي للأداء إلى مناهج أكثر شمولاً بما فيها الأبعاد الاجتماعية والبيئية، ومختلف الأطراف ذات الصلة (أصحاب المصالح)، وفي الحاضر أصبح بقاء المؤسسات لا يعتمد فقط على الجانب المالي من أعمالها لكن كذلك طريقة تسييرها، وعليه فان مسؤولية المؤسسة تتوسع، ولا تقتصر فقط على المساهمين بل تشمل غيرهم من أصحاب المصالح (الجمعيات والمنظمات غير الحكومية والنقابات والعملاء والموردين، ...) هذه الأطراف يجب أخذها بعين الاعتبار من اجل أداء واستمرارية المؤسسة، ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم الأداء الكلي، وأصبح الأداء المالي ليس كافيا لتقييم أداء المؤسسة وبداية من القرن 20 توسع الأداء ليأخذ بعين الاعتبار مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" أو المسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه أصحاب المصالح².

لكن مناقشة مفهوم الأداء دائما تكون من خلال الرجوع أولا إلى الأصول التاريخية لهذا المصطلح (Pesqueux;2004) ذكر أن اشتقاق كلمة أداء تأتي من الفرنسية القديمة "parformer" خلال القرن الثالث عشر وتعني "إنجاز، تنفيذ" وفي القرن الخامس عشر ظهر في اللغة الإنجليزية بمصطلح "to perform" فإنه يدل على حد سواء الانتهاء من عمل/ مهمة مع النتائج الناجمة عنها، والنجاح الذي يمكن تحديده³، وحسب قاموس (Larousse) كذلك فالأداء هو كلمة انجليزية تعني "التنفيذ والإنجاز وبالتالي التحقيق" ويركز هذا التعريف على ما نريد تحقيقه في نهاية المطاف وهو يتوافق مع التعريف الذي وضعته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هو عوائد أو نتائج الأنشطة المنجزة في إطار الأهداف المسطرة، ومن ناحية أخرى يقدم قاموس أكسفورد تعريف الأداء ويركز بدلا من ذلك على كيفية إنجاز العمل/ تنفيذ العمل، تنفيذ التزام معين أو مشروع عمل، القيام بأي عمل أو نشاط. إذا الحديث عن الأداء يعكس النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بالوسائل المناسبة لذلك، وبشكل أكثر دقة الحديث عن أداء المؤسسة هو التركيز على النتائج النهائية التي تحققها المؤسسة (أرباحها وحصتها في السوق... الخ.) والوسائل التي تستخدمها للوصول لهذه النتائج (أساليب إنتاجها، وهيكلها الرسمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية... الخ)⁴.

¹ Moez ESSID, Op.Cit, P29.31.

² **mesure de la performance globale des entreprises**, <http://193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf>, a 17/12/2013, 15.39, p 3.

³ Moez ESSID, Op.Cit, p27-28.

⁴ Daniel Maltais, **performance et gestion de la performance**, le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique; http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/performance_gestion.pdf, 22/01/2014, p1

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

في المجال الاقتصادي تنوعت التعريفات الواردة لمفهوم الأداء ويرجع ذلك إلى حقيقة أن هذا المفهوم يتم تعريفه بشكل مختلف تبعاً لمستخدم المعلومات حول الأداء، بالتالي فإن المستثمرين يرون الأداء من حيث الربحية والاستثمار، أما المسيرين يتوجهون إلى الأداء العام للمؤسسة التي يسيرونها، أما الموظفين ينظرون الأداء من حيث الأجور والاستقرار في الوظيفة، أما بالنسبة للدائنين في الفائدة واستقرار المؤسسة، على مر 30 سنة الماضية كان هناك العديد من المحاولات لتعريف الأداء بشكل عام، لكن ضمن الأدبيات النظرية مفهوم الأداء غالباً مفهوم الأداء يشمل ما يلي¹:

- في جميع المؤسسات مفهوم الأداء يتعلق بهدف المؤسسة،
- الأداء ينبغي أن يعكس الانجازات فيما يتعلق بالموارد المستخدمة من طرف المؤسسة؛
- الأداء يجب أن يأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

العنصر الأول يعكس مهمة المؤسسة، أما العنصر الثاني يعني كيفية إدارة المؤسسة لمواردها، وآخر عنصر يشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف ضمن العوامل الخارجية.

(Bourguignon) اقترح تعريف للأداء انطلاقاً من ثلاث معاني عامة: الأداء نتيجة، الأداء عمل، الأداء نجاح².

- **الأداء نتيجة:** ويقاس من خلال النتيجة المتحصل عليها والأهداف المحددة. مثلاً الأداء المالي للمؤسسة يقاس من خلال معايير منها المدودية، الربحية، الإنتاجية، عوائد الأصول، والفعالية. إذا كان الأداء نتيجة " ليس فقط نتيجة عمل"
- **الأداء عمل:** يدرك من خلال الوسائل، إجراءات، كفاءات والجودة التي تستعمل من أجل الحصول على هذه النتائج، أو القيام بتصرف معين.
- **الأداء نجاح:** الأداء غير موجود أو لا يمكن الحكم عليه في حد ذاته، إذ هو يعتبر الوظيفة التي تمثل النجاح وتغير حسب العوامل.

مفهوم الأداء هو يتعلق بتحقيق الأهداف أو النتائج المنتظرة، وبشكل أوسع هو خلق القيمة، وبالنسبة للمؤسسة خلق القيمة هو عموماً مرتبط بنمو الأرباح³. كما أن (Baret, 2006) يعرف الأداء العام بأنه "تجميع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي"، وهو مفهوم يصعب قياسه لأنه متعدد الأبعاد⁴.

رغم عدم وجود إجماع واتفاق شامل حول وجود تعريف موحد للأداء، ذلك لتعدد المفاهيم المشابهة له وكذلك المتداخلة معه وكذلك تعدد معايير والأطراف المسؤولة عنه في المؤسسة، فهو دائماً يدل على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها النهائية مع الأخذ بعين الاعتبار الطرق والوسائل والمدة المخصصة لذلك.

¹ Assist. Mirela-Oana Pinteá; Lect. Monica-Violeta Achim; **performance - an evolving concept**; University Babes-Bolyai of Cluj-Napoca, Faculty of Economics and Business Administration Cluj-Napoca, Romania, p 2-3.

² Mahdi Movahedkhah, Op.Cit , p2.

³ Virginie GaLdeMar; Léopold GiLLeS, Marie-Odile SiMON, **Performance, efficacité, efficience: les critères d'évaluation des Politiques sociales sont-ils Pertinents ?**, cahier de recherche, <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C299.pdf>; décembre 2012, P9.

⁴ Angèle DOHOU; Nicolas BERLAND, **mesure de la performance globale des entreprises**, Institut d'Administration des Entreprises; <http://193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf> , P3.

2.1.I قياس الأداء العام في المؤسسة

كيف يتم قياس الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، أو التقني بالنسبة للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة؟ هي تعتبر إشكالية متجددة بالنسبة للمسيرين، فقياس الأداء في المؤسسة يتم من خلال آليات أساسية سواء كان مراقبة التسيير، الإدارة بالأنشطة، لوحة القيادة، .. ولكن تكون كذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية والبشرية¹.

قدما وبنظرة تاريخية لعملية قياس الأداء بعض الأدبيات كانت تركز على الجانب الكمي، والتي تأخذ الأداء على انه قائم على البيانات المالية والمحاسبية². لذا كان العديد من المسيرين يعتمدون في تقييم أداء مؤسساتهم على النتائج المالية التاريخية، لكن اليوم هذا المنهج أصبح محل انتقادات لأنه لا يسمح للمسيرين بالقيام برد فعل اتجاه الأحداث أو النتائج إلا بعد وقوعها، وفي الواقع ينبغي على تقييم أداء المؤسسة أن يتجاوز المعلومات المالية فقط، لان الجوانب الاجتماعية والسياسية والثقافية يجب أيضا أن تؤخذ بعين الاعتبار³. إلى غاية منتصف سنوات 1990 حيث ظهرت نماذج أكثر شمولاً لقياس وإدارة الأداء مثل (EVA, Stern, Stewart et Chew, 1998) ولوحة القيادة (Kaplan et Norton, 1996)، في أوائل سنوات 1980 انتقد عدد من الكتاب النماذج المحاسبية لقياس الأداء التنظيمي في بيئة الأعمال المضطربة وعالية التنافسية منهم (Gomes et al., 2004; Kennerley et Neely, 2003; Said, HassabElnaby et Wier, 2003; Medori et Steeple, 2000) وكذلك تم انتقاد القياس المعتمد على البيانات المالية فقط على انه تاريخي ويقدم مؤشر ضعيف حول الأداء المستقبلي للمؤسسة، ولا يأخذ بعين الاعتبار العناصر غير الملموسة من قيمة المؤسسة ولا يرتبط بالاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة⁴.

ويعرف قياس الأداء بأنه الرصد والإبلاغ المستمر عن الانجازات التي تحققها "البرامج" لاسيما التقدم نحو تحقيق أهداف محددة مسبقا. وقياس الأداء قد يتناول نوع أو مستوى الأنشطة التي أجريت (العمليات)، المنتج المباشر والخدمات المقدمة من طرف "البرنامج" (المخرجات) و/أو نتائج تلك المنتجات والخدمات (النتائج). " البرنامج" قد يكون نشاط أو مشروع أو مؤسسة أو وظيفة، أو السياسة التي لديها هدف محدد أو مجموعة أهداف⁵.

قياس الأداء يشمل اختيار وجمع منهجي للبيانات ذات علاقة بمشاكل وأهداف الأداء، وهو يكون عن طريق شرح وترجمة لواقع الأداء من خلال بيانات إحصائية ورقمية⁶.

لكن هناك من يفرق بين المصطلحين "تقييم" و"قياس" أن مصطلح تقييم الأداء هو قديم وحديث في نفس الوقت بالنسبة للاقتصاديين، قديم جدا لان في كلمة "التقييم" من كلمة "قيمة" وهي عنصر مؤسس للعلوم الاقتصادية، وحديث بسبب الحاجة للرجوع إلى طرق الحساب الاقتصادي عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيات الجديدة (ECOSIP، 1990)، ووفقا لأعمال

¹ Malika ahmed zaid – chertouk , **Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes**, Universidad Politécnica de Valencia Ciriec-Espana, Valencia, 21-22 October 2011, P3.

² Josée St-Pierre et al, **les indicateurs de performance financière et non financière: complémentarité ou substitution? étude exploratoire sur des pme manufacturières**; Université du Québec à Trois-Rivières, 3351 Boulevard des Forges, Trois-Rivières, Canada; 2005, p 3.4.

³ Hachimi Sanni Yaya, Op.Cit, P5.

⁴ Josée St-Pierre et al, Op.Cit , p 3.

⁵ **Performance Measurement and Evaluation: Definitions and Relationships**, United States General Accounting Office, <http://www.gao.gov/special.pubs/gg98026.pdf> , 0:04,16/01/2014, GAO/GGD-98-26, May 2005, p3.

⁶ Moez ESSID, Op.Cit; p35.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

(I'Ecosip 1990) التقييم يعني " هو تعيين قيمة جيدة أو سيئة، أفضل أو أسوأ لشيء أو حدث " وبالتالي لا يتعلق بقياس القيمة الجوهرية للأشياء بل كذلك بوضع ترتيب الأولويات¹.

أ- مؤشرات ومعايير قياس الأداء في المؤسسة:

تم عملية قياس الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات تختلف بحسب نشاط أو حجم أو هدف المؤسسة، ونظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء الناتجة لتعدد أبعاده ومفاهيمه يصعب كذلك وضع تعريف معين لعملية لقياس الأداء ومؤشراته. فيما يلي بعض التعاريف لمؤشرات الأداء²:

- ✓ مؤشرات الأداء هي أداة رئيسية من نظام الرقابة التي تسمح بوضع الإستراتيجية، الأهداف، وتوفير وسائل للقياس والمتابعة، وهي أداة لقياس الأداء والتحكم عن بعد في الموارد.
- ✓ (Bergeron 2000) مؤشر الأداء هو قبل كل شيء أداة للرقابة والإدارة دوره التأثير في سلوك الأشخاص من اجل الحفاظ، تحسين، أو توقع الأداء، وعرفه كذلك على أنه وسيلة تمكن المديرين من "تحديد ما إذا كانت المؤسسة وصلت إلى الأداء المطلوب والتحفيز، لذلك هي تؤثر في الموظفين للعمل على الحفاظ، وتحسين، أو توقع الأداء" .
- ✓ بالنسبة لـ (Lorino 2001) يعرف مؤشرات الأداء بأنها "المعلومات التي تساعد الفرد أو مجموعة بصفة عامة لقيادة مسار الأنشطة من اجل تحقيق الأهداف أو يمكن أن تسمح بتقييم النتائج" وهو كذلك معلومة رقمية تاريخية أو وصفية حول حالة نشاط أو إنجاز معين، وبصفة اشمل حول أداء المؤسسة.

ولفترة طويلة كانت المؤسسات تستخدم مؤشرات الأداء ذات طبيعة عامة مالية: الربح الصافي، العوائد على رأسمال المستثمر... الخ وهي من المؤشرات التقليدية المستخدمة من طرف المؤسسات، لكن ضمن بيئة يزداد فيها التعقيد والاضطراب قدم Kaplan et Norton (1996) نوع من المؤشرات التي تكفي كافة جوانب الأداء في المؤسسة، وقد أصبحت المؤسسات تعترف بالحاجة إلى أنظمة حديثة لقياس الأداء، وفي دراسة حديثة أثبتت أن حوالي 80٪ من المؤسسات الأمريكية الكبيرة غيرت أنظمة قياس الأداء لديها، ويعتبر تطور أنظمة قياس الأداء كأحد أكبر التحديات الحالية التي تواجه المؤسسات³. كما أشار (Eccles 1999) أنه لا يمكن إيجاد المؤشرات الأساسية للأداء فقط في البيانات المالية. فالجودة، رضا العملاء، الابتكار، الحصة السوقية هي من المتغيرات التي تعكس الوضع الاقتصادي للمؤسسة وآفاق النمو بشكل أحسن من الأرباح المعلنة وكذلك (Cumby et Conrod 2001) ذكروا أن الأداء المالي "المستدام" على المدى الطويل يعود إلى عوامل غير مالية مثل ولاء العملاء ورضاء الموظفين والعمليات الداخلية ودرجة الإبداع في المؤسسة⁴.

¹ Papa Ibra KEBE, *MODES d'évaluation (processus/contenu) et performance des projets de r&d les resultats d'une recherche empirique*, Université Paris IX Dauphine , <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/584478/filename/KEBE.PDF> , 8 Apr 2011 ; 14/01/2015, 11:54.

² Moez ESSID, Op.Cit, P35.39.

³ Hélène Bergeron, Op.Cit p3.

⁴ Josée St-Pierre et al, Op.Cit, p 3.4.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الجدول (1-1): تصنيف مؤشرات الأداء حسب محاور لوحة القيادة

المحاور	محددات الأداء مترجمة إلى مؤشرات	أمثلة حول المؤشرات
المالي	<ul style="list-style-type: none"> • نمو رقم الأعمال • تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية؛ • استعمال الخصوم • تقليل المخاطر 	<ul style="list-style-type: none"> • نمو المبيعات • % النتيجة الصافية • عوائد راس مال المستثمر • التكلفة الوحيدة
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> • الحصة السوقية • الحفاظ على العملاء الحاليين • الاستحواذ على عملاء جدد • رضا العملاء • المردودية حسب التجربة 	<ul style="list-style-type: none"> • % نسبة المبيعات المحققة من خلال العملاء المتوفرين • % نسبة المبيعات المحققة من خلال العملاء الجدد • درجة رضا العملاء • معدل رجوع المنتجات
العمليات الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> • الجودة، تفاعلية (الاستجابة)، تكلفة كل من العمليات التالية: • الإبداع؛ • الإنتاج؛ • خدمات ما بعد البيع 	<ul style="list-style-type: none"> • الأموال المستثمرة في أنشطة البحث والتطوير • % المبيعات المحقق من أساليب إنتاج جديدة؛ • زمن الاستجابة لطلبات الخدمة • التكاليف المعيارية
التعلم التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> • قدرات العمال • إعادة توجيه العمال • قدرة نظام المعلومات • تخطيط تنسيق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> • معدل رضا العملاء • مصاريف المستمرة في التدريب • توفر المعلومات؛ • عدد الاقتراحات من الموظفين

Source : H el ene Bergeron, Op.Cit, p07.

وإجمالاً ذكر (Barabel 1999) أنه توجد ثلاث معايير رئيسية تستخدم لقياس الأداء وهي¹:

✓ المعايير الكمية:

القياس الكمي للأداء كان دائماً عنصر أساسي يؤدي إلى تقييم المؤسسة (Messonet, 1999)، قديماً كانت طرق قياس الأداء التنظيمي في الواقع تركز حول المعايير المالية وخصوصاً المحاسبية على المدى القصير (رقم الأعمال، الربح السنوي... الخ) مع ذلك بعض الكتاب أشاروا إلى ضرورة استخدام المعايير المالية على المدى الطويل، وعلى الرغم من انتقاد الباحثين للمعايير المالية على المدى القصير استمر استعمالها لفترة طويلة من طرف الكتاب والاقتصاديين، لان لها بعض المميزات: يتم قياسها بسهولة، يمكن الاطلاع عليها، قابلة للمقارنة، بالإضافة أنها تبين قدرة المؤسسة على التكيف ضمن المحيط مباشرة، كما أشار (Barabel,

¹ Rapha el DORNIER, Op.Cit, P5;6;7.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

(1999) انه لا يوجد توافق في الأدبيات النظرية حول المعايير المالية، (Weiner et Mahoney 1981 et Chakravarthy) (1986) فقد أشاروا إلى ضرورة الاعتماد على العديد من المعايير لتقييم أداء المؤسسة لكي يتم الأخذ بعين الاعتبار تعدد الأهداف، لكن تبقى هناك العديد من الانتقادات من طرف الكتاب والباحثين فيما يخص استخدام المعايير المالية والمحاسبية فقط.

✓ المعايير النوعية:

استخدام معايير غير المالية لتقييم الأداء أصبحت متداول، وحسب (Barabel 1999) يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع: تجارية، تسويقية، اجتماعية وإستراتيجية. وتعتبر الحصة السوقية هي المعيار الأوسع استعمالا خلال سنوات 1970 كنموذج شبه منفرد لمصدر الأداء، و (Mack 1992) من جهته ركز على عامل أساسي للأداء التنظيمي وهو الجودة المتوقعة من طرف العملاء. أما بالنسبة إلى جودة المنتجات والخدمات ورضا العملاء فهي كذلك بالنسبة للعديد من الباحثين من المعايير المهمة لقياس الأداء لأنها تمثل ضمان للأداء المستقبلي للمؤسسة، أما البعد البشري غالبا ما يتم إهماله من طرف الباحثين، كمان مصفوفة BCG لمجموعة بوسطن الاستشارية 1980 ودراسة نقاط القوة والضعف للمؤسسة FCS - (Porter, 1980 ; Ansoff, 1979) هي أيضا ضرورة لتقييم أداء المؤسسة، ويذكر (Porter 1980) الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو امتلاك والحفاظ على ميزة تنافسية. وحسب (Barabel 1999) هناك 3 معايير إستراتيجية هي غالبا ما تذكر في الأدبيات النظرية: (قدرة المؤسسة في 3 - 5 سنوات؛ التوقع الاستراتيجي؛ الصورة الذهنية عن المؤسسة).

✓ المعايير المتعلقة بطبيعة النشاط:

نجد معايير تختلف درجة فعاليتها على حسب مجال الصناعة المعتمد، مثلا تكلفة الإنتاج يمكن أن يكون معيار مهم في قطاع معين أو مثلا كذلك سعر البيع، حسب (Schneier et al 1991) مؤشرات الأداء يجب أن تكون مختارة استنادا إلى المجال الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة، وحسب بعض الكتاب مثل (Meindl ET al, 1985; Morck et al, 1989; Cannella et Lubatkin, 1993) فقد أشاروا إلى ضرورة مقارنة نتائج المؤسسة بمتوسط نتائج قطاع النشاط، لذا من الممكن تحديد نوعين من الدراسات المقارنة (Barabel, 1999):

● القياسات المتحصل عليها من خلال المقارنة بالمنافسين؛

● القياسات المتحصل عليها من خلال المقارنة بحالة وهيكل قطاع النشاط.

تتنوع مؤشرات ومعايير قياس الأداء في المؤسسة، وقد تطورت مع الزمن من المنظور المالي فقط إلى مؤشرات عديدة تشمل القيم غير المالية، لذا على المؤسسة أن تختار المؤشرات التي تقيس فعلا أدائها بشرط أن تكون تعكس حقيقة ما توصلت إليه من نتائج.

3.1.I إدارة الأداء العام في المؤسسة

إدارة الأداء هي عملية بدأ تطويرها في الأساس في القطاع الخاص، وهي تتضمن إستراتيجيات عملية وتقنيات إدارية تستخدم لتحسين أداء الفرد من اجل متابعة أداء المؤسسة (Beer et al, 1978) (Marr, 2005) عرفا إدارة الأداء وفقا لعناصر القياس التالية: (1) توافق قياس الأداء مع الإدارة؛ (2) يجب ربط قياس الأداء والإدارة بأهداف المؤسسة (3) لتجسيد إدارة الأداء العام يجب على المؤسسة النظر في أساليب وهياكل وأهداف وإستراتيجيات قياس الأداء، ويقول (Lunger, 2006)، كذلك أن إدارة الأداء الحديثة يجب أن تنبع من إستراتيجيات التطوير التنظيمي، الأهداف والقيم، ووظائف تنسيق الأداء، ورضا العملاء الداخليين والخارجيين، والتركيز على أداء المجموعة والفريق. وأشار (Armstrong, 2008) إلى أن تطبيق إدارة الأداء هو تحسين لأداء الأفراد والمؤسسة من خلال تطوير قدرات أفراد الفريق بواسطة نظام إستراتيجي ومتكامل يمكن المؤسسات على العمل بنجاح¹، وإدارة الأداء تدمج بين جانبيين هما إدارة أداء المؤسسة وإدارة أداء الأفراد، لكن إدارة أداء المؤسسة يخدم وظيفتين هما²:

✓ **إدارة الأداء داخل المؤسسة:** تضمن وجود ضوابط داخلية مناسبة لرصد مدى تحقيق المؤسسة (وحداتها الفرعية التابعة لها) لما هو مطلوب منها، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة مراجعة دورية وتقييم لمعايير الأداء المحقق، واتخاذ الإجراءات التصحيحية حين يتم الكشف عن انحرافات عن المعايير المطلوبة.

✓ **إدارة الأداء خارج المؤسسة:** وذلك من خلال الحوكمة والمسائلة أمام أصحاب المصالح بما فيهم الهيئات الحكومية، هيئات التمويل، وكالات التدقيق والجمهور على نطاق واسع.

كما تعد إدارة الأداء عملية لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية من أجل تحسين أداء الفرد أو جماعة، أو الأداء التنظيمي، وتهدف هذه العملية إلى³:

- الإبلاغ أو نشر إستراتيجية المؤسسة؛
- مراقبة وضبط تنفيذ الإستراتيجية؛
- جعل المعلومات متاحة للجميع من خلال عنصر الشفافية؛
- ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية؛
- التخطيط على أرض الواقع، تحقيق الأهداف، وتحديد التحديات.

¹ Jie-Shin Lin and Po-Yu Lee, performance management in public organizations, a complexity perspective, International Public Management Review, Vol. 12, Iss. 2, 2011 p 84.85.

² Bobby Mackie, ORGANISATIONAL performance management in a government context: a literature review, Scottish Government Social Research, 2008, p 1.2.

³Saad Chafki, La gestion de la performance: Définition, démarche et nouvelles tendances; https://cours.etsmtl.ca/mti820/public_docs/acetates/SaadChafki-LaGestionDePerformance.pdf, 2011, p 3.4.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تستخدم عملية إدارة الأداء معلومات قياس الأداء لإحداث تغيير إيجابي في الثقافة التنظيمية، النظم والعمليات، من خلال المساعدة على وضع أهداف الأداء بطريقة مشتركة، تخصيص الموارد، وتحديد الأولويات، وإبلاغ المديرين إما بتأكيد أو تغيير السياسة الحالية أو برامج التوجيه، لتحقيق تلك الأهداف، وتسعى المؤسسة الرائدة لإنشاء نظام فعال لإدارة الأداء من خلال¹:

- ترجمة الرؤية إلى أهداف واضحة وقابلة للقياس، ويتم مشاركتها في المؤسسة ومع العملاء وأصحاب المصلحة؛
 - توفير أداة لتقييم وإدارة وتحسين الوضع العام ونجاح نظام الأعمال؛
 - السعي للتحويل من إلزامية التدقيق القائم على الامتثال للإشراف إلى اعتماد إستراتيجية العلاقة التشاركية.
 - تضمين قياس الجودة، التكلفة، خدمة العملاء، تصنيف الموظفين، التحفيز، والمهارات اللازمة لتوفير نظام تنبؤي لإدارة الأداء؛
 - استبدال نماذج التقييم القائمة على منهج ثابت لإدارة الأداء.
- وفي الأخير تمكن عملية إدارة الأداء المشرفين من كسب فهم مشترك لتوقعات العمل والأهداف، تبادل التغذية العكسية للأداء، تحديد فرص التعلم والتطوير، تقييم نتائج الأداء. ومن خلالها تكون المؤسسة قادرة على خلق بيئة عمل والحفاظ عليها وذلك من خلال²:

- تقييم التحسين المستمر؛
 - التكيف بشكل جيد مع مختلف التغيرات؛
 - السعي دائما لتحقيق الأهداف الطموحة؛
 - تشجيع الإبداع؛
 - تعزيز التعلم والتنمية المهنية؛
 - إدماج العاملين وانخراطهم في المؤسسة ومكافأهم.
- وتكون عملية إدارة الأداء أكثر فعالية عندما يقوم كل من العامل والمشرف بدور فعال والعمل معا لإنجاز ما يلي³:

أ- **تخطيط الأداء:** خطة لسنة قادمة في المجالات التالية:

- ✓ التوقعات والمعايير الخاصة بكل وظيفة:
- ما هو متوقع من الفرد ما في هذا الدور؛
- ما المعايير التي يجب المحافظة عليها.
- ✓ وضع أهداف الأداء:

¹Richard H. Hopf et al, **Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology, Moving from Performance Measurement to Performance Management**, <http://web.cjcu.edu.tw/~lcc/Courses/BalancedScorecardPerfAndMeth%20Tutorial.pdf>, 15/02/2014, P5.6.

² **Taking Steps to Enhance Individual & Organizational Effectiveness**, Overview of Performance Management, university of south florida, <http://usfweb2.usf.edu/human-resources/Talent-Management/pdfs/overviewperformancemanagement.pdf>, 1:41, 14/01/2014, p 1.

³ Idem, p 3.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- ما سيسعى العامل لتحقيقه بجد في السنة القادمة.
 - ✓ تحديد أهداف التنمية:
 - ما المعارف / المهارات التي سوف يعمل العامل على تطويرها أو تعزيزها في السنة المقبلة.
 - ب- التدريب والتغذية العكسية:
 - مناقشة الأداء على أساس منتظم (وليس فقط خلال المراجعات الرسمية).
 - مشاركة التغذية العكسية المتعلقة بنجاح العامل والمجالات التي تحتاج فيها إلى تحسين.
 - ت- التحقق من الأداء الفصلي: تحديد النجاحات المحققة والتحسينات اللازمة في كل من المجالات التالية:
 - تلبية التوقعات والمعايير؛
 - تحقيق أهداف الأداء؛
 - تحقيق الأهداف التنموية والتطوير.
 - ث- المراجعة الرسمية للأداء: يجتمع سنويا لمراجعة التغذية العكسية من العام السابق، وثيقة نتائج الأداء ونتائج التنمية والتخطيط للسنة القادمة.
- يمكن القول أن عملية إدارة الأداء هي عملية إدارية شاملة تتطلب تعاون العاملين والإدارة من أجل إحداث تغييرات إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالاعتماد على نتائج قياس الأداء.

4.1.I محددات الأداء العام في المؤسسة وطرق تحسينه:

يتحدد الأداء العام من خلال العديد من العناصر الضرورية، كما أن عملية تحسينه تتوقف على العديد من البرامج والخطط التي من الواجب إتباعها في حالة وجود نقص في الأداء العام في المؤسسة، وهو ما سيتم التطرق إليه فيما يلي.

أ- محددات الأداء العام في المؤسسة:

وضع العديد من الكتاب نماذج لمحددات أداء المؤسسة منهم (Steers 1977) الذي قسمها إلى أربع فئات وهي:¹

● الخصائص التنظيمية:

تشمل هذه الفئة عنصرين الهيكل والتكنولوجيا، يشمل الهيكل العلاقات الرسمية بين عناصر المؤسسة، كما أنه يضم مختلف المؤشرات كمستوى المركزية، تخصيص المهام، درجة الرسمية في العلاقات، حجم المؤسسة، وكذلك وحدات العمل، أما التكنولوجيا تشير إلى العمليات التي من خلالها يتم تحويل المدخلات (الخام) إلى مخرجات (منتجات)، ويمكن وصفها من خلال التجهيزات،

¹Nancy Heppell, *Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines*, Université de Montréal, 2011, P29.33.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

عمليات الإنتاج، المعدات المستخدمة، معارف الموظفين، ويشير (Steers, 1977) تكون الكفاءة أكبر عندما يكون الهيكل يتلاءم مع التكنولوجيا في المؤسسة.

• خصائص المحيط:

تأخذ بعدين الخارجي والداخلي، وتشمل البيئة الخارجية جميع الضغوطات الخارجية للمؤسسة التي لا يمكن السيطرة لكنها تؤثر في قراراتها وأنشطتها وتعتبر درجة التعقيد، درجة الاستقرار ودرجة عدم اليقين من العوامل التي تؤثر على قرارات المؤسسة، وبالنسبة للمتغيرات البيئية الخارجية يجب على المديرين الاستجابة لها والتكيف معها من اجل ضمان فعالية المؤسسة، أما بالنسبة للبيئة الداخلية (المنافسة) تعرف على أنها البيئة الاجتماعية والثقافية التي تنشئ سلوكيات الموظفين، إذا ما تحويه البيئة الداخلية يشير إلى المفاهيم التي لها علاقة بمكان العمل سواء كانت القدرة على الإنجاز، نظرة العاملين، المكافآت والعقوبات، مستوى الأمن.

• خصائص الموظفين:

تشمل الاحتياجات المحددة للعاملين لجذبهم، والاحتفاظ بهم، وتعبئة القوى العاملة المؤهلة، وكذلك أداء العامل فهو يتغير وفقا لتحفيزه، أهدافه، قدراته، وكذلك قبوله لدوره، وفقا (Steers, 1977) عندما ينجح العامل في تحقيق أهدافه الشخصية يتم تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعتبر أن هناك علاقة تبادل بين المؤسسة والعاملين، حيث يمكن للجميع تحقيق أهدافه الخاصة، وتجدر الإشارة إلى كل عامل يتفاعل بشكل مختلف مع مجهودات المديرين، لذلك يجب عليهم تكيف أساليبهم وممارساتهم الإدارية مع مختلف الأفراد من اجل زيادة الأداء.

• السياسات والممارسات الإدارية:

أول فئة من السياسات والممارسات الإدارية هي تحديد الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، ويتم تحديد الأهداف التنظيمية بمساهمة مختلف الإدارات والجماعات والأفراد، وثاني فئة تشمل اكتساب واستخدام الموارد وهي تتعلق بـ 3 نقاط هي: أولا التكامل والتنسيق وتخصيص الموارد بين الإنتاج والدعم، الصيانة، التكيف والإدارة، ثانيا وضع والحفاظ على المبادئ التوجيهية والسياسات التي تجعل المؤسسة تحافظ على الاتساق في القرارات بين الإدارات، أما ثالثا إدارة آليات الرقابة والتغذية العكسية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، أما ثالث فئة هي خلق بيئة ملائمة للأداء، وهي تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية كالتعيين والتدريب، التطوير، تصميم الوظائف، التقييم والتحفيز، فهي تحسن جودة بيئة العمل، إما الفئة الرابعة فهي عملية الاتصال التي من شأنها أن تدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسة والاتصال يسمح بتقليل القلق والتوتر وتحسن القرارات، أما خامس فئة فهي القيادة وصنع القرار وهي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وهذا يؤثر على جودة وقبول القرارات المتخذة، أما آخر فئة وهي التكيف والابتكار التنظيمي، إن القواعد الأساسية لإدارة التغيير والتكيف في المؤسسة فتكون في تشخيص المشكل، واختيار الحل الذي يتكيف مع خصائص المؤسسة والذي يسمح لها بالتكيف مع المحيط الذي تعمل فيه.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ب- طرق تحسين الأداء العام في المؤسسة:

توجد العديد من البرامج والمناهج التي من شأنها أن تحسن مستوى أداء المؤسسة، وهي تختلف حسب طبيعة المؤسسة، ووضعيتها في البيئة، وحسب طبيعة البيئة في خد ذاتها التي تعمل فيها. فهناك من يرى وجود ثلاث مقاربات أساسية لتحسين أداء المؤسسة وهي¹:

✓ **المقاربة الأولى تركز على المنتج:** وهنا تعتمد المؤسسة على المنتج لتحسين أدائها، بالتركيز على الجوانب التقنية والكمية التي تلي أهداف نمو المساهمين، واختيار العاملين هنا بالدرجة الأولى يكون على أساس المؤهلات، هذا المنهج عادة ما يتم اختياره من طرف المؤسسة تكون البيئة قليلة المنافسة.

✓ **المقاربة الثانية تركز على العمليات:** هنا المؤسسة تعطي دور رئيسي للعمليات لتحسين الأداء، وتؤكد على فعالية الإجراءات وضمان نمو أرباح المساهمين من خلال توفير علاقة جيدة بين جودة / السعر للعملاء، واختيار العاملين هنا يكون من خلال مهاراتهم، وهذا المنهج قد يطبق في بيئة تنافسية إلى حد ما.

✓ **المقاربة الثالثة تركز على الأفراد:** هنا المؤسسة تعطي دورا هاما للأفراد في تحسين الأداء، ويبحث المساهمين على النمو المستدام للأرباح من خلال الإدارة الجيدة للمخاطر، والحفاظ على كل أصحاب المصالح، وتسعى لتوفير عروض خاصة للعملاء، وتعتبر العامل كموهبة، وهذا المنهج يمكن ملاحظته عندما تكون البيئة تنافسية للغاية.

وتوجد العديد من برامج تحسين الأداء لها تسميات مختلفة، لكن في النهاية لها بعض النقاط المشتركة كإتباع أساليب كمية أو منهجية منظمة وموحدة من أجل تحسين الأداء. ويمكن تقسيمها إلى ثلاث أصناف رئيسية محددة وهي²:

أولا: برامج تحسين الجودة

وهي ترتبط بالأصل بالانطلاقة الأولى لبرامج لتحسين الجودة في أمريكا وهي لـ "Deming" وهو إحصائي ومستشار كان ينشط خلال سنوات الخمسينات خصوصا في آسيا وأوروبا. وكان طرف فاعل في مختلف البرامج الدولية المساعدة على تحسين إدارة الشركات، والتي تم تمويلها من قبل السلطات الأمريكية في أعقاب الحرب العالمية الثانية. وقد تم إحياء مناهج "Deming" وتنظيمها من خلال استشاريين آخرين، بما فيهم Juran et Crosby في سنوات الستينات والسبعينات الذين لعبوا دورا رئيسيا مع الياباني Ishikawa في وضع إجراءات رسمية لتحسين جودة الإنتاج الصناعي، هذه الإجراءات تقترح منهجية منظمة وكذلك أدوات للقياس الإحصائي لتحليل المشاكل وتحديد الحلول وتنفيذها. وقد وضع "Deming" منهج منظم لتحسين الجودة من خلال تطبيق أربع مراحل: (le cycle PCDA)، وينطوي هذا المنهج على أربعة أجزاء³:

¹ Jean-Paul BAILLY, **comment accroître les performances par un meilleur management**, foundation national entreprise et performance (FNEP), PARIS, Mai 2005; p 18; p33-36.

² Françoise GIRAUD et al, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**; gaulino éditeur, 2 m édition, 2005, p 314, 328.

³ أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص24.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

"Plan" أي خطط: تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكل وجمع البيانات الضرورية وتحليلها؛
"Do" أي نفذ: في هذه المرحلة يتم القيام بتنفيذ ما جاء في خطة التحسين والحرص على التطبيق الناجح لها؛
"Check" أي افحص: يتم قياس النتائج وتقييمها ومعرفة ما اذا كان هناك نجاح في جهود التحسين أم لا؛
"Act" أي تصرف: إذا كانت النتائج مرضية يتم إعداد خطة التحسين هذه، أما هذا حدث العكس فيتم تعديل خطة التحسين أو إلغاءها وتعويضها بخطة أخرى.

وهذا النهج قد أعيدت صياغته بعد ذلك بفترة في منهج من خمس مراحل "DMAIC" (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) هذا المنهج أكثر شمولاً وله عدة مزايا أهمها تسمح¹ بـ:

- ✓ تحقيق الأداء المتوقع من طرف العملاء والعمل على مشاركة هذه التوقعات داخليا؛
- ✓ جمع أصحاب المصالح حول الأهداف التشغيلية والتنظيمية المشتركة؛
- ✓ وضع وإعداد تحديث للطرق التي تعمل بها المؤسسة من خلال الأدلة الإجرائية التي تصف كل الأنشطة والعمليات؛
- ✓ تعزيز الشفافية داخليا، وتسهيل عملية التعلم للمبتدئين الداخليين الجدد؛
- ✓ خلق الثقة داخليا بين (العاملين، المشرفين والإدارة)، وخارجيا مع (العملاء والمساهمين والمجتمع)؛
- ✓ معالجة أسباب المشاكل وليس فقط الأعراض.

إن العديد من المؤسسات الكبيرة وحتى المتوسطة تعمل بهذه البرامج، لكن تنفيذها لا يخلو من المقاومة على الرغم من شرعيتها كبرنامج لتحسين الجودة وفائدتها لمختلف أصحاب المصلحة. لكن الانتقادات والاعتراضات تنبع أساسا من الموظفين والإدارة، لأنها تزيد عبئ العمل الإضافي وغالبا ما ينظر إليها على أنها إدارة بيروقراطية وتزيد التكلفة.²

ثانيا: برامج تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف

برامج تحسين الجودة هي أساسا تركز حول رضا العملاء مع ذلك هي لا تستبعد حقيقة دورها في خفض التكلفة، من خلال تنظيم أفضل وترشيد وتحسين للعمليات من خلال العديد من الخطوات، ومع ذلك توجد فئة من برامج تحسين الأداء هدفها الوحيد هو تحسين الإنتاجية و / أو خفض التكاليف³.

✓ **تحسين الإنتاجية:** جوهر منهج تحسن الإنتاجية يقوم على العمل على إعطاء الطابع الرسمي للموارد والقدرات ومعدل استخدامها وفقا لفترات زمنية مختلفة. ويتم جمع هذه البيانات التي تمكن من تحسين التخطيط للاحتياج وتنفيذ الآليات المثلثة لاستخدام الموارد، وهذا يكون من خلال التوقع على المدى البعيد وكذلك المرونة الكبيرة وتعدد الموارد، وللقيام بكل ذلك يتم جمع البيانات بصورة منهجية لقياس استخدام الموارد على فترات زمنية مختلفة: السنة، الثلاثي، الشهر والأسبوع واليوم.

¹ Françoise GIRAUD, Op.Cit, p 316.

² Ibid, p 317 -p320 ;321.

³Ibid, p322 ;323 ;324.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

✓ **تخفيض التكلفة:** توجد بعض برامج تخفيض التكلفة ونذكر على سبيل المثال قضية شركة الاتصالات الفرنسية فرانس تليكوم وبرنامجهما TOP هذا البرنامج، الذي أطلق في عام 2002 كان يسعى إلى تحقيق 15 مليار دولار من المدخرات، ليتم استخدامها للحد من ديون المجموعة. وهذا البرنامج يسعى لخفض التكاليف من خلال مركزية وإعادة تنظيم خدمة المشتريات مما أدى إلى انخفاض كبير في عدد من الموردين.

ثالثاً: برامج إعادة تنظيم وتحسين العمليات

هذه البرامج تبرز الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وتعرف على أنها أدوات لتنظيم أو إعادة تنظيم العمليات والأنشطة أو الخدمات الإستراتيجية، بدلا من البرامج التي تركز فقط على تحسين الكفاءة التشغيلية، ونذكر منها¹:

- **إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR):** مفهوم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) ظهر في بداية سنوات التسعينات، ومن المبادرين الرئيسيين لـ (BPR) هما (Hammer et Champy) وهي تعرف على أنها عملية تهدف إلى إعادة تنظيم العمليات الرئيسية للمؤسسة وفقا للمقتضيات الإستراتيجية للسوق والعملاء، ولا تتعلق فقط بالإدارة الأحسن للعمليات والأنشطة لكن السؤال عن نوع الأنشطة المناسبة التي تنفيذها يحقق أفضل توقعات للأداء للسوق والعملاء، (BPR) هو منهج أكثر شمولاً من برامج تحسين الجودة أو تخفيض التكلفة وتنفيذها يؤدي فعلاً إلى إعادة تنظيم عميق للمؤسسات.
 - **سنة سيجما (Six Sigma):** ويرتبط اسم هذا الأسلوب بهدف الجودة المستمرة، سواء 6 سيجما التي تعني بتعبير إحصائي هو الانحراف المحدد من 6 عن التوزيع الطبيعي، أو 3.4 من المليون نسبة العيوب، وهدفها الوصول للكمال. ويقدم برنامج الجودة عبر طريقة (6 سيجما) أكثر من مجرد قياس لمعدلات العيوب، إذ إن تنفيذ (6 سيجما) يشمل على تقديم ودعم سلسلة واسعة من الأدوات والطرق عبر مراحل لتحسين الأداء ومن ثم تحسين الأرباح كهدف نهائي (Breyfogle,1999) تركز الفكرة الأساسية لهذا المفهوم على قياس متطلبات الزبون الأساسية الحاسمة بوصفها أهدافاً تسعى المؤسسة لتحقيقها ومن ثم الأداء مقابل هذه الأهداف أثناء التصنيع عوضاً عن تحقيق تلك الأهداف بعد صنع المنتج.²
- تقوم عملية التحسين على معالجة القصور في أداء المؤسسة، من خلال تحديد مشاكل الأداء، ثم اختيار البرامج الملائمة لمعالجتها ومراقبة سير عملية التحسين لضمان الوصول الى الأداء المسطر.

¹ Ibid, p 3 25:p326

² ايثار عبد الهادي، صلاح عيد حمزة، سعد فارس عباس، تحسين العملية باستخدام Six Sigma، البحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 37، 2005، الصفحة (127، 196)، ص4.

5.1.I أهمية المورد البشري في المؤسسة:

المورد البشري هو كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف الأصناف والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات مهاراتهم وأنواع الأعمال التي يقومون بها، ويعتبر المورد البشري الثروة الحقيقية والأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، فلو لا الانسان لما تحققت العملية الانتاجية، ومن ناحية أخرى فان الرأس مال النقدي والعيني هو من انتاج الموارد البشرية، وعموما يتميز المورد البشري بما يلي¹:

- المورد البشري يفكر ويعقل ما يتاح له من معلومات فهو قادر على الاختيار؛
- المورد البشري له أحاسيس وانفعالات ومن ثم الاتجاهات والميول؛
- المورد البشري طاقة ذهنية في الأساس؛
- المورد البشري يعمل برغبته في الانجاز؛
- البشر يختلفون في كثير من الأشياء ويصعب ايجاد اتفاق تام بينهم؛
- الانسان في حالة تغير دائم، وقد لا يكون التغير من الخارج فقط، ولكن هنا تغيرات داخلية مستمرة؛
- البشر ليسوا موضوعيين على الدوام، بل هم عاطفيون في الغالب. وكل هذه السمات جعلت المورد البشري أغلى وأثمن الثروات على الاطلاق، واعتباره أهم من العناصر الانتاجية.

وتعتبر المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل قدرات الإنتاج، والموارد المالية وقنوات التوزيع... الخ ضرورية لكن غير كافية لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الحالية، والجميع يدرك أن الأفراد هم الأصول الرئيسية في السوق العالمي الحديث، وأن جميع الأصول الأخرى يمكن شراؤها، وذلك لأن الأصل البشري لديه القدرة على التعلم والمساهمة والنمو، وفي عالم المعرفة الحالي بدلا من التركيز على الرأس مال المادي بشكل كبير المؤسسة بحاجة أكثر للاعتماد على أشخاص أكثر ذكاء بحيث يمكنهم فعل أشياء ذات قيمة، زيادة الإنتاجية، بناء منتجات جديدة في وقت أسرع، ويؤكد الباحثين على أهمية العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة².

بشكل عام تهدف جميع المؤسسات للنجاح ضمن البيئة الحالية التي تتميز بدرجة تنافسية عالية، لذلك فان المؤسسات باختلاف حجمها أو السوق الذي تعمل فيه تسعى للحفاظ على أفضل العاملين، وإدراك الدور الهام لهم وتأثرهم على الفعالية التنظيمية، ومن أجل التغلب على هذه التحديات، يتعين على المؤسسات إنشاء علاقة قوية وإيجابية مع عاملها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها تقوم بتطوير استراتيجيات للتنافس ضمن البيئة ذات التنافسية عالية وزيادة مستوى أدائها، رغم ذلك قليل من المؤسسات التي تنظر للرأس مال البشري على أنه أهم الأصول في المؤسسة لأنه قادر على قيادتها نحو النجاح، والعكس إذا لم يتم التعامل معه بالشكل الصحيح، فإذا كان العاملين غير راضيين على وظائفهم وليس لديهم الدافع لأداء مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة هذا لا يمكنها من تحقيق النجاح³، وبما أن العاملين هم أعظم الأصول قيمة في أي مؤسسة يمكن

¹ نزار عوني الليدي، ادارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، عمان، الاردن، بدون سنة نشر، ص 9، ص16-17.

² Nina Pološki Vokić, Maja Vidović, HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people – The case of Croatia, working paper series, Faculty of Economics and Business University of Zagreb, Croatia, 2007, P4.

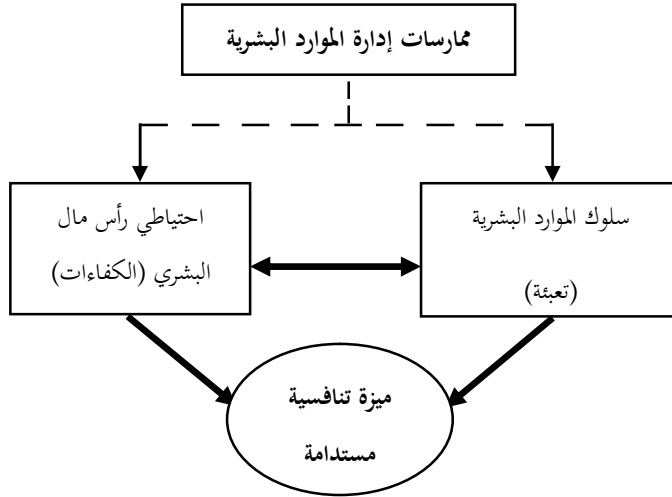
³ Ovidiu-Iliuta Dobre, Employee motivation and organizational performance, Review of Applied Socio- Economic Research, Volume 5, Issue 1/ 2013, p53.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تحقيق النجاح وإنتاجية عالية في الأعمال من خلال إشراكهم في عملية تحسن الأداء، رغم ذلك العاملين ليسوا متساوين في أداء العمل، وكما لديهم طرق مختلفة في العمل، كما قد يكون للبعض قدرة أعلى من البعض الآخر¹.

إن الأهمية الإستراتيجية للمورد البشري أصبح معترفاً بما على نطاق واسع، وعلى وجه الخصوص ربط إدارة الموارد البشرية بزيادة الإنتاجية، خدمات أفضل للعملاء، تحسين الكفاءة، نمو قيمة المؤسسة، زيادة الربحية والعوائد المالية، وبقاء المؤسسة. لذا تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو نظام في المؤسسة يهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأفراد (Wright, 1996)، وفي الواقع اهتمام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يركز على مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تخلق للمؤسسة ميزة تنافسية بدلا من محاولة التكيف فقط مع البيئة². وفي الشكل الموالي يوضح نموذج للميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية.

الشكل (1-2) نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية



المصدر: Jacques Grisé, et al, **les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, Document de travail, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 1997, p5.

هذا النموذج يركز على الكفاءات (المعارف، المهارات، القدرات) الأفراد داخل المؤسسة، وأن خصائص الأفراد لا تقدم قيمة للمؤسسة إذا استخدمت بطريقة غير واضحة المعالم، ويقوم هذا النموذج على أن الموارد البشرية هي مصدر للميزة التنافسية إذا كانت ممارسات الإدارة تطبق بشكل فعال³. وبالتالي فإن إدارة المورد البشرية التي تقوم بتوظيف وتطوير والحفاظ على أفضل الأشخاص يعطيها الفرصة أن تدخل ضمن الإستراتيجية التنظيمية للمؤسسة، خصوصا في الوقت الحالي فإن طبيعة العمل تقوم

¹ Abid Hussain et al, **Factors affecting the job performance: In case of Pakistani banking sector**, (Elixir International Journal), 74, 2012, p 8726.

² Abdelwahab Aït Razouk, Mohamed Bayad, **Gestion stratégique des ressources humaines : Une analyse longitudinale**, Revue internationale sur le travail et la société, 2007, P4.

³ Jacques Grisé, et al, Op.Cit, p5.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

على المعرفة، لذا الرأس مال الفكري يعتبر أمر حاسم لتحقيق النجاح الاقتصادي، إذا فمن المنطقي أن القدرة على جذب والاحتفاظ، واستخدام مواهب الأفراد ويوفر ميزة تنافسية¹.

يمكن للمورد البشري أن يكون ميزة تنافسية للمؤسسة التي يعمل بها إذا كان يتميز بما يلي²:

- الكفاءة الرفيعة والتعليم الراقى والتدريب الملائم؛
- الإخلاص والولاء والالتزام والرقابة الذاتية؛
- الابتكار والتفكير الإبداعي؛
- التعاون والاستعداد للمشاركة في حل مشكلات العمل؛
- التعلم المستمر وتطوير المهارات؛
- الدوافع العالية التي تنسجم مع المستويات الراقية للأداء - مثل دوافع إثبات الذات والتقدم المهني.

يعتبر المورد البشري أهم الأصول في المؤسسة، ويؤثر في نجاحها بشكل كبير إذا تم التحكم فيه وتسييره بالطرق الفعالة بواسطة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي من بين أهدافها التحكم في مستوى أدائه من خلال معرفة العوامل التي تؤثر فيه والمحددة له والعمل على تحسينه بعد ذلك وهذا ما سيتم التطرق إليه في الجزء الموالي من الدراسة.

2.I المفاهيم الخاصة بأداء المورد البشري

يعتبر أداء المورد البشري من المفاهيم الأساسية في المؤسسة ومن أهم متغيرات الدراسة، فهو يؤثر بشكل كبير ومباشر على الأداء العام للمؤسسة، لذا سنقوم بتحديد بعض المفاهيم والجوانب المتعلقة به.

1.2.I مفهوم أداء المورد البشري:

منذ القدم اعتبر أداء الفرد جوهر العديد من الأدبيات كالإدارة، إدارة الموارد البشرية، علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي، رغم ذلك يصرح العديد من الباحثين منهم (Campbell, 1990; Motowidlo, 2003) بنقص المفاهيم لأنه يوجد صعوبة في وضع تعريف لأداء الفرد، فمن جهة يتساءل الباحثون عن كيفية قياسه، أدوات القياس، وكذلك المؤشرات المستخدمة في المؤسسة لقياس الإنتاجية، جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة،... الخ، ومن جهة أخرى يتساءل الباحثون كذلك بشكل كبير عن المحددات الفردية للأداء أي العوامل البشرية التي تفسر الأداء (الدافع، ورضا، والمشاركة، الخ)، وهنا أشار (Motowidlo, 2003) أن الأبحاث السابقة بشأن الأداء تستند إلى دراسات ميدانية غير متجانسة، تكون فيها تقنيات قياس

¹Nina Pološki Vokić, Maja Vidović, Op.Cit, P4.

² على محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، 2003، ص9.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الأداء والنتائج المعلنة خاصة وتعتمد على ميدان الدراسة المختار والتعريفات العملية التي تعطى للأداء غالبا ما تكون ضيقة جدا.¹ لذا يعتبر ضبط مفهوم أداء الفرد للعمل إشكالية لأنه مفهوم مجرد، وبناء لا يمكن الإشارة إليه أو قياسه مباشرة، فهو مركب من عناصر وأبعاد متعددة، هذه الأبعاد بدورها تتكون من مؤشرات، ولوضع مفهوم لأداء الفرد يجب تفسير مكونات مجال الأداء في العمل وتحديد أبعاده ومؤشراته، هذه الأبعاد قد يتم تعميمها في جميع الوظائف، في حين المؤشرات تكون محددة ويمكن أن تختلف بين الوظائف، وقد كان التعريف الذي قدمه Campbell لديه انتشار على نطاق واسع فهو يرى أن أداء الفرد " هو السلوكيات أو الأنشطة التي لها علاقة بأهداف المؤسسة" وتوجد ثلاثة مفاهيم تابعة لهذا التعريف: (1) ينبغي تعريف الأداء العمل من خلال السلوك بدلا من النتائج؛ (2) أداء العمل يتضمن فقط تلك السلوكيات التي هي ذات الصلة بأهداف المؤسسة؛ (3) أداء العمل له أبعاد متعددة.²

وقد كانت الجهود الأولية لوضع مفهوم نظري لأداء العمل في بداية 1990 لعدة باحثين (Borman et Motowidlo 1993,) وبعدهم (Campbell 1990; Campbell, McCloy, Oppler, et Sager 1992). وبعد ذلك تم إثراء الأدبيات النظرية بمساهمة العديد من الباحثين منهم (Coleman et Borman 2000)(Pulakos et al. 2000) هؤلاء الباحثين وضعوا إطار للأداء ليتلاءم مع تطور معارف المؤسسة المعاصرة، ويتجاوب كذلك مع التحديات الجديدة، كل هذه الأعمال التي ظهرت خلال سنوات التسعينيات كانت من اجل تحليل تصور للأداء وتحديد تعريف له، لكن مجالات البحث الجديدة فتحت خصوصا مع أعمال (Campbell 1990) وكذلك (Borman et Motowidlo, 1993) لأنهم اقترحوا بداية للتفكير العميق في مفهوم الأداء، هذه الأعمال سمحت باقتراح تعريف للأداء يلي هدفين: الأول هو **الملائمة (la pertinence)** التعريف يجب أن يمثل بوضوح الموضوع المدروس في مجموع المؤسسات بصفة عامة (الإدارات، المساهمين)، الثاني هو **القدرة على التكيف (l'adaptabilité)** أي أن تعريف الأداء يجب أن يتوقف بشكل كبير على المؤسسة التي يتم تقييمها وتحليلها، إذا هذه النقطة تتطلب تعريفا على مستوى عال من التجريد لنتمكن من تعميم تعريف الأداء على جميع المؤسسات.³

ونتيجة لاختلاف وجهات النظر في تعريف أداء الفرد للعمل سنذكر بعض التعاريف التالية:

أداء الفرد للعمل هو قيامه بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يقاس بها أداء الفرد:⁴

✓ **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، هنا يعبر عن البعد الكمي للجهد المبذول.

✓ **نوعية الجهد المبذول:** تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، أي المعيار النوعي للجهد المبذول".

¹ Audrey Charbonnier ; Carlos Andrés Silva ; Patrice Roussel ; **VERS UNE MESURE DE LA PERFORMANCE CONTEXTUELLE AU TRAVAIL DE L'INDIVIDU: ETUDE EXPLORATOIRE** ; Université Toulouse ; http://www.philosophie-management.com/docs/2010/Mesure_explo_de_la_perfomance_au_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf, 15/04/2015, p 01 .

² Linda Koopmans el al; **Conceptual Frameworks of Individual Work Performance**, A Systematic Review, Volume 53, Number 8, August 2011, p1

³ Audrey Charbonnier , Carlos Andrés Silva; Patrice Roussel, Op.Cit, p 02.

⁴ أحمد صفر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 33-34.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

✓ **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

أما (Thomas Gilbert) فهو يقول لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز ذي القيمة أو "الأداء"، وذلك لان السلوك هو ما يقوم الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الانجاز أو الأداء فهو ما يبقى من أثر، أو نتائج¹. لكن وخلافا لهذا الرأي يتجه العديد من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء أي أن الانجاز والأداء لا يتطابقان، فالأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي هو مجموع الأعمال والنتائج معا (Bartram et Casimir, 2007)²، كما يشير هنا (Eysenck, 1998) أن الأداء يتحدد من خلال قدرة الشخص على الانجاز وكذلك الاستعداد للانجاز، ومعنى الاستعداد هو رغبة الموظفين في بذل الكثير من الجهد تجاه وظائفهم³.

كما أن التمييز بين السلوك والنتائج يعتبر أمرا صعبا لان (Viswesvaran & Ones) يعرفان الأداء الفرد للعمل: على أنه الأنشطة، السلوكيات ونتائج التي تعني انخراط الموظفين للمساهمة في تحقيق الأهداف⁴.

وعرف (Campbell, 1990) الأداء الفرد للعمل على انه مجموعة من السلوكيات أو الأعمال التي لها علاقة بأهداف المؤسسة ويمكن قياسها من حيث مستوى الكفاءات والمساهمات في تحقيق الأهداف⁵، وهذا يتفق مع ما جاء به (Murphy 1989) الذي يقول أن الأداء " هو مجموع السلوكيات ذات الصلة بأهداف المؤسسة، أو الوحدة التنظيمية في المكان الذي يعمل فيه الفرد" ولذا فان الأداء الوظيفي للفرد له دور مهم في نمو المؤسسة⁶.

أما (Motowildo, 2003) يعرف الأداء الفرد بأنه مجموعة السلوكيات التي تؤثر بشكل ايجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة (الإنتاجية، الإبداع، الربحية، الجودة، رضا العملاء... الخ) وفي الممارسات الفردية (حلقات السلوك، الخبرات والمهارات، جودة العمل... الخ) خلال فترات زمنية مختلفة، وهذا التعريف يسمح بوضع تمييز بين الأداء (سلوك فردي المنتظر من طرف المؤسسة) والفعالية (النتائج المحققة من هذه السلوكيات) لأنها تأخذ بعين الاعتبار العوامل الظرفية التي تسهل أو تعيق تحقيق الأهداف، وهذا ما أبرزه (Charbonnier et al, 2007)⁷ ويشير إلى أداء الفرد يتغير مع الزمن أي يمكن أن يكون جيد في عمل معين وضعيف في عمل آخر ومع ذلك في كل فترة نستطيع تقييم هذه السلوكيات من اجل وضع تقييم شامل لأداء الفرد⁸.

التعريفات السابقة تسمح بتوضيح الفرق بين سلوكيات الأفراد التي تكون لفائدة المؤسسة (الأداء)، والنتائج المنتظرة من هذه السلوكيات (الفعالية). في الواقع تقييم نتائج الفرد يجب أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل الظرفية التي تساعد أو تعيق تحقيق العمل

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري، الأسس النظرية ودلالاتها في المنظمات، المنظمة العربي للبحوث الإدارية، 2003، ص15.

² حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، 2011، ص 91.

³ Nina Munira Naharu, Mohammad Sadegi, **Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia**, International Journal of Independent Research and Studies, Vol. 2, No.2, April, 2013, P68

⁴ Linda Koopmans et al, Op.Cit, p1.

⁵ Audrey Charbonnier , Carlos Andrés Silva; Patrice Roussel, Op.Cit, p 02.

⁶ Lim Kah Boon et al ; **FACTORS AFFECTING INDIVIDUAL JOB PERFORMANCE**; INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT, ECONOMICS AND FINANCE; MALAYSIA ; 2012 ; p662.

⁷ **modeles d'evaluation de la performance individuelle en pratique : une etude exploratoire aupres de 62 entreprises au cameroun**, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2011bootz-nkakleu.pdf>, p3, 18/02/2014, 22.30.

⁸ Audrey Charbonnier , Carlos Andrés Silva; Patrice Roussel, Op.Cit, p 02.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

(توافر وجودة التجهيزات، الموارد، القرارات الإستراتيجية والتشغيلية الخارجة عن سيطرة الفرد التابعة إلى السوق) من هنا يمكن أن نحكم على الفرد انه ناجح على الرغم من انه لم ينجح في تحقيق الأهداف إذا كانت أسباب الفشل خارجة عنه تماما، ومع ذلك العديد من الدراسات النظرية والتجريبية لا تبين هذا الفرق، وذلك لاستخدامهم بدون مبالاة لمصطلح الأداء والكفاءة من دون تحديد المعالم النظرية له، مما يزيد من الغموض المرتبط بهذا التصور¹.

من خلال ما سبق نلاحظ أن وضع تعريف محدد لهذا المصطلح صعب جدا لتعدد الظروف والعوامل المؤثرة فيه والخارجة أحيانا عن سيطرة الفرد، كما يشمل مفهوم أداء الفرد معنى السلوك والنتائج المحققة منه، لكن عموما أداء الفرد هو يعبر عن مجموع السلوكيات والأفعال التي يؤديها الفرد في المؤسسة والتي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

2.2.I نماذج وعناصر أداء المورد البشري:

أداء المورد البشري يعتبر مجال متعدد الأبعاد والجوانب لذا توجد له عدة نماذج تفسره، كما يشمل بعض المكونات الأساسية التي توضح مفهومه بشكل جيد.

أ- نماذج أداء المورد البشري:

مجال الأداء متعدد الأبعاد، لذا هناك العديد من الفئات السلوكيات المتجانسة والمتشابهة التي تسهل أو تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن المهم تحديد هذه الفئات، وفي هذا السياق اقترحت العديد من الأبحاث في سنوات 1990 نماذج متعددة الخصائص السلوكية لأداء الفرد في العمل:

✓ نموذج العوامل المتعددة لـ (Campbell 1990):

حاول العديد من الباحثين اقتراح نماذج متعددة العوامل التي تحدد مجموعة من الجوانب السلوكية والموقفية للأداء الفردي، وكان (Campbell, 1990) من بين أول الكتاب الذي استخدم النموذج الذي يقترح تحديد ثمانية أبعاد سلوكية للأداء، هذه العوامل الثمانية هي شاملة وعامة ومستقلة، "شاملة" لأنها موجودة في أي مؤسسة، "عامة" لأن محتواها عام ويمكن تكييفه حسب خصوصية كل مؤسسة، ووفق طبيعة الوظائف والتنظيم الداخلي وقيود السوق، "مستقلة" لأنها ليست كلها تكييف وفق استعمال المؤسسة، قد تتأثر وظيفة معينة من قبل بعض من هذه العوامل². ويبين الجدول التالي الأبعاد الثمانية للسلوكيات الفردية التي تشكل مجال أداء العمل التي حددها (Campbell 1990):

¹ Ibid, p 03.

² Audrey Charbonnier , Carlos Andrés Silva; Patrice Roussel, p 03,4.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الجدول (1-2) الأبعاد السلوكية الثمانية للأداء الفردي

المفهوم	البعد
مستوى الكفاءة الذي يمكن الفرد من إنجاز المهام المحددة له.	مهارات الخاصة بمهنة الموظف
القدرة على التحكم في الوظائف المشتركة في المؤسسة، هذه القدرة هي المهارة والقدرة على التكيف.	مهارات غير خاصة بمهنة الموظف
القدرة على التواصل بوضوح وفعالية شفهيًا أو كتابيًا في العمل.	المعارف الكتابية والشفهية
القدرة على إظهار الجهود الإضافية والعمل بفعالية في الظروف الصعبة (دوافع إنجاز العمل بطاقة ومثابرة وإصرار).	الجهود المبذولة في العمل
القدرة على تجنب السلوكيات السلبية أو العكسية (انتهاك القوانين الداخلية، الغياب، التأخر).	الحفاظ على الانضباط الشخصي
القدرة على دعم، مساعدة، والمشاركة في تنمية الزملاء لتسهيل فعالية أداء المجموعة، للحفاظ على مجموعة تتجه نحو نفس الأهداف وتعزيز مشاركة الأعضاء الآخرين.	المشاركة في أداء الفريق أو الزملاء
القدرة على التأثير إيجابيًا على أداء المرؤوسين من الصفات القيادية الفردية (تحديد الأهداف، التأثير على السلوك المتوقع اعتماد المكافأة أو المعاقبة بشكل مناسب).	الأشراف
القدرة على إدارة الفريق (أداء المهام، تخصيص الموارد، والتنظيم، ومراقبة فعالية الفريق) وتطوير الخدمة (تنمية أو زيادة الموارد البشرية والمالية والمادية).	التسيير والإدارة

المصدر: Audrey Charbonnier ; Carlos Andrés Silva; Patrice Roussel, p04.

التصنيف الذي وضعه Campbell يظهر على أنه تصنيف عملي لوضع إجراءات لتقييم الموظفين، حيث أنه عام ومرن نوعاً ما، فيمكن تكيفه مع مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة، ويفترض في الواقع أن هذه العوامل الثمانية تكون كافية لوصف مكونات الأداء لجميع الوظائف، وهذا التصنيف قد يساعد المؤسسة بسهولة في تحديد مجموعة السلوكيات التي يتم تقييمها، ويعتبر نموذج Campbell للعوامل الثمانية توضيحاً للمحددات النفسية الكبرى لأداء الفرد، فمن خلال هذه الأبعاد الثمانية يمكن تحديد المحددات النفسية من جهة وكذلك تحديد مهارات الفرد من جهة أخرى¹.

✓ التمييز بين أداء المهام والأداء العام للمورد البشري:

بالإضافة نموذج الأداء متعدد العوامل، يوجد هناك من الباحثين أهمهم (Borman ET Motowidlo)، وبعض دراسات التي ركزت على أهمية التمييز على بعدي الأداء وهما أداء المهام، والأداء العام أو ما يسمى بالأداء الضمني.

أداء المهام:

يشير إلى سلوكيات محددة أو أنشطة العمل المحددة بشكل تقليدي في تصنيفات و/أو معايير التوظيف وتكون مرتبطة بأنشطة محددة وتتوقف على العمل، وبالتالي تختلف من وظيفة إلى أخرى²، وبشكل أكثر تحديداً يقول (Borman et al, 1993) أن هذا الأداء هو ما تتصل بالمهام والأنشطة التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر، في تحقيق الأهداف التنظيمية³.

¹ Brigitte Charles-Pauvers et al , Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, 2006, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949/document>, P5.

² modeles d'évaluation de la performance individuelle en pratique, Op.Cit, p 3.

³ Audrey Charbonnier , Op.Cit, p 05.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أ- "مباشرة" من خلال أنشطة إنتاج وبيع السلع والخدمات (بدا من الإنتاج إلى التسويق).
ب- "بشكل غير مباشر" من خلال أنشطة الدعم التي توفر المواد أو الخدمات المطلوبة لنشاط الإنتاج (التمويل والتوزيع والتنسيق والنقل والإمداد والإدارة والتسيير) التي تمكن من التشغيل الفعال للمؤسسة. هذين النوعين من الأنشطة هما المعنيين غالباً ضمن البحوث وممارسات المؤسسة بشأن تقييم الأداء. وفي الواقع، فإن الباحثين أشارا بأن المهام المرتبطة بالأنشطة المقررة هي موصولة بالوظيفة وبالتالي تختلف من وظيفة إلى أخرى.

الأداء العام (الضمني):

يشير في المقابل الأداء الضمني أو السياقي إلى مجموع السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المؤسسة¹، وجاء هذا المفهوم لتوسيع تقييم الأداء إلى ما بعد المهمة أو النشاط الذي يقوم به العامل، وقد اقترح (Borman et Motowidlo) إضافة مفهوم الأداء الضمني، والذي يتوافق مع مجموعة السلوكيات التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال تأثيرها على السياق والنفسي الاجتماعي والتنظيمي للعمل²، ويستخدم بعض المؤلفين أيضاً السلوكيات الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للإشارة إلى الأداء الضمني³، وهو يتكون هذا الأداء من المساهمات التي تدعم البيئة العامة، وأول تصور لمفهوم الأداء الضمني اقترح من طرف (Borman et Motowidlo 1993, 1997) ويحدد خمسة أبعاد⁴:

- الإصرار على الحماس وبذل الجهود إضافي لتنفيذ المهام بنجاح؛
- الانخراط طوعاً في المهام والأنشطة التي ليست جزءاً رسمياً من عمله؛
- المساعدة والتعاون مع الآخرين؛
- إتباع القواعد والإجراءات التنظيمية؛
- المساندة والدعم الصادق للأهداف التنظيمية.

إذا يجمع الأداء الضمني السلوكيات التي تؤثر في الفاعلية التنظيمية من خلال تأثيرها على البيئة الاجتماعية والتنظيمية للعمل (Charbonnier et al, 2007) وبالتالي فمن المحتمل أن يقاس بطريقة مشابهة مهما كان العمل الذي يتم تحليله، هذا النوع من السلوكيات هي بطبيعتها تتميز بتجانسها من منظمة إلى أخرى (Borman et Motowidlo, 1993, 1997)؛ وقد أصبح الأداء الضمني يأخذ أهمية متزايدة وهو يتوقف إلى حد بعيد على مؤشرات الفعالية التنظيمية مثل الإنتاجية أو مرونة المؤسسة⁵، وتعرف الفعالية التنظيمية على أنها عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المؤسسة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Lavancevich & Mattoson, 2002)⁶.

¹Nancy Befort, Keith Hattrup, **Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors**, Applied H.R.M. Research, Volume 8, Number 1, 2003, P17.

² Audrey Charbonnier , Op.Cit, p 06.

³(Herman aguinis) ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011، ص 116.

⁴ Audrey Charbonnier , p 06.

⁵ MODELES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN PRATIQUE, p 4.

⁶ سعد علي حمود العنزي، إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري (منظور عالمي)، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2014، ص 157.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الفرق بين أداء المهام والأداء الضمني حسب (Borman and Motowidlo 1993) هو أن أداء المهام هو الفعالية في أداء المهام التي تساهم في نشاط الأساسي للمؤسسة، أما الأداء الضمني فهو أداء غير مطلوب رسمياً كجزء من الوظيفة لكن يساعد في تشكيل البيئة الاجتماعية والنفسية للمؤسسة¹، وكذلك توجد دراسات وهي لـ (Borman et al, 1995; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996) تدعم التمييز بين أداء المهام والأداء السياقي، فعندما يقوم العامل باستخدام المهارات التقنية والمعارف لإنتاج السلع والخدمات من خلال العمليات التقنية الأساسية في المؤسسة، أو عندما يتم إنجاز المهام الخاصة التي تدعم هذه الأنشطة الأساسية هذا يدخل ضمن الأداء المهام، أما عندما يساعد العاملون زملائهم طوعاً، أو يعملون للحفاظ على علاقات عمل جيدة، أو يقومون بجهد إضافي لإكمال المهام في الوقت المحدد هذا يدخل ضمن الأداء السياقي²، والجدول التالي يبين أهم الاختلافات بين أداء المهمة والأداء الضمني.

الجدول (1-3) الاختلاف بين أداء المهمة والأداء الضمني (العام)

أداء المهمة	الأداء الضمني (العام)
● يختلف باختلاف الوظائف؛	● متشابه عبر الوظائف؛
● محتمل أن يكون محدد الدور؛	● ليس محتملاً أن يكون محدد الدور؛
● الاهتمام (الركائز): القدرة والمهارة.	● الاهتمام (الركائز): الشخصية.

سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011، ص 117.

ب- عناصر أداء المورد البشري:

أما فيما يتعلق بعناصر الأداء فتوجد مجموعة من العناصر الهامة التي تكون في مجموعها الأداء وهي باختصار:³

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

ت- كمية العمل: تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

ث- المثابرة والثوق: من خلال التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى

الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

¹ Korkaew Jankingthong ; Suthinee Rurkkhum ; **Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature**; Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, Thailand, and Arts Vol.12 (2), 2012, p 116.

² James R. Van Scotter , **RELATIONSHIPS OF TASK PERFORMANCE AND CONTEXTUAL PERFORMANCE WITH TURNOVER, JOB SATISFACTION, AND AFFECTIVE COMMITMENT**, Human Resource Management Review, Volume 10, Number 1, 2000, P81

³ حسين محمد الحراشنة، مرجع سابق، ص 93.

I.2.3 تقييم أداء المورد البشري:

تمثل عملية تقييم أداء الموارد البشرية، تحدي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وبالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء، ومع زيادة المنافسة بين المؤسسات يصبح الضغط أكبر على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، لذا إشكالية تقييم أداء المورد البشري هي إشكالية عامة والإجابات عليها تكون لها توجهات كثيرة بسبب اختلاف بيئة المؤسسة ووضعها¹. كما أن المصطلحات المستخدمة للدلالة على هذه العملية تتعدد بتعدد المفاهيم التي أعطيت لوصفها، فقدت مفاهيم متباينة من حيث مضمون هذه العملية والهدف منها، فقد يتجه البعض بوصفها عملية إدارية هدفها قياس نقاط القوة والضعف والجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقاً، لكن هناك من يري أنها عملية تحليل أداء الفرد وكل ما يتعلق به من صفاته النفسية أو البدنية أو مهارات فنية أو تقنية سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمواجهتها من اجل ضمان تحقيق فعالية تنظيمية حالياً وفي المستقبل².

ومهما اختلفت المسميات يبقى هدف هذه العملية هو تحليل أداء الفرد وكل ما يتعلق به لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف³. لذا هذه العملية تعتبر وسيلة هامة للتحقق من مدى إمكانية قيام الفرد بالعمل وفقاً لمعايير الأداء⁴.

إذا إجمالاً يمكن القول انه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية يشمل مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يتم وفقها تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة⁵.

تقييم أداء الفرد يدخل ضمن منظور إدارة الأداء الذي يدخل ضمن منظور الإنتاجية، وفي المفهوم الكمي منظور الإنتاجية ينطوي على تقييم عائد الفرد، لكن مع بداية سنوات 1990 وظهور الأعمال التي تحتم بمفهوم أداء الفرد (; Campbell, 1990 Borman et Motowidlo, 1997) تم تجاوز مفهوم العائد إلى مفهوم الأداء⁶. ويكون الحكم على مستوى عوائد الفرد كما يلي:⁷

أ- غير مرضية: إذا كان الشخص غير قادر على الوصول إلى الحد الأدنى من معايير الأداء في عمله وعلى الرغم من توفّر الظروف اللازمة للتحسين، لكن العائد لم يتحسن هنا يلزم اتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة (بما في ذلك الفصل).

¹Patrick Gilbert; Marina Charpentier; comment évaluer la performance rh ? question universelle, réponses contingentes; http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/controle-gestion/Les_fonctions_support/RH/2_Comment_evaluer_performance_RH.pdf; 15.30; 28/01/2014; p1.2.

² خالد الهبتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2005، ص 199.

³ مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي، الطبعة الثالثة، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 102.

⁴ نجم عبد الله العزاوي، عبد الله حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 367.

⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 363.

⁶ Béangère Condomines, L'évaluation de la performance individuelle au travail confrontée à la logique partenariale et justicielle de la RSE, Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management, UFR de Gestion et Economie d'Entreprise – Université Paris, p 1.

⁷ Benoît NDI ZAMBO, les outils d'évaluation de la performance individuelle: leur qualité et leur objectivité, Intervention dans la Conférence de Bénin sur la fonction publique, Cotonou le 28/05-01/06/2001.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ب- مقبولة: تكون العوائد في العديد من جوانب العمل مرضية لكن توجد هناك نقاط مهمة في توقعات الأداء لم يتم الوفاء بها، والفرد يكون لديه مستوى عال من الأخطاء، والإنتاجية منخفضة، يلزم إدخال تحسينات محددة لتحقيق العوائد بشكل مرضي، وتعتقد الإدارة أن الموظف قادر على إجراء التحسينات المطلوبة ويستحق الدعم الإداري.

ت- مرضية تماما: أي أن الموظف يقدم عمل يلي توقعات ومتطلبات الوظيفة المحددة مسبقا، ويمكن الاعتماد على حكمه وشعوره بالمسؤولية، وعوائده تساهم في نجاح وحدته في المؤسسة.

ث- ملحوظة: المستوى العائد يتجاوز معايير العمل، والموظف يكون على مستوى عال من الكفاءة ويدرك كيف يستخدم قدراته في العمل لتحقيق نتائج جديرة بالذكر.

ج- متفوقة: الموظف تجاوز بوضوح المعايير والتوقعات في تحقيق أهداف بالمقارنة مع مسؤولياته. ويثبت امتلاكه مستوى عال من الكفاءة التي تساهم بشكل هام في نجاح المؤسسة.

ح- استثنائية غير عادية: الموظف حقق عوائد استثنائية في جميع مجالات الأداء ويساهم في تعزيز عمل الموظفين الآخرين، النتائج التي يحققها تتجاوز بشكل واضح التوقعات "السلوك المثالي".

ويتم تقييم أداء المورد البشري بعدة أدوات منها¹:

أ- الأدوات التقليدية لتقييم الأداء: ومن أشهر هذه الأدوات

أولا: طريقة المقارنة وتشمل:

✓ الترتيب المستقيم (Ranking): يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملين التقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستوى الكفاءة، ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.

✓ المقارنة الثانية (Paid comparion): يتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة - ثنائية) ليتم اختيار الأفضل.

ثانيا: طريقة قائمة التدقيق

عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف على أساسها دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال ويتم تجميع هذه القيم من طرف إدارة الموارد البشرية للوصول إلى التقييم النهائي.

ثالثا: طريقة الاختيار الإجباري

عبارة عن مجموعة من العبارات تحوي كل منها عبارتين تصف جوانب سلوكية وعلى المقيم أن يختار واحد منها في كل مجموعة ويتم إعطاء قيمة لهذه العبارات وبناءا عليها يتم تقييم العامل.

¹ حسونة ، مرجع سابق، ص 151، ص 154.

رابعاً: طريقة التوزيع الإجباري

يقوم هذا الأسلوب على أساس التوزيع الطبيعي للظواهر ويتم ترتيب الأفراد العاملين بالشكل الذي يستند على فكرة هذا التوزيع حيث تتركز تقديرات المنحني حول الوسط وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت المنحني التوزيع الطبيعي¹.

خامساً: طريقة الوقائع المخرجة

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية مستوى الأداء بناءً على ذلك.

ب- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:

أولاً: الإدارة بالأهداف

هنا يتطلب من المشرفين والموظفين معا تحديد مجموعة من الأهداف قابلة للقياس الكمي، وطرق التقييم تعمل للقضاء على مشاكل الاتصال من خلال اجتماعات دورية، والتأكيد على النتائج، ويجري دائما وضع أهداف جديدة أو تعديل الأهداف القديمة في ضوء الظروف المتغيرة².

ثانياً: علانية التقييم

أصبح يغلب في طرق التقييم الحديثة إعلان النتائج وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم ومن فوائد علانية التقييم هو تحديد نقاط القوة والضعف للموظف وكذلك زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم ويزيد من عدالة وموضوعية التقييم.

ثالثاً: المقابلة التقييمية

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يتم مقابلة الموظفين لمناقشة نقاط الضعف لديهم ووضع حلول مناسبة من قبل الرؤساء والمرؤوسين لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل.

رابعاً: الطريقة الثلاثية في التقييم:

يتم ضمن هذا النوع ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم نفسه، وتقييم زملائه، والرئيس المباشر له.

خامساً: القوائم السلوكية المتدرجة

وهي مكملة لمدخل الإدارة بالأهداف لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء وتتركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه، ويمكن ملاحظته وقياسه، وهذه الطريقة تفرق بين السلوك والأداء والنتائج.

سادساً: قوائم الملاحظات السلوكية

المعنى هنا وجود قائمة خاصة يتم تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم.

¹ عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران، عمان، 2008، ص137.

² Rebeka Sultana Liza ; Tahmina Ferdous ; Ishrat Jahan ; **Individual and Job-Based Determinants of Performance Appraisal: A Study on Banking Sector and Manufacturing Industries in Bangladesh**; ASA University Review, Vol. 3 No. 2, July–December, 2009; University of Bangladesh ; P46.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أخيرا تعتبر عملية قياس أداء الموارد البشرية عملية صعبة ومعقدة وتواجه عدة تحديات أهمها: كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز الشخص الذي يقوم بالتقييم لان التحيز له آثار سلبية على عملية التقييم وقد يكون هذا التحيز لأسباب نفسية، أو اجتماعية، أو سياسية¹.

وتمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل هي²:

- أ- وضع معايير الأداء: من خلال الوصف الوظيفي وموصفات شاغل الوظيفة؛
- ب- ابلاغ العاملين بالمعايير: يجب على المشرف المباشر للعامل، لأنه لا يمكن تقييم أداء العاملين بمعايير دون معرفتهم التامة بها؛
- ت- قياس الأداء الفعلي: من خلال جمع بيانات حول الأداء المحقق في مدة زمنية محددة؛
- ث- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد قياس الأداء يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقا؛
- ج- مناقشة النتائج مع العامل: الهدف منها ابلاغ العامل بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل، ومحاوله تطوير الأداء؛
- ح- اقتراحات تحسين الأداء: وهي الخطوة الأخيرة في عمية التقييم، وتتعلق بتقديم الرئيس المباشر بتوصيات لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتمادا على نتائج التقييم.

I.2.4 إدارة أداء المورد البشري:

ظهرت العديد من الأعمال حول ادارة الأداء، باعتبارها واحدة من الممارسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وقد ظهرت بكثرة من خلال الأبحاث التي تتمحور حول الفرد والأداء خلال سنوات 1990، ومع بداية القرن العشرين تم دراستها بالإضافة إلى مفاهيم مثل تصميم العمل والتدريب، وقد تبع ذلك تحول في مفهوم إدارة الأداء على أنها عملية شاملة تقود إلى تطوير وإدارة الكفاءات وكونها أداة للمديرين التنفيذيين لتوجيه المهارات والجهود. وكنتيجة لتاريخ إدارة الأداء على مدى العقدين الماضيين، تحولت من كونها سياسة إلزامية من طرف مصلحة إدارة الموارد البشرية إلى عملية إدارية تقوم على موائمة النشاط مع الأهداف الإستراتيجية، ويقدر تركيزها على إدارة الأعمال هي كذلك عملية تهتم بتوجيه الأفراد والتحكم في عمليات التدريب والمكفآت³.

وهي تعتبر عملية مستمرة ومرنة تشمل المسيرين في المؤسسة أو من يديرها بالوكالة ضمن إطار يحدد الكيفية التي يمكن أن يتم بها العمل معا بشكل أفضل لتحقيق النتائج المطلوبة، وترتكز على التخطيط المستقبلي للأداء والتحسين بدلا من التركيز على تقييم الأداء بأثر رجعي، وتوفر قاعدة للحوار المنتظم والمتكرر بين المسيرين والأفراد حول الأداء واحتياجات التنمية، وهي معنية أساسا بأداء الفرد، لكن يمكن أيضا أن تطبق على الفريق⁴.

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح، مرجع سابق، ص 119.

² محفوظ أحمد حودة. مرجع سابق، ص 257-259.

³ Chartered Institute of Personnel and Development; Op.Cit, p1-2.

⁴ Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Second edition, Kogan Page, London (UK); Dover (USA) : 2000 ;P12.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

وتعتبر إدارة الأداء هي الآلية الذي عبرها تستطيع المؤسسة بلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال تطوير مواهب ومهارات القوى العاملة، وتهدف إلى تطوير إمكانيات كل عامل من أجل تعزيز رأس المال البشري للمؤسسة، وبالتالي زيادة القدرة على مواجهة التحديات الجديدة، وهي مرتبطة بجميع المستويات الإدارية، وفرق إدارة الموارد البشرية، وجميع العاملين¹.

وقد عرف (Rogers et al, 1993) إدارة الأداء على أنها نظام يساعد الأشخاص على إدارة أنشطتهم للسماح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، كما يشير كذلك إلى أنها عملية تحديد الأهداف الرئيسية وترجمتها إلى مهام وسلوكيات فردية، لكن هذا التعريف يظهر على أنه عام جداً، فحسب (Barrette et al, 1998) تعتبر إدارة الأداء هي مجموع الممارسات الإدارية التي تهدف إلى رفع الأداء الفردي والتنظيمي والتي تتضمن العناصر الأساسية في الإستراتيجية التنظيمية، متناسقة مع بعضها البعض وتتكامل مع المكونات الأخرى للإدارة البشرية " والهدف النهائي من هذا النظام ليس فقط تحسين الأداء الفردي أو فرق العمل، ولكن أيضا لزيادة أداء المؤسسة بأكملها². وهذا ما أشار إليه (Armstrong, 2008) إلى أن تطبيق إدارة الأداء هو تحسين لأداء أفراد المؤسسة من خلال تطوير قدرات أفراد الفريق بواسطة نظام استراتيجي ومتكامل يمكن المؤسسات على العمل بنجاح³.

لذا إدارة الأداء هي عملية مهمة لأنها تؤدي دور محوري في إطار إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة، ولها مزايا واضحة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، قد تكون في شكل تعويضات، شكل أجور، مكافآت، وخيارات الأسهم وغيرها من المزايا التي يمكن ربطها بتحقيق أهداف معينة، وإن تصميم عملية إدارة الأداء بشكل جيد يحفز المديرين على تطوير الخطط الإستراتيجية بجودة عالية ووضع أهداف طموحة، ومتابعة الأداء عن كثب لجميع الأنشطة التي تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبالتالي خلق قيمة مستدامة⁴.

تقوم إدارة الأداء على مبادئ أساسية هي⁵ :

- ترجمة أهداف المؤسسة إلى أهداف على مستوى الأفراد، الفرق، الإدارة، والأقسام؛
- تساعد على توضيح الأهداف التنظيمية؛
- هي عملية مستمرة ومتطورة تعمل تحسين الأداء مع مرور الوقت؛
- تعتمد على التوافق والتعاون بدلا من السيطرة أو الإكراه؛
- تخلق فهم مشترك لما هو ضروري لتحسين الأداء وكيف سيتم تحقيق ذلك؛
- تشجع الإدارة الذاتية للأداء الفردي؛
- تتطلب أسلوب إدارة منفتح وصادق، ويشجع الاتصال في اتجاهين بين الرؤساء والمرؤوسين؛

¹Améliorez la gestion de la Performance et des Talents; Un livre blanc SilkRoad technology, http://www.atelier.net/sites/default/files/articles/gestion_performance_whitepaper.pdf, 2011 16/01/2014,15.30, p4.

² Rachal Quellette , le concept de gestion de la performance : effet de l'intégration du système de gestion de la performance sur la performance des entreprises canadiennes, these présentée en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en administration des affaires, Université d'ottawa, Canada, setembre 1998, P10-11.

³ Jie-Shin Lin and Po-Yu Lee, performance management in public organizations: a complexity perspective, International Public Management Review, Vol. 12, Iss. 2, 2011 p 84.85.

⁴ Grigore Ana-Maria; Băgu Constantin; Radu Cătălina, THE strategic performance management process, Academia de Studii Economice Bucuresti, Facultatea de Management, Pia a Română, nr. 6, sector 1, Bucuresti, p1.

⁵Michael Armstrong, Op.Cit, P6.7.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- تتطلب تغذية عكسية مستمرة؛
 - قياس وتقييم الأداء مقابل الأهداف المتفق عليها بصورة مشتركة؛
 - ينبغي أن تنطبق على جميع الموظفين وهي ليست المعنية في المقام الأول بربط الأداء بمكافأة مالية.
 - ويمكن تلخيص أهم أهداف إدارة أداء الأفراد في أربع نقاط كما يلي¹:
 - زيادة أداء المؤسسة وذلك إذا تمت عملية إدارة الأداء بشكل منظم ومستمر على المدى البعيد؛
 - زيادة المواءمة بين جهود العاملين وأهداف المؤسسة فعندما تكون أهداف المؤسسة واضحة هذا يساعد الرؤساء على ضمان تركيز جهود العاملين على الأنشطة التي بإمكانها خلق الفارق في أداء المؤسسة.
 - زيادة ولاء والتزام العاملين من خلال توضيح التوقعات، تعزيز شعور العاملين بأنهم جزء من وحدة متكاملة أكبر، تطوير قدراتهم بالتدريب، ومنح مكافآت وفق الأداء.
 - زيادة كفاءة العاملين من خلال معالجة فجوات الأداء، والتزويد بالتغذية العكسية والتوجيه التطويري لتحسين مقدرة وأداء العامل.
- في الأخير يمكن التمييز بين مفهومي إدارة الأداء وتقييم الأداء. فإدارة الأداء تعمل على التأكد من أن أداء الأفراد يصب في اتجاه تحقيق الأهداف، أما تقييم الأداء يهدف إلى المقارنة بين أداء الفرد الفعلي مع الأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لرفع مستوى أداء الأفراد إن كان هناك حاجة لذلك.²
- يعتبر أداء الفرد أو الفريق في المؤسسة هو أساس نجاح المؤسسة أو فشلها، وذلك لأن أداء الفرد هو الجهد الذي يبذله من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، كل على حسب موقعه أو تسلسله في المؤسسة، لذا تسعى المؤسسة بشكل مستمر لرفع أداء الأفراد لديها من خلال إتباع سياسات مختلفة، لكن ذلك لا يكفي فمن الضروري لتحسين أداء الأفراد معرفة العوامل التي تتحكم في مستوى أدائهم، ومن خلالها يستطيع المديرون في المؤسسة وضع استراتيجيات ملائمة لتحسين أداء الأفراد وبالتالي تحسين الأداء العام، وهذا ما ستتم التطرق إليه في الجزء التالي من الدراسة الذي يهدف إلى تحديد أهم العوامل المحددة أو "المفسرة" لأداء المورد البشري في المؤسسة وكيف يمكن تحسينه.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والاجتماع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 6، 2010، ص50.60.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2010، ص 244.

3.I العوامل المحددة لأداء المورد البشري وطرق تحسينه

تعتبر العوامل المحددة أو المفسر لأداء المورد البشري مجمل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على مستوى أداء الفرد لعمله، سواء كانت متعلقة به أي عوامل فردية، أو متعلقة بالعوامل الخارجية كالبيئة التنظيمية للمؤسسة، أو بيئة المؤسسة بحد ذاتها من عوامل ثقافية وسياسية واجتماعية، وهي عوامل خارجة عن سيطرته لكنها تؤثر على مستوى أدائه، ويكون الهدف من تحديد هذه العوامل هو معرفة طبيعة العلاقة بينها وبين أداء الفرد وذلك من أجل تحسينه.

1.3.I إشكالية حصر العوامل المحددة للأداء المورد البشري

إن دراسة أي سلوك إنساني بصفة عامة تتطلب بيان المتغيرات الإنسانية والتنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معاً، فتصرفات الفرد في المؤسسة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية ويطلق على العوامل النفسية عوامل داخلية مثل (الإدراك، الدوافع، المواقف والاتجاهات، العواطف .. الخ)، أما العوامل الاجتماعية عوامل خارجية مثل (الضغوط، نظام الحوافز، درجة الثقة، العوامل الاجتماعية .. الخ)¹. وتبدأ دراسة السلوك الإنساني من مستوى الفرد من خلال ما يسمى بالمحددات الفردية التي تتشكل من خلال أفكار الفرد واتجاهاته ودوافعه والخصائص الشخصية له، لأن لكل شخص مجموعة من الخصائص التي تحدد كيفية استجابته وتفاعله مع الأفراد الآخرين، تلك الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة أو بتأثير الصدفة أو من خلال تجاربه وخبراته الشخصية، أما المحددات الاجتماعية وهي محددات تنشئ من البيئة الاجتماعية المباشرة التي يعيش فيها الفرد، وأخيراً المحددات الحضارية لأن الإنسان يعيش في مجتمع كبير يتعدى تلك الجماعات الصغيرة التي يتعامل معها مباشرة². وقد أكد "Lewin" على مدى 40 سنة أن سلوك الفرد في المؤسسة هو محصلة لتفاعل الفرد من خلال خصائصه مع بيئته من خلال المعادلة التالية³:

سلوك الفرد في المؤسسة = خصائص الفرد × خصائص ظروف وبيئة العمل في المؤسسة.

أما بالنسبة لدراسة أداء الفرد ومعرفة العوامل المؤثرة فيه، فهي تعتبر من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة، والتي يجب القيام بها لفهم طبيعة أداء الفرد بشكل دقيق يمكن من توجيه هذا الأداء بما يحقق النتائج والأهداف المخطط لها، وتأتي هذه الصعوبة من كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه⁴، لذا فإن أي محاولة جادة لدراسة العوامل المؤثرة في أداء العمل لا ينبغي أن تقتصر على عنصر دون الآخر، ومما لا شك فيه أن أداء العمل يتوقف على عدة عوامل مؤثرة على منها ما هو تنظيمي، ثقافي، اجتماعي، وبيئي ونفسي وهذه العوامل تختلف من حيث درجة تأثيرها من مجتمع لآخر لاختلاف المستويات التعليمية والاجتماعية والإدارية وأيضاً لاختلاف رغبات وحاجات الأشخاص⁵.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، 2008، ص 22.

² علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار الغريب، القاهرة، 1979، ص 81، ص 84، 85.

³ أحمد صفر عاشور، مرجع سابق، ص 33.

⁴ بيان حرب، علي ميا، سومر أديب ناصر، دراسة تحليلية لأداء الأفراد العاملين في المصارف العامة في محافظة اللاذقية والعوامل المؤثرة فيه، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد (30)، العدد 2، 2008، ص 159.

⁵ طلال مسلط الشريف، العوامل المؤثرة في أداء العمل، مجلة جامعة عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 1992، ص 100.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ولقد حاول العديد من الباحثين حصر هذه العوامل والمتغيرات، وتقديمها في نماذج معينة كمحددات للأداء حيث اختلفت هذه المتغيرات باختلاف الباحث الذي يقوم بالدراسة، وهذا كان سببا واضحا في اختلاف الدراسات التي قدمها الباحثون وذلك لاعتقادهم أن كل واحد منهم قدم العوامل التي تعتبر المحددات الأساسية للأداء، لكن النماذج التي يقدمها الباحثين تتفق أن أداء الفرد يتأثر بعوامل تتعلق بطبيعة الفرد نفسه إضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بمحيط الفرد¹.

ان مستوى عمل الأفراد يتباين، حتى وان كانوا يشغلون نفس الوظائف، وهذه الحقيقة دفعت خبراء الادارة والممارسين لدراسة الأسباب التي تؤدي الى هذا التباين، وقد اتضح أن مجموعة من المسببات يفسرها وجود الفروقات الفردية بين العاملين فهناك النشاط، والأكثر نشاطا، مثلما هناك الخامل والجددي... الخ²، فالمديرين يقضون وقت كبير لفهم هذه الفروقات لتحقيق الموازنة بين الأفراد ومهامهم الوظيفية والفعالية التنظيمية، لأن كل عامل في المؤسسة يختلف عن غيره في العديد من الجوانب، والمدير يجب أن يسأل كيف تؤثر هذه الاختلافات على السلوك وبالتالي الأداء³، لكن كذلك هناك من يرى أن القدرة والدوافع متغيرين أساسيين من أجل أداء الفرد، وغياب أحدهما يؤدي إلى انعدام علاقة الأداء مع العامل الآخر⁴. وعقب نشر نتائج دراسات الهاوثرون "Hawthron" أصبح الاعتقاد سائدا بأن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على أدائهم للعمل وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم⁵. وهذا ما جاء في دراسة (Abid Hussain et al, 2012) فقد ذكر أنه توجد العديد من العوامل التي تؤثر على مستوى أداء العاملين، كما أن أثرها قد يختلف حسب كل موظف ومن بين هذه العوامل اتجاه الفرد وسلوكه يلعب دورا حيويا في مستوى أدائه، وكذلك مستوى ارتباطه أو انغماسه الوظيفي له أثر مهم في تحديد مستوى الأداء، لذا من المهم تحديد مصدر السلوك ومدى ارتباطه بانخفاض إنتاجية الفرد، هذا يمكن من وضع استراتيجيات تحسينية، كما أن مستوى المهارة له دور مهم في زيادة ثقة الموظف، وكذلك له دور حاسم في تحسن مستوى أداء الفرد في أي مجال من مجالات العمل، وهذه المهارات قد تكتسب من خلال التعلم والخبرة⁶.

لكن هناك أيضا عوامل بيئية خارجة عن نطاق الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة فعلا، فهي تؤثر على الجهد والقدرات والاتجاه فمثلا عطل الآلات أو السياسات غير الواضحة، أو نمط الإشراف السيئ⁷، وكذلك المناخ هو عامل مهم يؤثر على مستوى الأداء العاملين فهو يبين ما إذا كان رضا أو استياء في مكان العمل، كما تعتبر التغذية العكسية كذلك لها دور فعال في مستوى الأداء، وكذلك التحفيز فكل أسلوب من أساليب التحفيز له دور في التأثير على أداء الفرد⁸.

¹ بيان حرب، مرجع سابق، ص 159.

² عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سابق، ص 125.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، 2004/2003، ص 124-125.

⁴ حسين الحراشنة، مرجع سابق، ص 93.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003، ص 224.

⁶ Abid Hussain et al, 2012, p 8726.

⁷ راوية حسن، مرجع سابق، ص 211.

⁸ Abid Hussain et al, 2012, p 8726.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

لكن هذه العوامل لا تعمل بمعزل عن بعض فلكي تؤثر الخبرات العالية التي يتمتع بها الفرد على أدائه لا بد أن تكون بيئة وظروف العمل مهيئة لإبراز هذه الطاقات في العمل، كأن تكون مهام العمل ومتطلباته مناسبة لقدرات وخبرات الفرد، وأن يكون نظام الحوافز مشجعا له على إبراز هذه القدرات والطاقات، فتأثير قدرة الفرد على أدائه تتوقف إذن على ما توفره البيئة من تسيير لتطبيق هذه القدرة في عمله، وكذلك فان تأثير العوامل المتعلقة ببيئة العمل على سلوك الفرد مثل تأثير وجود آلات أو أجهزة، أو نمط إشرافي معين على أداء الأفراد العاملين في قسم معين، يتوقف على خبرة الأفراد وقدراتهم على تشغيل هذه الآلات أو الأجهزة، وعلى درجة تقبلهم لنمط الإشراف الذي يمارسه رؤسائهم في العمل¹.

وهناك فئة أخرى من العوامل التي تؤثر على أداء الفرد وهي العوامل الثقافية والحضارية والسياسية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية، كما توجد عوامل أخرى أقل تأثيرا وهي تمثل التجارب والخبرات في مرحلة ما قبل الدخول في قوة، كما توجد دراسات كانت تعتمد على الاختلافات بين الأفراد في العمر والجنس وعلاقته بالأداء².

لكن إجمالا وباختصار فان ملاحظة السلوك والأداء وتحليله من جانب المدير يتطلب دراسة ثلاث مجموعات من المتغيرات الأساسية والتي تؤثر بشكل مباشر في سلوك الفرد أو فيما يقوم به الفرد وهذه المجموعات هي³:

- المتغيرات الخاصة بالفرد؛
- المتغيرات النفسية؛
- المتغيرات التنظيمية.

إجمالا نستطيع القول أن حصر وتحديد جميع العوامل المحددة لأداء المورد البشري فهو أمر صعب، وذلك لتعدد هذه العوامل وتداخلها، كما لكل باحث وجهة نظر خاصة، لذا لا يمكن تعميم النتائج في هذا الخصوص، لذا ضمن الدراسة الحالية تم تقسيم هذه العوامل إلى نوعين فقط وهي عوامل فردية، وعوامل تنظيمية.

I.3.2 العوامل الفردية المحددة لأداء المورد البشري

العوامل الفردية أو ما يسمى بالفروق الفردية هي خصائص تختلف من شخص لآخر، وهذا الاختلاف يؤثر على قدرة العامل على النجاح في تأدية عمله، وأيضا على شعور العاملين وأساليب تعلمهم في المؤسسة، فطريقة أداء العمل تختلف بين الأفراد (حتى لو كانت في نفس المهام) وذلك لاختلاف القدرة والشخصية، لذا على المؤسسة أن تهتم بالقدرات وبالشخصية عند اختيار الموظفين وذلك للتنبؤ بمن سيكون الأنسب في وظيفة ما⁴. وهذه الفروق تلزم المديرين استخدام الأساليب العلمية المناسبة للتعامل معها وإدارتها بنجاح بما يخدم الفعالية التنظيمية، لكن قد يفشل بعض المديرين في إدارة هذه الفروق لسببين⁵:

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 33.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 26، ص 29.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد، مرجع سابق، ص 125.

⁴ سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2010، ص 61، ص 73.

⁵ جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص 152.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- إصرار المديرين على افتراض أن الأفراد متشابهين وغير مختلفين في خصائصهم وقدراتهم ومهاراتهم، إن مثل هذا النوع من المديرين يتسبب في القضاء على المرؤوسين ومؤسستهم وحتى مستقبلهم الوظيفي.
- فشل بعض المديرين بسبب اعتقادهم بالتمييز العنصري وفقا للنوع أو الجنس أو اللون أو العمر، أي أنهم يعتقدون أن جميع الذكور متشابهين في خصائصهم وقدراتهم والتي تختلف في نفس الوقت عن الإناث مثلا.

لذا فان أي مؤسسة تسعى لتحقيق الفعالية والنجاح والتميز لابد أن تهتم بفهم هذه الفروق الفردية بين الأفراد وتحاول بطريقة جادة الاستفادة منها في تحقيق مزايا تنافسية أو التميز في الأداء، لذا أصبح هناك اهتمام مستمر بالفروق الفردية في التطبيق العملي وخاصة في مجالات اختيار العاملين والتدريب وغيرها¹.

وقد يصعب على أي باحث كما أشرنا سابقا الإلمام بكل هذه العوامل الفردية لذا سنذكر أهمها من وجهة نظر الباحث مع محاولة عدم التوسع فيها لان الدراسات الإدارية والتنظيمية لا تهتم بدراسة المتغيرات الشخصية بقدر الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية لان المتغيرات الشخصية تدرس بشكل أوسع في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية:

أ- السمات الشخصية:

لقد تم دراسة السمات الشخصية في العديد من البحوث كعلم النفس الصناعي منذ عدة عقود، وبما أن الأداء الوظيفي يمكن أن يتأثر بالعوامل الظرفية مثل الخصائص البيئية والتنظيم وزملاء العمل، وكذلك يتأثر بالعوامل الداخلية، والتي تشير إلى متغيرات مثل سمات الشخصية، والاحتياجات، والمواقف، والميول والدوافع والمعتقدات التي تدفع الفرد للتجاوب مع العوامل الظرفية، وتشير العديد من الدراسات إلى أن دراسة السمات الشخصية تساعد على التنبؤ بأبعاد الأداء التنظيمي، إلى جانب دراسات أخرى التي تؤكد وجود علاقة وثيقة بين السمات الشخصية للفرد وأدائه، لكن يجب الإشارة إلى أن اختلاف البلد والثقافة يؤثر على النتائج، لذا تعتبر دراسة السمات الشخصية أمر مهم لمعرفة العلاقة بينها وبين الأداء. وإذا كانت توجد هناك علاقة حقيقية بين السمات الشخصية والأداء يجب استخدام هذه النتائج في الاختيار وعملية التوظيف لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب². وهي من أهم مسؤوليات المدراء هو أن يحققوا أفضل تناسب بين الأفراد ووظائفهم من خلال التعرف على شخصية الفرد وأهدافه كي تتلاءم مع أهداف المؤسسة، ودراسة متطلبات الوظيفة في ظل التغيرات التقنية واحتياجات العملاء المتغيرة فالعولمة تتطلب أن يكون هناك تناسب بين المؤسسة وهذه الأشياء، واختيار الأفراد الذين يدعمون الثقافة التنظيمية ولديهم القدرة تعلم مهارات جديدة³.

¹ نفس المرجع، ص 153.

² Sayyed Mohsen Allameh1, Mohamad Ghafari, Sayyed Mohammad Reza Davoodi, **Studying Impact of Personality Traits on Job Performance (The Case of University of Isfahan's Personnel)** ; *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Isfahan, Iran, ISSN 2090-4304, 2012, p6293-6294.

³ سليم عيسى، مرجع سابق، ص 64.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

توجد العديد من التعاريف للشخصية وذلك واحتوائها خصائص عديدة لذا سنضع التعريف التالي للشخصية: أنها مجموعة من الصفات المتأصلة نسبياً في الفرد وتتكون من ميوله ومزيجته التي تشكلت بشكل واضح من خلال عوامل وراثية واجتماعية وثقافية وبيئية وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه والاختلاف في السلوك الفرد. وتوجد ثلاث أولويات تميز الشخصية وهي¹:

- الشخصية تعكس الاختلافات الفردية: أي لا نجد شخصان لهما نفس الشخصية، لكن نجد سمة معينة في شخص موجودة في شخص آخر؛

- عناصر الشخصية ومكوناتها ثابتة ومستقرة نسبياً: تعتبر العناصر الدائمة نسبياً في شخصية الفرد هي عناصر الشخصية الرئيسية أما الخصائص العابرة والمتغيرة فهي لا تعتبر من خصائص الشخصية؛

- تغير الشخصية: تتغير شخصية الفرد مع تغير ظروف الحياة، والشخصية لا تتغير نتيجة الحوادث المفاجئة فقط وإنما تتغير بشكل تدريجي من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة.

لقد وجد الباحثين أن هناك خمس خصائص مكونة لشخصية الفرد وهي كالتالي²:

• الانبساط (Extroversion): اجتماعي، كثير الكلام، نشط وطموح؛

• الطيبة (Agreeableness): متسامح، ودي، لطيف ومتعاون؛

• الضمير (Conscientiousness): يعتمد عليه، منظم، مثابر، يتحمل المسؤولية؛

• العصاوية (Neuroticism): غاضب، قلق، عصبي، يحاسب نفسه.

• الانفتاح على التجربة (Openness to experience): واسع الخيال، مثقف، تصوري ومرن.

وتتميز العوامل الخمسة الكبرى أعلاه بشموليتها لوصف الشخصية واحتواءها على أعداد كبيرة من السمات الشخصية للأفراد. وأثبتت نتائج الدراسات التي أجريت بهدف استخراج العوامل الخمسة الكبرى، أنها توفر بناء عام لأبعاد الشخصية على المقاييس الخاصة بهذه العوامل والتي تميزت بدرجة كبيرة من الصدق والثبات. وإن المتغيرات الخمسة التي يحتويها تعطي أحسن جواب لمسألة تركيب الشخصية (Digman, 1990). كما وأن العوامل الخمسة الكبرى اعتمدت في بنائها لغة مبسطة ومفهومة لدى الناس بصورة عامة، حيث أنها تضمنت إعداداً كبيرة من السمات المألوفة والمتداولة في اللغة المستخدمة في التعامل اليومي بين الناس، وفضلاً عن ذلك فإن هذه العوامل تعد أكثر شمولاً وتوسعاً وعمقاً مقارنة بالطرق الأخرى³.

إن تنوع الشخصية من الأمور المطلوبة في مجال العمل والفكرة الأساسية في هذا المجال هو مدى توافق شخصية الفرد مع فعالية أداء وسلوك الفرد داخل المؤسسة، لذلك يجب أن يحاول المدير تحقيق التوافق بين نمط وأسلوب إدارته، والمهام التي يكلف الفرد للقيام بها وبين الشخصيات المختلفة لمرؤوسيه⁴.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 123، 125، 124.

² Azizi Yahaya et al, Effects of personality trait, motivation factors on performance of customer service personnel (CSP): A case of MPH bookstores, African Journal of Business Management Vol.5 (11), pp. 4519-4530, 4 June 2011, P4520.

³ صلاح كرميان، السمات الشخصية وعلاقتها بقلق المستقبل لدى العاملين بصورة وقتية من الجالية العراقية في استراليا، أطروحة دكتوراه، كلية الآداب والتربية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2007، ص 25.

⁴ محمد سعيد أنور لسلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 87.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

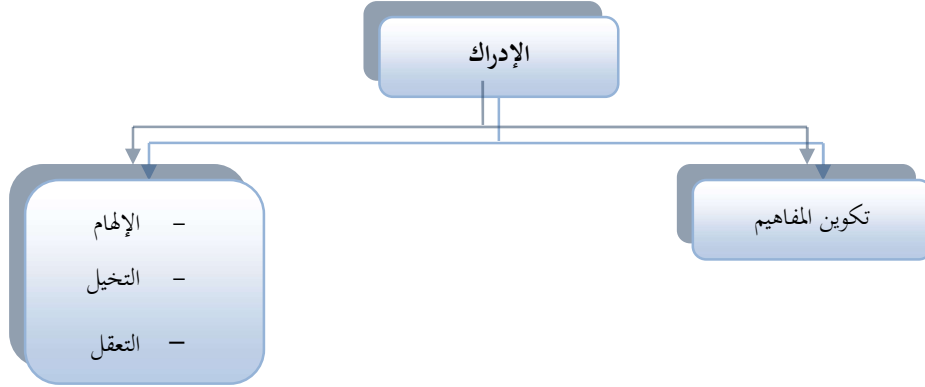
ب- الإدراك:

إن أي سلوك إنساني يقوم به الفرد يبدأ من خلال إدراكه للمتغيرات والمؤثرات الخارجية ثم يقوم بالتجاوب معها لذا يعتبر الإدراك هو بداية كل سلوك إنساني.

والإدراك هو إحساس الإنسان بما حوله واستقباله للمتغيرات والمؤثرات ثم تحليلها وفهمها بطريقة معينة وهو مكون من شقين¹:

- الإحساس والشعور: أي استقبال المثيرات؛
- الفهم والتصور: هنا يتم تصنيف المعاني (المعلومات، الأشخاص، الأشياء) إلى مفاهيم، وهي مجموعة متجانسة من المعاني ويتم كذلك تكوين المعارف.

الشكل (3-1) مفهوم الإدراك



المصدر: فتحي أحمد ذياب، مرجع سابق، ص 82.

ويعتبر ادراك الدور الوظيفي: انطباع الفرد وتصوراتهِ عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المؤسسة، ويجب على الموظف استغلال القدرات التي يمتلكها بقدر كاف ليتجاوز الصعوبات والعراقيل التي تكون ناتجة عن العمل، إذا كان هناك نظرية للأداء في العمل يجب أن يعمل بها².

ت- التعلم:

التعلم هو التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى³. التعلم هو جميع العمليات المستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد مهارات ومعارف من خلال تعرضه لتجارب سابقة لإحداث تغيير في سلوكه⁴.

¹ فتحي أحمد ذياب، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 81، 82.

² حسين الحراحشة، مرجع سابق، ص 94، ص 96.

³ لونيس علي، العوامل الاجتماعية والثقافية وعلاقتها بتغيير اتجاه السلوك المستهلك الجزائري، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 63.

⁴ سليم عيسى، مرجع سابق، ص 69.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

وهو كذلك اكتساب سلوك جديد يتحقق به للإنسان قدرة على مواجهة المواقف لتحقيق منافع أو تجنب مضار¹.

إن عملية التعلم تختلف من شخص إلى آخر وذلك نتيجة للفروق الفردية، كما يلعب الإدراك دور مهم في عملية التعلم لدى الأشخاص.

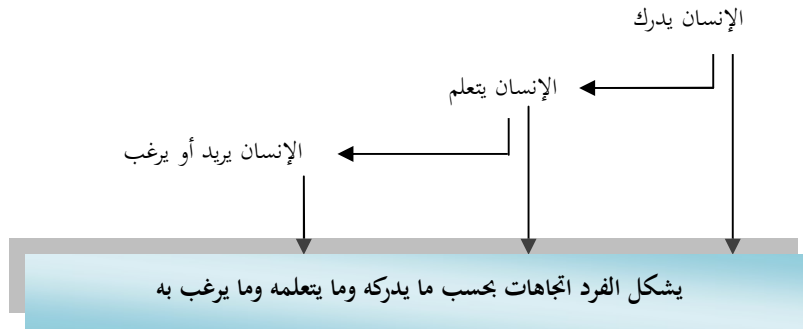
ث- الاتجاه:

تعدد التعاريف والمفاهيم الخاصة بالاتجاه وكذلك طرق قياسه لذا يتجه الباحثين إلى اختيار أساليب قياس تتلاءم مع أغراض البحث لذا سنقدم التعريف التالي:

الاتجاه هو موقف (وجهة نظر) الإنسان حيال: شيء، موضوع، فكرة والاتجاه يتركب من ثلاثة عناصر²:

- العنصر الانفعالي (العاطفي) الحب، الكراهية، التفاؤل...
- العنصر العقلاني الأسباب، المقدمات، النتائج، الكسب...
- الميل للتصرف أي ترجمة الانفعال والتدابير إلى سلوك وفعل.

الشكل (1-4) تكون الاتجاه لدى الفرد



المصدر: فتحي أحمد ذياب، مرجع سابق، ص 83.

وتتكون اتجاهات الفرد وتتغير تبعا لعدة عوامل وهي موضحة في الجدول الموالي:

¹ فتحي أحمد ذياب، مرجع سابق، ص 83

² فتحي أحمد ذياب، مرجع سابق، ص 83، 84.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الجدول (1-4) بعض عوامل تكوين اتجاهات الفرد وتغيرها

وتتغير اتجاهات الفرد بتغير أحد أو بعض أو كل هذه العناصر	وتتكون الاتجاهات لدى الفرد من خلال
<ul style="list-style-type: none"> ■ المستوى الثقافي والتعليمي للفرد. ■ تطور شخصية الفرد، اكتساب خبرات جديدة. ■ تأثير الجهاز الإداري، وتأثير التنظيم غير الرسمي. ■ تغير الحقائق والمعلومات حول موضوع الاتجاه. ■ الإعلام والتقدم التقني. ■ تغير الظروف. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الاحتكاك بالبيئة وكل مكوناتها. ■ الخبرات والتجارب الشخصية ومثيلتها لدى الغير. ■ القدرات والميول والرغبات الشخصية.

المصدر: عبد العزيز صديق جستنيه، السلوك التنظيمي، محاضرات مقررة من كتاب السلوك التنظيمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة، ص70.

إذا الأفراد لا يختلفون في المقدرة فقط وإنما أيضا من حيث الاتجاهات والميول الخاصة بالعمل، فالأفراد لديهم فيهم وميول اجتماعية خاصة بالعمل بصفة عامة من حيث الرضا أو عد الرضا، ولديهم اتجاهات وميول متعلقة كذلك بتوعية المهنة، ولهذا الميول علاقة بسلوك الفرد داخل العمل¹، لذا أداء الفرد يتأثر بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم، فالفرد الذي يحب عملة يرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه، وتزداد خبرته وإقباله على العمل، والفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يهتم بالعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتجاه تمكن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، فتكوين اتجاه مضاد للعمل يدفع الفرد إلى محاولة الانتقال منه وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه².

ج- الدوافع:

يعرف (Bartol and Martin, 1998) الدافع على أنه القوة التي تحرك السلوك، وتوجه السلوك وتؤدي إلى استمراره، و يشير (Reena et al, 2009) إلى الدوافع هي القوة الداخلية التي تحرك الأفراد نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية³.

(Mullins; 1999) "يقول أن المفهوم الأساسي للدافع هو القوة الدافعة داخل الفرد التي من خلالها يحاول تحقيق بعض الأهداف بغية الوفاء ببعض الاحتياجات والتوقعات" ويميز Mullins أيضا بين الدافع خارجي المتعلقة المكافآت الملموسة مثل المال. والدوافع الذاتية المتعلقة المكافآت النفسية مثل شعور التحدي والإنجاز⁴.

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 30.

² حسين الحراشنة، مرجع سابق، ص 93.

³ Quratul-Ain Manzoor, **Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness**; Business Management and Strategy; Macrothink Institute, Vol. 3, No. 1, 2012, p 02.

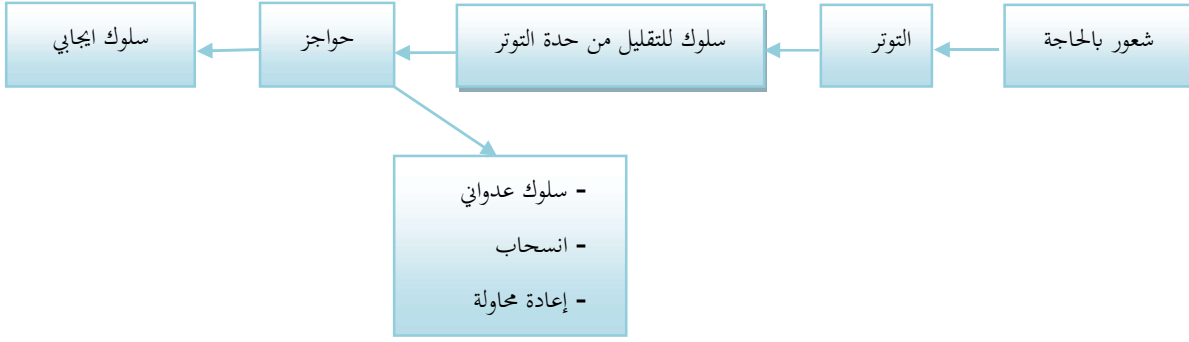
⁴ Ukaejiofo Rex Uzonna; **Impact of motivation on employees' performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus**; Journal of Economics and International Finance, Vol. 5(5), pp. 199-211, August, 2013, P201.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

و يعبر الدافع هو الاستعداد لبذل أقصى جهد من أجل الوصول للأهداف التنظيمية، وهذا الجهد مرهون بمقابل القدرة على تلبية بعض الحاجات الفردية¹.

الدافع هو شعور وإحساس داخلي يواجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة، هذه الحاجة تولد لدى الشخص نوع من التوتر يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص².

الشكل (1-5) تشكل الدوافع لدى الفرد



المصدر: عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 109.

وتوجد العديد من الآراء الشخصية والأدبية فيما يتعلق بالدوافع والنظريات التحفيزية التي تبين احتياجات الأشخاص والأمور الضرورية لعمل التحفيز³:

- **نظرية ماسلو (تدرج الحاجات):** ويقول توجد خمسة احتياجات عامة تحفز الأفراد وهي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، الحاجة إلى إثبات الذات.
- **نظرية فردريك هرزبرج:** وضع فيها مجموعتين من العوامل، المجموعة الأولى العوامل التي تحدد الرضا وهي تكون من خلال وظيفة الفرد نفسه وهي 5 خمسة عوامل أساسية: الإشباع الوظيفي، والتقدير، وضبط النفس والتطوير. أما المجموعة التي تحدد عدم الرضا وهي عوامل تتعلق ب سياسة المؤسسة، الإشراف، الرواتب، السياسات الإدارية، وظروف العمل.
- **نظرية تدرج الحاجات لـ "Alderfer":** ويتم تصنيف الحاجات فيها إلى ثلاث فئات وهي مرتبطة بنظرية ماسلو للحاجات وتسمى بـ نظرية ERG: (E: حاجة البقاء؛ R: حاجة الانتماء؛ G : حاجة النمو).
- **نظرية الحاجة للانجاز McClelland:** تفترض هذه النظرية أن هناك أفراد لديهم حاجة للانجاز والنجاح وتجنب الفشل من خلال امتلاكهم للصفات التالية:

- أن يكون لديه القدرة على المجازفة والمخاطرة؛
- يحتاج إلى تغذية عكسية مستمرة حول أدائه؛
- تحمل المسؤولية في حل المشاكل.

¹ Chintaloo and Jyoti Devi Mahadeo, **Effect of Motivation on Employees' Work Performance at Ireland Blyth Limited**; Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial College, London, ISBN: 978-1-922069-28-3 8 - 9 July, 2013, P2.

² عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الحافظ، السعودية، 2003، ص 108.

³ Hashim ZAMEER et al, **The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan**, international Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 4, No.1, January 2014, P294.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ودافعية الانجاز أو الحاجة للانجاز تعتبر نقطة مهمة في نظام الدوافع الإنسانية، والتي اهتم بدراستها الباحثون في علم النفس الاجتماعي وعلم النفس المهني ودوافع العمل وعوامل النمو الاقتصادي من أبرزهم هنري موراي "H. Murry" الذي يعتبر أول من استخدم مصطلح الحاجة للانجاز وقد تم استبدال هذا المصطلح إلى مصطلح الدافع من طرف العالم (Mackliland)، وهناك من عرف دافعية الانجاز على أنها ذات طبيعة وظيفية تبين وظيفة الانجاز في مواقف التنافس والتفوق في الأداء¹.

ح- القدرات والمهارات:

القدرة هي تلك الخاصية أو السمة الفطرية أو المكتسبة التي تسمح للفرد أن يفعل شيئا ماديا أو ذهنيا²، أما المهارات فهي الجدارة في أداء المهام أو الأعمال مثل مهارة تشغيل الحاسب الآلي أو مهارة المحاسب في إعداد الميزانية. وتشير المهارات الوظيفية إلى المواقف والسلوكيات وغيرها من القدرات الفنية، التي تمكن الفرد من المشاركة في التغيرات المستمرة التي يتطلبها أداء العمل، وهذه المهارات تشمل جميع الوظائف من المستويات الدنيا إلى المدير التنفيذي، وهي ضرورية للنجاح الشخصي والمهني، وأساسية لتحسين أداء العمل، لكن الفجوة لا تزال قائمة حيث مستوى مهارات التوظيف لدي خريجي الجامعات لا تستوفي متطلبات العمل، وهذا يضع الضغط على مؤسسات التعليم العالي لكي تلعب الدور الأساسي لإعداد خريجين يستطيعون مواجهة احتياجات وتحديات سوق العمل³.

خ- المؤهل العلمي والخبرة:

إن المؤهل والخبرة وكذلك المهارة تعتبر من العناصر الضرورية عند اختيار الفرد لشغل منصب معين لذا تراعي المؤسسة هذه الشروط في عملية الاختيار والتعيين وكذلك الترقية.

يعبر المؤهل العلمي للموظف عن المعلومات والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال دراسته في المدارس والجامعات والكليات، وحصوله على مؤهل الذي يبين اجتيازه لكل مرحلة تعليمية، والتعليم هو احد المتطلبات الأساسية في أداء مهام الوظيفة، أما الخبرة تمثل الفترة التي يكتسب فيها الفرد مهارات وقدرات فنية وسلوكية جديدة، أما مهارات الموظف فيكتسبها من خلال التعليم والخبرة في الوظائف التي شغلها، وهي تنقسم إلى مهارات فنية وسلوكية تتطلبها الوظائف لأدائها⁴.

بالإضافة إلى المتغيرات السابقة الذكر تعتبر الخصائص الديموغرافية التي تشمل العمر، الجنس والديانة والحالة الاجتماعية، وغيرها من المتغيرات الفردية التي تؤثر على أداء المورد البشري في المؤسسة.

قد لا تكون هذه العوامل المذكورة أعلاه هي كل العوامل الفردية المؤثرة على أداء المورد البشري في المؤسسة، لكن يمكن القول أن هذه العوامل هي الأهم من وجهة نظر الباحث، وأن تأثيرها على الأداء يكون بتفاعلها مع بعضها البعض، وبدرجة متفاوتة.

¹ عفاف وسطاني، دافعية الانجاز لدى الفريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علوم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة سطيف، ص 59، 58.

² جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سابق، ص 129.

³ Maripaz Abas-Mastura; Ombra A. Imam; Shuki Osman ; **Employability Skills and Task Performance of Employees in Government Sector**, International Journal of Humanities and Social Science, Malaysia, Vol. 3 No. 4, February 2013, P150; 151.

⁴ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي انجليزي، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، 1998، ص 27، 28.

I.3.3 العوامل التنظيمية المحددة لأداء المورد البشري:

أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي وهو يعبر عن مجموع العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها، التي تؤثر على بشكل مباشر على كيفية أداء أعضائهم، فالمناخ التنظيمي السليم كالتحفيز والرضا يرفع من مستوى الأداء في المؤسسة¹. وتعتبر المتغيرات التنظيمية وسيط بين الرضا عن العمل والأداء، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود متغيرات تنظيمية ايجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة. وبالحفاظ على المتغيرات التنظيمية الايجابية تستطيع الإدارة تحيئة المناخ المناسب للأداء الإبداعي². وفيما يلي نذكر بعض المتغيرات التنظيمية الأهم من وجهة نظر الباحث:

أ- البناء التنظيمي:

يتضمن البناء التنظيمي للمؤسسة كل من الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة. بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات، وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى الأهداف المتفق عليها، مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التنسيق أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المؤسسة³. وبما أن الهيكل التنظيمي هو أهم عناصر البناء التنظيمي، فقد أشار (Hage and Aiken, 1967) أن الهيكل التنظيمي له ميزتين هما أولاً إعطاء الطابع الرسمي وثانياً تحديد درجة المركزية، أما الطابع الرسمي في المؤسسة يقصد به إلى أي درجة المؤسسة تحدد بوضوح القواعد والإجراءات المتعلقة بالوظائف، وبعبارة أخرى هو تحديد إجراءات الإشراف على العاملين لضمان عدم تجاوزهم للقواعد واللوائح، أما المركزية هي كمية السلطة الموزعة بين العاملين في مختلف المواقع، وتقاس من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمشاركة في صنع القرار، إذا الميزة الأولى يعتمد فيها العاملين على مشرفهم في عملية صنع القرار، في حين الميزة الثانية تعني مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وبناء السياسات⁴.

ب- الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية كذلك إحدى المتغيرات التنظيمية الأساسية، ويعتبر (Collins et Porras,2000) أن الثقافة تعود إلى منظومة من المعاني المشتركة التي يحملها الأفراد وتميز مؤسستهم عن المؤسسات الأخرى " وبالنسبة ل (Hellriegle , 2001) فقد اعتبر أن الثقافة تتشكل من الافتراضات المشتركة، القيم الثقافية، السلوكيات المشتركة، والرموز الثقافية التي تجمع أعضاء المؤسسة، وحسب (Robbins,2001) فان الثقافة تنتقل عبر العاملين عن طريق الروايات (Stories)، والشعائر والطقوس ('Rituals')،

¹ حسين الحراشنة، مرجع سابق، ص 95.

² يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010 ص4.

³ يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص 4.

⁴ Johanim Johari, Khulida Kirana Yahya, **Linking Organizational Structure, Job Characteristics, and Job Performance Constructs: A Proposed Framework**, International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 3, 2009, p147.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

والرموز (Symbols)، واللغات (Languages)، وتلعب الثقافة دورا حيويا في التأثير على الأفراد العاملين في المؤسسة، فهي تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمؤسسة للمضي قدما في التفكير بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة، فالثقافة تساهم في إيجاد الهوية المستقلة لأعضاء المؤسسة وتساهم في خلق الالتزام بين العاملين¹.

ت- ظروف العمل:

هي الظروف التي يؤدي فيها شاغل الوظيفة مهامه، ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالي، سواء في كانت داخل المكاتب والورش أو بيئة العمل الخارجية، وتتكون بيئة العمل من ظروف العمل مجتمعة من نظافة وتهدئة وإضاءة وضوضاء، وتوفير مقومات الأمن والسلامة، وتحديد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العاملين²، يشير (based on Brill et al , 1985) أن عناصر البيئة المادية تحتاج إلى التحسين مثل الإنارة والمكاتب والأثاث، ويذكر (McCoy and Evans, 2005) أن عناصر البيئة يجب أن تكون مناسبة بحيث لا تسبب إجهاد للعاملين عند القيام بوظائفهم، وأن العناصر المادية في البيئة من شأنها تؤدي دورا مهما في العلاقات في مكان العمل، ويقول (Boyce et al, 2003) أن بعض عوامل البيئة المادية يمكن أن تؤثر في أداء العاملين منها الإنارة في مكان العمل، ويقول (Hedge, 1986) كذلك أن وجود بعض الاضطرابات في بيئة العمل يمكن أن تؤثر على أداء العاملين، كالضوضاء التي تسبب عدم ارتياح العاملين وبالتالي تقليل إنتاجيتهم³.

ث- نمط القيادة:

يعبر نمط القيادة السائد من أهم العناصر التنظيمية التي تؤثر على الأداء، وتعني القيادة عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وتعتبر القيادة نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدرا الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. وهناك من يعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق التفاعل المطلوب بينهم للعمل معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة⁴. ويعتبر التمكين أحد أساليب الإدارة الفعالة للتأثير على سلوك العاملين، وقد أصبح مفهوم التمكين واسع الانتشار وهو شكل من أشكال المبادرة وإشراك العاملين، ويشير إلى درجة تشجيع العاملين على اتخاذ قرارات معينة دون استشارة المشرفين عليهم، فهو ممارسات لتطبيق اللامركزية في السلطة من خلال إشراك العاملين في صنع القرار (Carless, 2004)، ويمكن تعريف التمكين على أنه أسلوب إداري يوفر العاملين حرية التصرف والاستقلالية في مهامهم (Hsieh and Chao, 2004)، وهو يركز على طبيعة العلاقة بين القادة وأعضاء الفريق (Lee and Koh, 2001)، وعلى مدى إدراك الموظفين لقدرتهم على التعامل مع

¹ موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، الأردن، 2010، ص 10، 9.

² حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص 21، ص 30.

³ Nina Munira Naharuddin, Mohammad Sadegi, **Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia**, International Journal of Independent Research and Studies, Vol. 2, No.2, 2013, P69, p71.

⁴قسمة صابر عوض، تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرووسين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 10 العدد 1 2008، ص 126.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الأحداث والحالات والأشخاص في مكان العمل (Carless, 2004).¹ ومن المنظور الإداري يعتبر التمكين أسلوب إداري يثمن الاستقلالية والمبادرة واللامركزية والمسؤولية لدى العاملين وهو ممارسة في الإدارة الإستراتيجية تفوض فيه السلطة جزئياً للموظفين، وتعطيهم الحرية في انجاز المهام (Randolph, 1995)، وتجعلهم مسئولين عن نتائج أفعالهم، ويقول (Jafari et Iranzadeh, 2013) أن العامل الذي يحدد بنفسه اختيار أنشطته اليومية يكون أكثر كفاءة وفعالية من العامل غير المخول لذلك، ومن خلال الدراسات النظرية يظهر انه هناك منظورين لتعريف التمكين الأول منظور هيكلية، والثاني منظور نفسي، الأول يعني أن التمكين عبارة ممارسات وسياسات يقوم بها المشرفين لتقاسم السلطة وتشجيع الاستقلالية لدى العاملين (Tremblay et Simard, 2005)، أما من وجهة النظر النفسية هو يعرف بالحالة النفسية المرتبطة بزيادة الدافع للمهمة من خلال إحساس العامل بالحرية وهذا يؤثر على الكفاءة (Thomas and Velthouse, 1990)، ووفقاً لـ (Nyhan (2000) and Kahreh et al. (2011) يعرف التمكين على أنه الحرية والسلطة الممنوحة للعاملين لأداء ومراقبة أعمالهم على أفضل وجه².

ويؤدي التمكين إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال زيادة مستويات المشاركة والحرية لدى العاملين (Greasley et al, 2005)، وغالياً ما يطبق التمكين للتقليل من حالة عدم الرضا لدى العمال، وتقليل تكلفة الغياب ودوران العمل، وضعف الجودة في العمل، والاهم أن عملية التمكين تعتبر عاملاً دافعاً في عملية التغيير التنظيمي، بدلاً من إجبار العاملين على ذلك، ويتيح طرق لجذب العمال وترغيبهم في التغيير لان لديهم ملكية في عملية التغيير (Bowen and Lawler, 1995)³، ومن المعارف عليه أن التمكين يساهم بشكل أساسي في النجاح التنظيمي، والعديد من المؤلفين لاحظوا وجود علاقة مباشرة بين التمكين والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والتمكين يجعل المؤسسة أكثر مرونة ويمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، وهو مهم في الابتكار التنظيمي وتحقيق الفعالية، والتمكين حالياً مهم في البيئة التنافسية، وفي عصر العولمة تزيد الحاجة للتمكين في المؤسسة بحيث يكون العامل قادر على اتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة للتغير في البيئة الخارجية⁴.

ج- الاتصال الإداري:

تقوم العمليات الإدارية بالأساس على الاتصال، فهو عملية إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم هذه المعلومات من قبل المستلم، وتكمن أهمية الاتصالات الإدارية في نقل المعلومات (الرسالة) وتبادلها بين الأقسام المختلفة، ودورها في سرعة انجاز العمل وتقليل الروتين الإداري وسرعة اتخاذ القرار. وقد تكون الاتصالات شفوية أو مكتوبة، مباشرة أو غير مباشرة، وهذا يتوقف على عدة عوامل أهمها نوع وحجم المعلومات المراد نقلها، كذلك نوعية الإدارة أو المدراء وتوجهاتهم وأرائهم حول تنظيم الاتصالات المعمول بها في المؤسسة. وأن التنظيم لا فعالية له من دون وجود شبكة اتصالات بين مختلف الأقسام والإدارات،

¹ Sut I Wong Humborstad, Chad Perry, **Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment An in-depth empirical investigation**, Chinese Management Studies, Vol. 5 No. 3, 201, P327.

² Sarra BERRAIES ; Mehrez CHAHER, Karim BEN YAHIA, **Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance**, Business Management and Strategy, Marcothink Institute, Vol. 5, No. 2, 2014, P86.

³ Said Shaban Hamed, **Antecedents and Consequences of Employees Empowerment**, Management Review: An International Journal, Volume 5, Number , 2010, P66.

⁴ Gaudreau Meyerson, Blanchard Dewettinck, **Effect of Empowerment on Employees Performance**, Advanced Research in Economic and Management Sciences, Vol.2. July 2012, P40.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ولا يمكن أن يتم التوجيه من دون اتصال، حيث أن جوهر التوجيه يكون من خلال اتصال المدراء مع المرؤوسين¹. والاتصال الجيد هو الذي يكون باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطوير عكس الاتصال الذي يكون ذو اتجاه واحد (إلى الأسفل) الذي يحمل التعليمات من الأعلى إلى الأسفل يؤدي بالفرد إلى الخمول باعتبار أن أفكاره لا قيمة لها لدى الرؤساء².

ح- ضغط العمل:

يشير تعريف الرابطة الوطنية للصحة والسلامة المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن ضغط العمل يمثل " الاستجابات الانفعالية والجسمية المؤلمة والتي تحدث عندما تكون متطلبات الوظيفة غير ملائمة لاحتياجات العامل أو قدراته وطاقاته." أما (Selye , 1976) ركز على المثبرات الخارجية والتي تتمثل في العوامل والمحددات البيئية التي ترتبط بمكان العمل وتؤثر على العاملين³. وقد عرفها (Kono Paske, Ivancevich) بأنها الفعل أو الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ومهنته أو بينه وبين متطلباته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة على وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء، حيث تقف هذه الضغوط كمعوقات للفرد في العمل حيث يلجأ الفرد لمواجهة هذه المعوقات إلى إنفاق وقت كبير من اجل السيطرة عليها، وقد يلجأ بعض إلى الحيل في العمل كالتدليس والتحايل، أو قد تؤثر هذه الضغوط على الأداء الجسمي فقد يصاب الفرد ببعض الأمراض، كما أن الضغوط تخلق لديه نوعاً من التوتر والإحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء عن المستوى المطلوب، وتشير بعض الدراسات أن وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات تحته على العمل ولكن كلما ارتفع حجم ضغوط العمل يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجهه الفرد مما يقوده إلى رفع مستوى الأداء، فكل ما يتعرض له الفرد من مشكلات في العمل أو صعوبات جميعها ما هي إلا تحديات تقود بالضرورة إلى تقود إلى أداء أفضل، ويشير البعض أن الضغوط بمستوى منخفض قد تحفز الأفراد إلى التغلب عليها، أما إذا كانت ضغوط عالية فهي تؤدي إلى امتصاص قدراته وإرهاقه وهذا ينعكس على أدائه⁴.

خ- أنظمة وإجراءات العمل:

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل⁵.

¹ محمد عباس ديبوب، دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سورية، المجلد 30 العدد 3، 2008، ص47

² أيمن سليمان أبو سويرح، يوسف عبد عطية بحر، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ص1155.

³ أحمد فاروق محمد صالح، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية، كلية الخدمات الاجتماعية، قسم المجالات، جامعة الفيوم، مصر، 2009، ص 8.

⁴ سحراء انور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2010، ص231، ص 216.

د- الأجور والحوافز:

الأجر هو المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملون الذين تتصف أعمالهم بالوقائية، سواء كانت لبعض الوقت أو طول الوقت، أما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو اليوم أو بالشهر أو بالقطعة، وكان يستخدم مصطلح أجير بدلا من الموظف دلالة على استخدام الموظف مقابل أجير¹، ويوجد نظام الدخل المرتبط بالأداء والذي هو نظام أجور شائع في العديد من المؤسسات، ويعتبر واحد من الأدوار الرئيسية في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع نظام تقييم الأداء، ويعرف على أنه واحد من أنظمة المكافآت المالية التي تختلف عن طرق الدفع التقليدي الذي يكون على أساس جماعي، وهذا النظام يسمح للفرد القيام بالتقييم الذاتي الذي يقوم على وحدات الإنتاج، كما يوفر تغذية عكسية فورية للعاملين، بحيث يمكن تحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم وأدائهم². وتؤثر الحوافز على الأداء من خلال³:

- الحوافز تؤدي إلى إقبال العناصر المؤهلة وذات الخبرة للعمل في المؤسسة التي تتبع سياسة حوافز واضحة وناجحة، باعتبار أن الحوافز تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها؛
- إذا توفرت سياسة واضحة للحوافز فإن العاملين يتوجهون بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء؛
- أثبتت الدراسات أن الحوافز تساعد على تعزيز أنماط السلوك الفردي، وهي تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه العامل للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.

ذ- التدريب

يعتبر (Goldstein& Ford, 2002) أن التدريب مقارنة منهجية للتعليم والتطوير تعمل على تحسين الفرد الجماعة والمؤسسة⁴. وهو كذلك التدريب عملية تنطوي على اكتساب المعرفة وزيادة المهارة، المفاهيم، والقواعد لتغيير مواقف وسلوكيات الفرد لتعزيز أداء العاملين، وقد يتم التدريب بطريقتين⁵:

- تدريب العامل أثناء المهمة الخاصة به؛
- استدعاء العاملين إلى برامج تدريبية لتعلم مهامهم.

(Jie and Roger, 2005) يشير إلى أن برامج التدريب ليست فقط لتطوير العاملين، ولكن أيضا تساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية، وقد يكون التخطيط لبرامج تدريبية للعمال أمر إلزامي لبعض المؤسسات وذلك لتعزيز قدراتهم وكفاءتهم في مكان العمل⁶.

¹ حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص 38.

² Lim Kah Boon et al, Op.Cit,p 664.

³ سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشترك)، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، يناير 2009، ص21.

⁴ Maimuna Muhammad Nda & Dr. Rashad Yazdani Fard, **the impact of employee training and development on employee productivity**, global journal of commerce & management perspective, Vol.2(6):91-93, ISSN: 2319 – 7285, 2013, p 9.

⁵ Ameer-ul-Ameer, Furqan Hanif, **Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan**, Journal of Business Studies Quarterly, Volume 4, Number 4, ISSN 2152-1034; 2013, P69.

⁶ Amir Elnaga; Amen Imran; **The Effect of Training on Employee Performance**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, ISSN 2222-1905, 2013, P139.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يؤدي التدريب دور حيوي في تحسين الأداء، فضلا عن زيادة الإنتاجية ووضع المؤسسة في مركز قوي لمواجهة المنافسة والبقاء على القمة، وهذا يعني أن هناك فرق بين المؤسسات التي تتبنى التدريب والمؤسسات التي لا تفعل ذلك، وتوجد هناك علاقة إيجابية بين التدريب وأداء العاملين، وذلك لان التدريب يخلق منافع للعامل وكذلك المؤسسة، من خلال التأثير إيجابا على أداء العامل عن طريق تطوير المعرفة والمهارة والكفاءات والسلوك (April, 2010)، والمؤسسات المتخصصة في تعظيم أرباح المساهمين، وتقديم خدمات على مستوى عال تستثمر في تدريب العمال (Evans and Lindsay, 1999)¹.

تعتبر هذه أهم العوامل التنظيمية المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسة، لكن قد لا تكون كلها لأنه من الصعب إجمالها أو حصرها لكن يمكن القول أنها هي أكثر العوامل التي يتم التركيز عليها ودراسة أثرها على مستوى أداء المورد البشري.

4.3.I بعض النماذج للعوامل المحددة لأداء المورد البشري:

اقترح بعض الباحثين والمفكرين في هذا المجال بعض النماذج التي تعد من وجهة نظرهم العوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسة وسنذكر أهمها مع التعليق عليها وذكر أهم الاختلافات، وهذه النماذج لا يمكن تعميمها أو اعتبارها هي فقط المحددات الأساسية للأداء:

أ- النموذج الأول:

من بين أهم الدراسات التي قامت حول الأداء ومحدداته، يعد النموذج الذي قدمه كل من (Lawler & Porter, 1967) أكثر النماذج قبولا في دراسة الأداء. والأداء حسب هذان الباحثان، يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الفرد وإدراكه لمتطلبات دوره الوظيفي². وقد أكد هذا النموذج بوث (Booth, 2006) حيث قدم نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض، حول محددات الأداء وهي ثلاث عوامل أساسية وهي الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الدور الوظيفي³. ويمكن تمثيل نموذج لاولر وبورتر في الشكل الموالي:

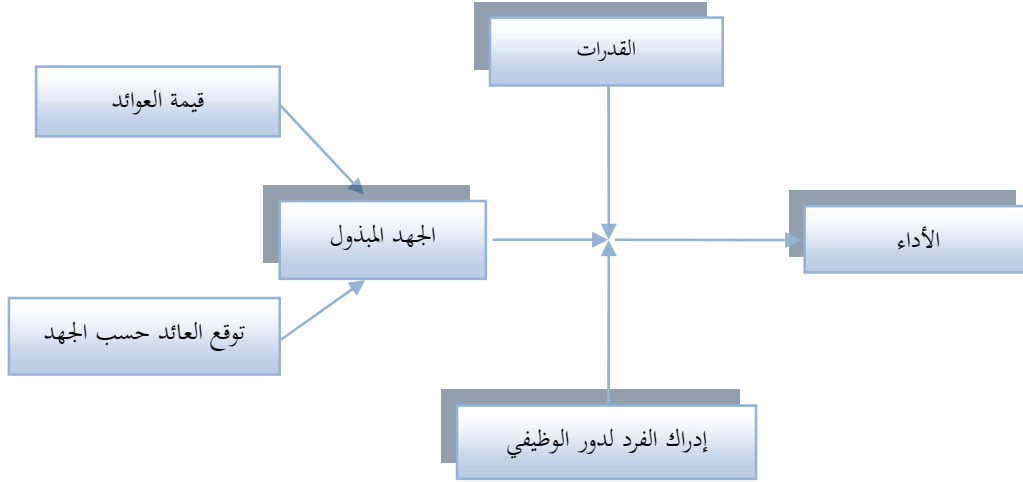
¹Afshan Sultana et al, **IMPACT of training on employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 4,no 6; 2012, P67.

² محساس حسبية، تقييم أداء الممرضين باستعمال سلم تقديري ذي المؤشرات السلوكية دراسة ميدانية بمستشفيات الجزائر العاصمة، مذكرة ماجستير، في علم نفس العمل والتنظيم، آلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009، ص 51،52.

³ حسين الحراشنة، مرجع سابق، ص 94.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل (1-6) نموذج رقم 01 محددات أداء المورد البشري ل لاولر وبورتر



المصدر: محساس حسبية، مرجع سابق، ص 52.

ويشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، ودرجة الحماس لأداء الوظيفة. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة¹، وأما ادراك الدور أو المهمة فهو يعبر عن انطباع الفرد وتصوراتة عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المؤسسة²، وهنا يذكر (Frese et Zapf, 1994) "أن الأداء الجيد هو نتيجة لفهم أكبر تجاه عمل معين بدلا من بذل جهد أكبر لهذا العمل"³.

وفي هذا النموذج نلاحظ أن العوامل المحددة لأداء المورد البشري هي عوامل فردية متعلقة بالعامل بجد ذاته فقط وهي (الجهد المبذول، القدرات، إدراك الدور).

ب- النموذج الثاني:

وقد اقترح بعض الباحثين أن الأداء هو محصلة لتفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ العمل، والقدرة على إنجاز العمل⁴، ويمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل الموالي:

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.

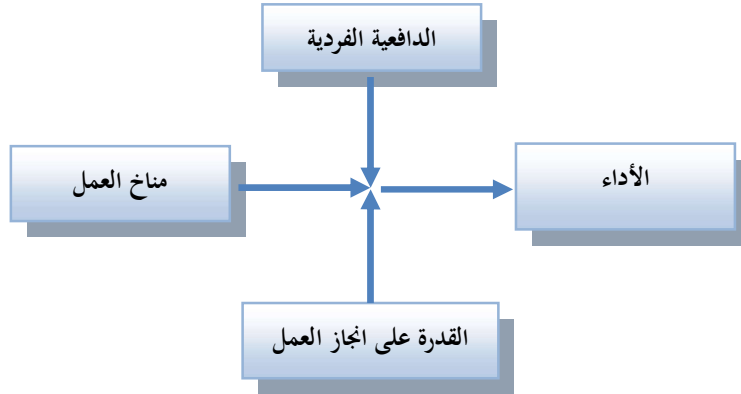
² حسين الحراشنة، مرجع سابق، ص 94.

³ Lim Kah Boon et al, Op.Cit p 662.

⁴ حسين مجد الحراشنة، مرجع سابق، ص 93.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل (1-7) نموذج رقم 02 لمحددات أداء المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع (حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، مرجع سابق).

ينتج الأداء من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، وتمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين أساسيين من أجل الأداء، فقد يكون للفرد أعظم القدرات العلمية لكن من دون دوافع ستندم العلاقة بين القدرات والأداء، والعكس صحيح¹، وقد يصعب التمييز بين القدرة والدافع بشكل جيد القدرة تتألف من الاتجاه والتدريب والخبرة، بينما الدوافع هو الرغبة في إنتاج شيء معين².

وفي هذا النموذج نلاحظ وجود عنصر من العوامل التنظيمية في المؤسسة وهو بيئة العمل بالإضافة إلى العوامل الفردية (الدافعية الفردية والقدرة على الإنجاز).

ت- النموذج الثالث:

يقترح هذا النموذج مجموعتين من العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري وهي³:

- عوامل تتصل بالعمل ذاته: من حيث واجبات ومهام وطبيعة العمل، التنظيم الاجتماعي للعمل، الموارد والإمكانات المادية؛
- عوامل تتصل بالفرد نفسه: من حيث القدرات والمهارات، التركيب النفسي والاجتماعي.

ويمكن تمثيل النموذج في الشكل الموالي:

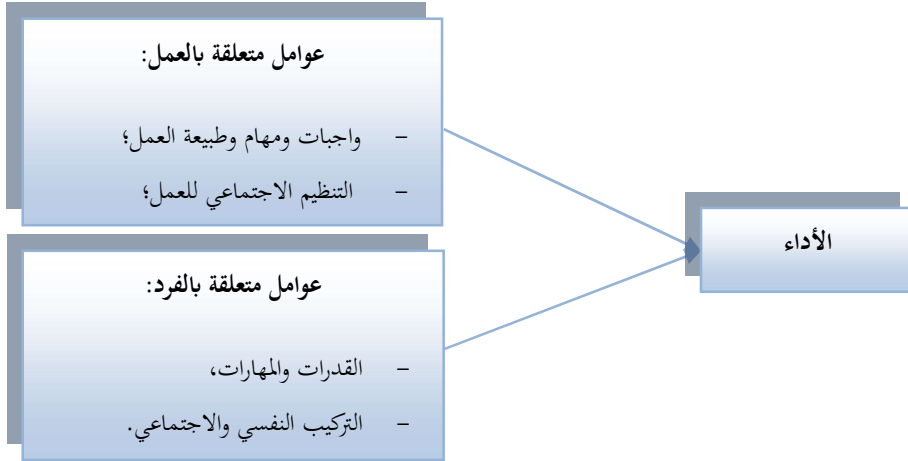
¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² محساس حسبيبة، مرجع سابق، ص 53.

³ بيان حرب، وعلي وميا، سومر أديب، مرجع سابق، ص 160.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل (1-8) نموذج رقم 03 لمحددات أداء المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع (بيان حرب، وعلي وميا، سومر أديب، دراسة تحليله لأداء الأفراد العاملين في المصارف العامة في محافظة اللاذقية والعوامل المؤثرة فيه، مرجع سابق).

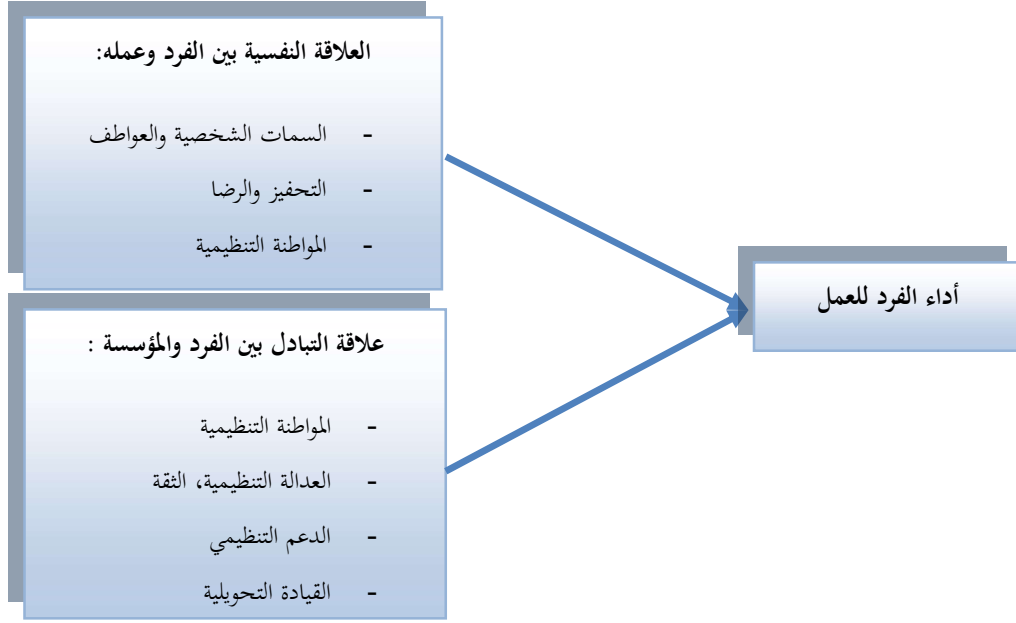
في هذا النموذج تشمل العوامل المحددة لأداء المورد البشري عوامل تنظيمية متعلقة بوظيفة الفرد، وعوامل فردية تخص العامل بحد ذاته.

ث- النموذج الرابع:

في دراسة لـ (Brigitte Charles-Pauvers et al, 2006) كان هدفها دراسة المحددات النفسية لأداء الفرد في العمل، فقد طرحت هذه الدراسة تقسيمين أساسيين لهذه المحددات: وهي أولاً محدّدات تدخل ضمن العلاقة النفسية بين الفرد وعمله، وثانياً العلاقة بين الفرد و ذلك من خلال اعتمادهم على نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال وهي موضحة في الشكل الموالي:

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل (1-9) نموذج رقم 04 المحددات النفسية لأداء المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع (Brigitte Charles-Pauvers et al , Les déterminants psychologiques de la performance au travail: un bilan des connaissances et proposition de voies (de recherché

لقد كان هدف هذا النموذج وضع محددات تقوم أساسا على العلاقة النفسية أولا بين الفرد وعمله من خلال تأثير (السمات الشخصية، العواطف، التحفيز والرضا) على أدائه للعمل، وثانيا تقوم على علاقة الفرد بالمؤسسة وافرداها من خلال (سلوك المواطنة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الثقة، الدعم التنظيمي، القيادة التحويلية)¹. وهذا النموذج يقسم العوامل المحددة للأداء ليس على أساس عوامل متعلقة بالفرد أو عوامل تنظيمية، إنما على أساس العلاقة النفسية الموجودة بين الفرد مع عملة ومع المؤسسة.

ج- النموذج الخامس:

هذا النموذج لتحليل وتفسير أداء الفرد وهو نموذج الأداء الفعال، ويتكون الأداء الفعال نتاج العوامل التالية²:

- ✓ كفايات الموظف: أي المعلومات ومهارته واتجاهاته؛
- ✓ بيئة التنظيم الداخلية: من حيث الموارد والقيود والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز والثواب والعقاب؛
- ✓ متطلبات العمل أو الوظيفة: من حيث الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المطلوبة من الموظف، كذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- ✓ البيئة الخارجية: بأنظمتها المختلفة.

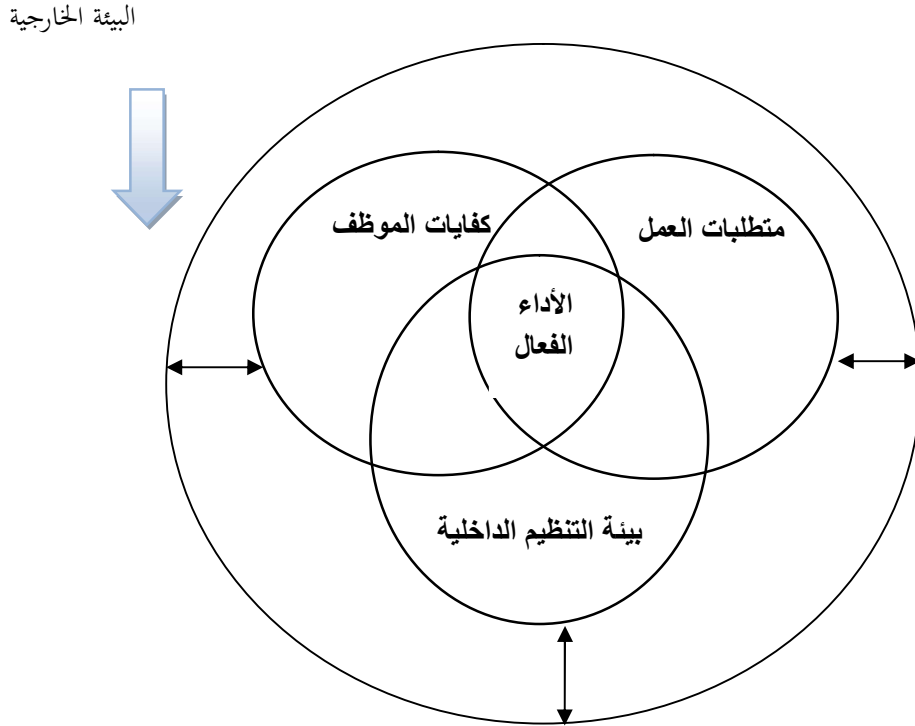
¹ Brigitte Charles-Pauvers et al , Op.Cit, 2006, p 5.

² عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 119.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل (1-10) نموذج رقم 05 نموذج الأداء الفعال



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مرجع سابق، ص 120.

يعتبر هذا النموذج الأكثر شمولاً لأنه يضم عدة عناصر تتداخل كمحددات تفسر أداء المورد البشري الفعال وهي 4 عناصر وهي تخص الفرد وتخص البيئة الداخلية، وعناصر تخص وظيفة الفرد، وأخيراً البيئة الخارجية.

5.3.I تحسين أداء المورد البشري

يكمن نجاح المؤسسة في مدى اهتمامها بتطوير قدرات العاملين وكفاءاتهم، لذا نجد أن المؤسسة تضع العديد من الإجراءات والسياسات هدفها تحسين أداء الفرد، إذا كان هناك فجوة بين أدائه الفعلي والأداء المتوقع منه، ومعرفة الأسباب وراء هذا الانحراف، وعلى ضوءها تقوم المؤسسة بوضع الإجراءات التحسينية الملائمة. ولأن أداء الفرد يساهم في الأداء الجماعي، يجب على المديرين بذل جهد من أجل زيادة فعالية العاملين، وفي الواقع لا يمكن لأي مؤسسة أن تنجح من دون أداء الفرد فيها، وهذا ما يشكل تحدياً للمديرين من أجل تحسين أداء مؤسساتهم من خلال تحفيز عاملهم، ومن هنا كانت الحاجة أولاً لمعرفة عوامل الدافعة والحركة للأفراد، وبعد ذلك اتخاذ القرارات وتبني السلوكيات التي تعزز ذلك، لكن هذا لا يكفي لتطوير أداء الفرد فيجب أن تكون المؤسسة قادرة على قياس الأداء لأنه لا يمكن أن يكون هناك أي تطوير من دون قياس¹.

¹Centre d'intérêt : management de la performance, **Développer la performance individuelle; crossknowledge e-learning**, http://www.crossknowledge.com/fr_FR/elearning/catalogues/formations/management-de-la-performance/developper-la-performance-individuelle.html, 20/12/2014, 12:45

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور في الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء ومن ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات أو عمليات أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة¹، لذا تعتبر نتائج تقييم الأداء هي الأساس للتعرف على جوانب الضعف في أداء المؤسسات والعاملين بها، وهنا يجب على المسؤولين اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء². وغالبا ما تكون أسباب ضعف الأداء هي نفسها عند العاملين وهي متركزة في 3 نقاط³:

- سوء فهم ما هو متوقع منه؛

- مدير سيء يثبط العاملين؛

- المشاكل الشخصية التي تشغل العامل عن عمله.

ويجب أن تشمل على عملية تحسين الأداء عدة عناصر أهمها⁴:

- توضيح النقص في الأداء؛

- وضع توقعات محددة؛

- إتاحة وقت لتسوية أو تصحيح النقص في الأداء؛

- ضمان التحسين المستمر للعامل؛

- إبلاغ للعامل بعواقب الاستمرار في الأداء المنخفض؛

- توفير فرصة للعاملين للتواصل مع الإدارة في وضع استراتيجيات لتحسين الأداء.

وتوجد عموما ثلاث حالات تدفع المشرف للقيام بعملية تحسين الأداء⁵:

- نشاط العاملين: (الجودة / الكمية) إذا كانت دون المستوى مثلا: لم يحقق توقعات الأداء، تفويت المواعيد النهائية، تكرار الأخطاء عدة مرات، تقديم شكاوى من طرف العملاء... الخ.

- مخالفة العاملين للسياسات الإدارية: مثل الغياب المفرط والتأخير، عدم إتباع الإجراءات الإدارية، اخذ فواصل أو استراحات غير مصرح بها... الخ.

- مخالفة السياسات العامة: مثل العنف، التمييز، الاعتداء... الخ.

لكن قبل القيام بعملية تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة يجب طرح الأسئلة التالية⁶:

¹ علي السلمي، إدارة الموارد الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص177.

² محمد قري حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، الدار الجامعية الجديدة، 2015، ص403.

³ Conseiller pme, Comment aider un employé sous-performant à s'améliorer, <http://www.conseiller.ca/pme/nouvelles/comment-aider-un-employe-sous-performant-a-sameliorer-20801>, 19 mars 2014, 6/01/2015, 11 :47.

⁴ Office of human resources, Performance Improvement Process Guide, the OHIO state university, <http://hr.osu.edu/public/documents/policy/resources/perfimprovguide.pdf?t=2014122492933>, March 2012; p3.

⁵ Office of human resources, Op.Citp3.

⁶ Andrea Knickerbocker, Human Resources Manager, Improving Employee Performance, Department of Employee Relations, July 19, 2011, http://city.milwaukee.gov/ImageLibrary/User/jkamme/Manuals/ImprovingEmployeePerformance_A.pdf; 1/11/2014; 11:47; p2.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- كيف نعرف ما الأداء الذي يحتاج إلى تحسين؟ مثلا : (شكاوى من العملاء، متلقي الخدمة، من العاملين الآخرين أو المديرين؛ أو الملاحظات الخاصة ..الخ).
- هل تم تبليغ العامل عن الحاجة لتحسين الأداء؟ (لماذا / أو لماذا لا، وهل هناك تخوف من طرف المشرف لإبلاغ العامل).
- ما هي نتائج الأداء الحالي إذا كان غير مقبول؟ مثلا (تعطيل عمل الآخرين، زيادة عدد العاملين لتغطية العمل، زيادة التكاليف، عدم إتمام العمل).
- ما هي الأسباب المحتملة للأداء الحالي إذا كان غير مقبول؟
- هل كان للعامل أداء مرضي في الفترات السابقة؟ إذا كان الإجابة نعم ماذا حدث؟

ولتحسين أداء الفرد تقوم المؤسسة بوضع خطة تحسين الأداء ويمكن تعريفها على أنها: عملية رسمية تستخدم من طرف المشرفين لمساعدة العاملين على تحسين الأداء أو تعديل السلوك، وتحدد خطة تحسين الأداء جوانب الأداء و/أو السلوك الذي يحتاج إلى تصحيح بطريقة مكتوبة، وذلك للعمل على توجيه التحسين و/أو التصحيح، وهي بالأساس أداة اتصال منظمة تهدف إلى تسهيل الحوار بين المشرف والعامل¹. وتستخدم عندما يتم تحديد مشكلة الأداء والبحث عن طرق لتحسينه، وهي تؤدي دور أساسي في تصحيح التناقض في الأداء، كما أنها وسيلة لرصد وقياس النقص في نتائج العمل و/أو السلوكيات².

كل خطة لتحسين الأداء ينبغي أن تتضمن بعض النقاط الأساسية ومن الأحسن أن تتم بتشاور المشرف مع إدارة الموارد البشرية³:

أ- تحديد سبب الحاجة إلى الخطة: هو ملخص واضح يبين أن الأداء لا يفي بمتطلبات أو توقعات المشرف وتحديد جوانب الأداء و/أو السلوك التي فيها مشاكل، وتشدد على الحاجة لتحسين الأداء و/أو السلوك.

ب- تحديد المشكل المراد تصحيحه: أي أن الخطة يجب أن تكون محددة وواقعية وليست على أساس شائعات أو آراء معممة أو فيها إشارات غامضة.

ت- شرح طريقة تنفيذها وطريقة قياس الأداء: هنا يتم وضع أهداف قابلة للقياس، وجداول زمنية لتحقيقها، ومن الأحسن أن تشمل على الكيفية التي سيتم بها قياس أداء العامل، والمعايير يجب أن تكون واضحة وقابلة للتحقيق، وهذا جزء أساسي من نشاط المشرف، كما يعمل أيضا على ضمان فهم العامل لما هو مطلوب منه من أجل دفعه لتلبية هذه التوقعات.

ث- تحديد الموارد المتاحة لمساعدة الموظف: خطة تحسين الأداء لا ينبغي أن تقتصر على ما يجب أن يقوم به العامل بل كذلك تحديد الموارد والمعدات، برامج التدريب... الخ التي سوف تساعده على تلبية توقعات الأداء.

¹the university of txas dallas; humans resoures, (Performance Improvement Plans PIP), <http://www.utdallas.edu/hrm/er/pm/improvementplans.php5>, Updated:30 January, 2014, 31/10/2014, 20:00.

²UNIVERSITY HUMAN RESOURCES, indiana University, Performance Improvement Plan; <http://www.indiana.edu/~uhrs/training/ca/performance.html>, Page updated: 26 July 2002, 1/1/2015, 11:45.

³university of txas dallas, humans resoures, Key Issues in a Performance Improvement Plan; <http://www.utdallas.edu/hrm/download/guidelines-pip.pdf>, January 2007, 12/11/2014, 22:30, p1-2.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ج- تحديد الإطار الزمني الذي تكون فيه الخطة سارية المفعول: يجب تحديد فترة من الزمن تتوقع فيها مستوى معين من التحسين تبعاً لجوانب الأداء أو السلوك الذي يجري العمل على تحسينها، وإذا لم يتم تدارك المشكل يمكن تمديد الفترة، ومن الأحسن أن يكون هناك اتصال فعال بين المشرف والعامل طول فترة تنفيذ الخطة، من خلال اجتماعات متكررة لمناقشة مدى تقدم العامل.

ح- تحديد النتائج المتوقعة في حالة عدم تحسين الأداء: من الأفضل أن يدرك العامل عواقب عدم وفائه بمعايير الأداء المحددة في الخطة، وقد يكون لديه خيار تمديد الفترة أو قد يتم الانتقال إلى إحدى الخطوات الرسمية في العملية العقابية وذلك اعتماداً على طبيعة المشكل.

وتمر عملية تحسين أداء الفرد بالخطوات التالية¹:

- تحليل الأداء: من خلال فحص متطلبات أداء المؤسسة على ضوء رسالتها وأهدافها وقدراتها وتحديد أوجه النقص الحالية أو المتوقعة في أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وعملية التحليل تكون بمقارنة الأداء المرغوب والأداء الفعلي وتحديد فجوة الأداء.
- تحليل الأسباب: يتم تحديد الأسباب التي أسهمت في فجوة الأداء، وقد تفشل بعض الحلول لمعالجة الفجوة لأنها اكتفت بمعالجة الأعراض أكثر من الأسباب الكامنة وراء المشكلة.
- اختيار أساليب التدخل وتصميمها: وهي استجابة شاملة ومتكاملة ودقيقة لمشكلات الأداء وأسبابها وفرص تحسين الأداء، وفي الغالب يتم اختيار حزمة من الحلول والتدخلات، والاختيار يعتمد على التكلفة والمنفعة المترتبة للمؤسسة، ونجاح هذه الأساليب يكون من خلال قدرتها على تقليص فجوة الأداء.
- ثم تأتي الخطوات التالية وهي: التنفيذ وإدارة التغيير ثم التقييم وهذا يتطلب وضع خطة عمل تبين الخطوات والأهداف والإجراءات والتوقعات المطلوبة.

وتشمل أساليب تحسين الأداء النقاط لزاوية الثلاثة التالية²:

- أ- الموظف: ويمكن تحسين أدائه من خلال الاستفادة من مواهبه والتركيز على نواحي القوة لديه، وتنمية مواهبه والقضاء على نقاط الضعف، والعمل بروح الفريق الواحد لتنمية الانسجام بين العاملين، وتشجيع العامل على أداء العمل الذي يحبه، تحقيق انسجام بين أهداف العامل الشخصية ومجهودات تحسين الأداء؛
 - ب- الوظيفة: من خلال تحديد الجوانب الضرورية في الوظيفة والاكتفاء بها، توزيع المهام على العاملين حسب قدراتهم الذهنية العقلية، تبادل الوظائف لتقليل الملل وتجديد الحماس، إعطاء فرصة للمشاركة في حل مشاكل المؤسسة.
 - ت- الموقف: باختيار مكان مناسب للعمل يقلل تكلفة الوقت الضائع، تجديد الأجهزة الآلات ورفع مستوى الخدمات المقدمة للعمال، عدم المبالغة في عملية الإشراف على العاملين، ومنح بعض الصلاحيات للمرؤوسين.
- هناك فرق بين تحسين وتطوير الأداء، فالتحسين يحاول علاج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط [بمعنى الآن]، أما تطوير الأداء فيتجه إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل، وذلك من أجل إرضاء العملاء،

¹ عبد البارى إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 77، ص 79-80.

² حسين محمد الحراشنة، مرجع سابق، ص 99.

I . الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

التفوق على المنافسين، مواكبة التطورات التقنية والتسويقية وغيرها من المتغيرات، أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب الأداء بل هو محاولة الوصول إلى مستويات ونوعيات من الأداء أفضل رغم أن الأداء الحالي ليس معيباً، كذلك تحسين الأداء يقوم على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، كما أن التحسين عادة لا يأخذ وقتاً طويلاً ولا يكلف المؤسسة نفقات كبيرة، أما التطوير فهو عملية معقدة تتطلب قدرات عالية في مجال البحث والتطوير وقدرات ابتكارية عالية كما تستغرق وقتاً طويلاً [إلى سنوات في بعض الأحيان] كما يكلف المؤسسة استثمارات عالية¹.

تعتبر عملية تحسين أداء المورد البشري أمر ضروري، فقد تلجأ إليه في حالة وجود فجوة بين الأداء المحقق والأداء المتوقع، لذا فعملية تحسين أداء المورد البشري هي مجموعة البرامج والخطط المهدف منها الرفع من مستوى الأداء بالاعتماد على نظام تقييم أداء فعال يساعدها على رصد الانحرافات والنقائص ومعالجتها بأفضل الطرق.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 177-178.

خلاصة:

من خلال تقديم الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة سواء فيما يخص المفاهيم الخاصة بالأداء بصفة شاملة وكذلك أداء المورد البشري لاحظنا أن تحديد مفهوم شامل وموحد للأداء يعتبر أمرا صعبا لتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، وهو ما انعكس كذلك على عملية تقييمه وقياسه لذا توجد عدة معايير ومؤشرات لذلك على المسيرين اختيار الأنسب منها للمؤسسة، ونفس الشيء لأداء المورد البشري فقد لاحظنا العديد من الاختلافات ليست فقط في المفهوم بل كذلك في العوامل المحدد له والتي هي جوهر الدراسة الحالية، لكن هذا الأمر يعتبر طبيعيا وقد يرجع لعدة أسباب منها: أن موضوع الأداء واسع ومتشعب ومتداخل مع العديد من العلوم منها علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم التي تهتم بدراسة الفرد وسلوكه، لذا تختلف هذه العوامل باختلاف مجال البحث، وكذلك من أهم أسباب صعوبة تحديد العوامل المحددة لأداء المورد البشري هو أن أداء الفرد عبارة عن سلوك فهو يكون نتاج لعدة عوامل تختلف باختلاف الفرد وخصائصه والبيئة المحيطة به، وأخيرا يرجع هذا الاختلاف كذلك إلى اختلاف ميدان الدراسة وأهدافها أي أن محددات أداء الأفراد في مؤسسة ما بطبيعة الحال ليست هي نفسها في مؤسسة أخرى، وهذا ما سيتم مناقشته في الفصل الموالي الذي يهدف إلى عرض وتحليل بعض الدراسات السابقة في هذا المجال وتوضيح أهم الاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية.

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم خاصة بالأداء بصفة عامة، وأداء المورد البشري، والعوامل المحددة له، ولاحظنا تعدد هذه العوامل وصعوبة حصرها، لذا سيتم في هذا الفصل تحليل بعض الدراسات التي عالجت هذا الموضوع للإلمام بأهم هذه العوامل، من خلال عرضها والتعليق عليها ومناقشتها، وتوجد العديد من الدراسات في هذا المجال لكنها لا تتفق في تصنيف هذه العوامل، أو على مدى تأثيرها على الأداء، لذا نجد دراسات تصنفها إلى عوامل متجانسة تحت مسمى واحد كالعوامل التنظيمية أو العوامل الفردية، أو العوامل النفسية، لكن دراسات أخرى قد تدرس تأثيرها على أداء المورد البشري من دون أي تصنيف، والدراسات في هذا الموضوع يواجه فيها الباحثين صعوبة في تحديد وحصر جميع العوامل المحددة للأداء ومدى التفاعل بينها، ومدى تأثير كل منها على الأداء، مما يحول دون تعميم النتائج المتوصل إليها في أي دراسة، وجاء في هذا الفصل لعرض بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لبعض العوامل المحددة لأداء المورد البشري والتعليق عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية وذكر أوجه الشبه والاختلاف بينها، وهذه الدراسات في أغلبها كانت قد تطرقت إلى دراسة واختبار أثر عدة عوامل ومدى ارتباطها بأداء المورد البشري في المؤسسة، سواء كانت عوامل فردية أو عوامل تنظيمية لذا تضمن هذا الفصل ما يلي:

1.II الدراسات السابقة باللغة العربية

2.II التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية

3.II الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

4.II التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

5.II مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

1.II الدراسات السابقة باللغة العربية:

فيما يلي مجموعة من الدراسات العربية التي عالجت بعض جوانب الموضوع وهي مرتبة زمنيا من الأقدم إلى الأحدث، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات وهي كما يلي:

1.1.II دراسة (مسلط الشريف، العوامل المؤثرة في أداء العمل، 1992):

اهتم هذا البحث بدراسة العوامل المؤثرة في أداء العاملين بالأجهزة الإدارية من أجل تحسينه وتحريره من العوامل المعيقة له، وتحقيق الأهداف المنتظرة بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وقامت في هذه الدراسة بتقسيم هذه العوامل إلى عوامل سلبية مثل (المحسوبية، عدم فهم العمل، الروتين والتسيب الوظيفي) لأنها تعرقل تقديم الخدمات في الأجهزة الإدارية، وإلى عوامل إيجابية أهمها (الحوافز المادية والمعنوية) فهي تقوم بإثارة العاملين وحثهم على الأداء الجيد، وهدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على العوامل المؤثرة في أداء العاملين في الأجهزة الإدارية، ودراسة الدوافع والحوافز التي لها دور فعال في توفير الباعث النفسي للعمال على أداء العمل الجيد، وأخيرا إعطاء توصيات لتحسين أداء العمل في الأجهزة الإدارية، وقد خصصت الدراسة إطار نظري لبعض العوامل المؤثرة على أداء العمل في الأجهزة الإدارية، من خلال عرض دراسات ومفاهيم حول المتغيرات المذكورة أعلاه، بالاستناد إلى دراسات سابقة في هذا الميدان. وقد وصلت الدراسة إلى استنتاجات أهمها:

- النظريات الغربية الإدارية المتبعة حاليا لا تلي تطلعات الشعوب النامية لاختلاف البيئة والعادات والتقاليد والقيم، والإقبال عليها قد لا يحقق النتائج المرجوة منها؛
 - كبر حجم المؤسسة لا يساعد على العمل الجيد ولا يمكن من تحقيق الأهداف المنشودة، وما ينتج عنه من سوء التنظيم لكثرة الأقسام والأركان، وكذلك نجد تضاربا في الاحتياجات وازدواج في الأداء، وعدم توازن في السلطة والمسؤولية، لذا تقل إنتاجية الفرد ومستوى أدائه؛
 - التمسك بالإجراءات القديمة واللوائح التي لم تعد تتماشى مع الواقع والعصر الحديث والتطور الحاصل في بيئة العمل هو من أهم العقبات أمام سير العمل؛
 - الحوافز المادية والمعنوية هي الأكثر تأثيرا على نفسية الإداريين، لأنها تزيد من إنتاجيتهم وقدرتهم على أداء العمل، وأن مشكلة الحوافز تكمن في تطبيقها، فقد تكون غير موضوعية وتتأثر بالآراء الشخصية؛
 - الحوافز رغم أهميتها لا يمكن أن ترفع كفاءة الأداء لوحدها لكن يجب أيضا فهم الظروف السائدة داخل الأجهزة الإدارية، وكذلك الظروف الخارجية التي تعمل فيها الأجهزة الإدارية.
- وقد تم وضع توصيات أهمها:
- يجب التفكير في إيجاد نظريات جديدة بعيدة عن أشكال البيروقراطية، وتقليل السلطة وتوزيعها وتفويض الصلاحيات، والقضاء على المحسوبية ومعاملة جميع طالبي الخدمة بعدالة وإنصاف؛

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

- منح حوافز على أساس موضوعي وتجنب التحيز وبنائها على أسس سليمة تساعد على الأداء الجيد، إدراك أن من شأنها التأثير في أداء العمل لتحقيق أهداف الأجهزة الإدارية؛
- يجب على العامل في الأجهزة الإدارية تجنب الأخطاء الشائعة، وكذلك من الضروري أن يكون قادر على أداء العمل ولديه الحماس لذلك.

II.1.2 دراسة (أدام غازي العتيبي، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، 1998):

سعت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي في دولة الكويت، وهي ضمن ست جهات حكومية تدرج تحت ديوان الخدمة الوطنية، وصنفت الدراسة الخصائص الوظيفية إلى (الراتب الشهري وسنوات الخدمة)، أما الخصائص الشخصية فهي (الجنسية، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي)، وهدفت الدراسة أساساً إلى تحديد أثر هذه الخصائص على الأداء، وقد شملت الدراسة عينة 347 فرد، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة للوصول إلى أهداف البحث، وقد توصلت الدراسة إلى عند نتائج أهمها:

- المتغيرات التنظيمية: الراتب الشهري للعامل ليس لها تأثير على مقياس قيم العمل، أما سنوات الخبرة فلها تأثير على بعض قيم العمل؛

- المتغيرات الشخصية (الجنسية، الجنس، العمر الحالة الاجتماعية والتعليم) لها ارتباط كذلك ببعض جوانب قيم العمل؛
 - أظهرت معاملات الارتباط أنه كلما زاد إيمان الفرد بقيم الفخر بالعمل، الانتماء للعمل والقيم الداخلية يزداد أدائه؛
 - أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن متغير الراتب من المتغيرات التنظيمية و(الجنس، العمر والجنسية) من المتغيرات الشخصية التي لها أثر واضح على الأداء الوظيفي، في حين ليس لقيم العمل أي تأثير على الأداء الوظيفي.
- قدمت الدراسة توصيات أهمها:

- الاهتمام بتأصيل قيم عمل واتجاهات إيجابية لدى العاملين في القطاع العمومي؛
- تعزيز شعور الفخر بالعمل والانتماء للعمل لأنها ضرورية لزيادة الأداء الوظيفي؛
- إعداد مقياس إسلامي لقيم العمل يتناسب مع البيئة العربية، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض القيم الغربية التي قد تتناسب مع البيئة والقيم العربية؛
- ضرورة اختبار بعض المتغيرات الأخرى التي لم تتضمنها هذه الدراسة كالدافعية الاندماج الوظيفي، الرضا الوظيفي... الخ.

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

3.1.II دراسة (ب كاستكا وآخرون، العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل متميزة الأداء، 2001):

قامت هذه الدراسة بناء على نتائج مجموعة من الدراسات السابقة التي درست العوامل المؤثرة على نجاح أداء فرق العمل، فهي اعتبرت أن فرق العمل هي الوحدة الأولية للأداء، وأن فرق العمل ذات الأداء المتميز تعتبر نادرة، وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور للعوامل التي تؤثر في الفرق المتميزة في الأداء، وقد استنتجت هذه العوامل من بعض الدراسات التي تطرقت لفرق العمل وإدارة الجودة الشاملة، وقد تم عرض مجموعة من هذه العوامل بناء على هذه الدراسات، أما هذه الدراسة قد قامت ببلورة نموذج يحوي سبعة عوامل للتطبيق الناجح لفرق العمل متميزة الأداء وتم تطبيقه في إحدى المؤسسات ضمن دراسة ميدانية، وهذه العوامل هي عوامل النظام (التأثير المؤسسي، التناغم والتفاعل مع الكيانات الخارجية، مقاييس الأداء) وعوامل إنسانية (المعرفة والمهارات، حاجة الفرد، ثقافة الفرد)، وقد استعملت النتائج من أجل تطوير برنامج يهدف إلى تجديد نشاط أداء الفرق في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في المملكة المتحدة، تمحورت الدراسة حول شركة لينكس المحدودة للهندسة الموجودة في شمال إنكلترا المملكة المتحدة، وقد تم الوصول بعض الاستنتاجات منها:

- كانت المؤسسة تعمل بهيكل تنظيمي تقليدي بحسب قيم تقليدية لضبط الجودة؛
- شكلت المؤسسة فرق عمل مسؤوليتها تطوير إدارة العمليات بطريقة فاعلة وضبط التغييرات اللازمة لتلبية حاجات الزبائن؛
- تم استحداث فريق عمل وتطويره لكن مع بعض المشاكل إلا أن المراحل التي مر بها أعضاء الفريق ساعدتهم على الانتقال إلى مستويات أعلى من الأداء، وكان ضمن الفريق بعض الارتباك في المراحل الأولى من تطويره، وقد اعتبر هذا توتر خلاق يتيح فرصا للتعلم؛
- تحسن أداء فريق العمل عندما تم التركيز على مهام ذات أهداف واقعية تشمل عددا من أعضاء الفريق؛
- طورت ثقافة المجموعة بعض السمات إيجابية، لكن وفي المقابل الأداء لم يحقق القدر المطلوب من النجاح؛
- لم تظهر أي مقاييس واضحة لأداء الفريق باستثناء الإنجاز الناجح للمهام المحددة المذكورة أعلاه؛
- لاحظ أفراد الفريق أن نشاطات الفريق لم تحسن جودة أو كلفة أو تسليم المنتج أو الخدمة التي تقدم للزبون وكان الالتزام بنشاطات الفريق ينخفض؛
- قامت المؤسسة بتحليل حاجات الفريق والأفراد من التدريب لتحديد الطرق الملائمة للتدريب لتحسين الأداء بشكل مستمر.
- طرحت الدراسة توصيات بنشرها لنتائج البحث وذلك لتطوير فرق العمل في مؤسسات أخرى تبحث عن التميز في الأداء:
- تم اقتراح خطة لتجديد أداء الفريق تقوم على دورة ديمينغ " التخطيط، التنفيذ، التدقيق، اتخاذ القرارات؛
- ينصح أن تدرس المؤسسات العمل ضمن فريق وتقييمه من خلال نموذج قائم على عناصر تؤثر في التطبيق الناجح لفرق العمل متميزة الأداء؛
- على الرغم من أن هذه الدراسة لم تتوسع بدور الفرد والأبعاد المؤسسية في تطوير أداء الفريق إلا أنها أشارت إلى أن نشاطات التحسين تنطلق من المعادلة التالية: (الأداء = القدرة × التحفيز × البيئة).

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

II.1.4 دراسة (عبيد بن عبد الله العمري، بناء نموذج سببي لتأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، 2004):

عملت هذه الدراسة على اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، ويتكون النموذج السببي من هذه المتغيرات، وتم تحديد بعض العوامل التي تساهم في حدوث المتغيرات الثلاثة الأولى (الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل) وصنفت على مجموعتين، إحداها تشتمل على متغيرات لها علاقة ببيئة العمل مثل غموض الدور، وصراع الدور، والأخرى ذات علاقة بسمات وخبرات الفرد ذاته وتشتمل على العمر ومدة الخدمة و الراتب الشهري الذي يتقاضاه الفرد من المؤسسة، ويمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة فيما يلي: اقتراح نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، واختبار هذا النموذج السببي المقترح باستخدام البيانات الميدانية التي تم جمعها، لتوضيح كيفية التأثير، وتم جمع البيانات باستبيان وزع على عينة عشوائية من العاملين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض، وقد بلغ عددهم 611 فرد، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح، وقد تطرقت الدراسة في مجملها إلى إطار نظري عن جميع متغيرات الدراسة بالإضافة إلى إطار الميداني. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي وكل من العمر والخدمة والراتب الشهري؛
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الولاء التنظيمي وكل من العمر والخدمة والراتب الشهري؛
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين ضغوط العمل وكل من صراع الدور وغموض الدور؛
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأداء الوظيفي وكل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية؛
- وجود علاقة ارتباط سالبة بين ضغوط العمل وكل من العمر والخدمة والراتب الشهري والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي؛

- وجود علاقة ارتباط سالبة بين الرضا الوظيفي وكل من صراع الدور وغموض الدور؛
- وجود علاقة ارتباط سالبة بين الولاء التنظيمي وكل من صراع الدور وغموض الدور.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- معاملة الموظف معاملة إنسانية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- تزويد العاملين بالبيانات والمعلومات الكافية عن وظائفهم وعن المنظمة؛
- وضع نظام اتصال فعال في المؤسسة لتزويد العاملين بالمعلومات الكافية عن المؤسسة وأعمالها؛
- يجب على المؤسسة التعرف على أسباب ضغط العمل من أجل التخفيف منها؛
- يجب على الإدارة تحسين مستوى إدراك العاملين بالأدوار العملية التي يؤديونها.

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

II.1.5 دراسة (بيان حرب، علي ميا، سومر أديب، دراسة تحليله لأداء الأفراد العاملين في المصارف العامة في محافظة اللاذقية والعوامل المؤثرة فيه، 2008):

قامت هذه الدراسة بتحليل العوامل المؤثرة في أداء العاملين في مجموعة من المصارف في محافظة اللاذقية بسوريا، وهذه العوامل هي (الأجور والحوافز، ظروف العمل المادية والاجتماعية، نمط القيادة، عملية تقييم الأداء)، وكان هدف الدراسة الأساسي هو تحديد أثر هذه العوامل على أداء العاملين في المصارف، وانعكاس هذا على الأداء العام للمصارف، وقد جاء في الدراسة إطار نظري عن متغيرات الدراسة بالإضافة للإطار التطبيقي لها، حيث تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، ضمن عينة عدد أفرادها 23 موظفاً، وقد تم الاعتماد بشكل كبير على حساب التكرارات من اجل إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة السورية يتأثر بمجموعة من العوامل وهي مرتبة كالتالي: الأجور، ثم الحوافز المالية، ظروف العمل، ثم تقييم الأداء، وأخيراً طبيعة الإدارة؛
 - الأجور والحوافز المطبقة وكذلك ظروف العمل المادية لا تساعد الأفراد العاملين في المصارف العامة السورية بتحسين أدائهم؛
 - نظام تقييم الأداء المطبق لا يساعد الأفراد العاملين في المصارف العامة السورية بتحسين أدائهم؛
 - معظم الأفراد العاملين ضمن المصارف العامة السورية يفضلون التعامل مع الإدارة الديمقراطية.
- وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:
- زيادة مستوى الأجور الحالية بما يتناسب مع تكاليف المعيشة، وتحسين نظام الحوافز لمساعد العاملين على تحسين أدائهم؛
 - تحسين ظروف بعض المصارف خصوصاً فيما يخص المساحة لأنها تسبب في طوابير تقلل سرعة الانجاز لدى العمال، وزيادة عدد الأفراد العاملين لتقليل الضغط على العمال وتسريع المعاملات؛
 - شرح مفهوم عملية تقييم الأداء وأهميتها للعمال بأنها تساعدهم على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم؛
 - تفعيل دور التنظيم النقابي العمالي لأنه همزة وصل بين الإدارة والعمال؛
 - على الإدارات إتباع أسلوب ديمقراطي يسمح بالنقاش المتبادل بين الإدارة والعمال في شؤون عملهم.

II.1.6 دراسة (أحمد فاروق محمد صالح، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية، 2009):

هدفت هذه الدراسة الى تعيين أثر بعض المتغيرات الشخصية وهي (الجنس، المستوى التعليمي، محل الإقامة، الحالة الاجتماعية)، والتنظيمية وهي (نوع المهنة، سنوات الخبرة، الدخل الشهري) في أشكال ومصادر ضغط العمل لدى المهنيين العاملين في مجال الرعاية الصحية، وقدمت الدراسة إطار نظري لمتغيرات الدراسة وكذلك جانب تطبيقي، وتنتمي الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، واقتصر مجتمع الدراسة على المهنيين العاملين في قطاع الرعاية الصحية في محافظة الفيوم جنوب مصر، وشملت الدراسة عينة قدرت بـ 108 فرد، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

- أشكال ضغط العمل هي مرتبة كالتالي ضغط التفاوض في المرتبة الأولى، ثم يليه ضغط النزاع، ثم ضغط الدور، أخيراً ضغط المهمة؛
- أسباب ضغط العمل كانت مرتبة كالتالي أولاً عناصر البيئة الخارجية، ثم العوامل الشخصية للمهنيين، أخيراً العوامل المرتبطة ببيئة العمل الداخلية؛
- يوجد اختلاف في إجابات الباحثين تبعاً لاختلاف الحالة الاجتماعية، نوع المهنة وسنوات العمل فيما يخص أسباب الضغط، في حين لم يثبت اختلاف في استجابات الباحثين باختلاف الجنس، والدخل الشهري؛
- وجود اختلاف في استجابات الباحثين فيما يخص أشكال ضغط العمل تبعاً للدخل الشهري، نوع المهنة، سنوات الخبرة، في حين لم يثبت وجود اختلاف حسب جنس والحالة الاجتماعية.

II.1.7 دراسة (ناصر بن سليمان بن ناصر العسيري، أثر بعض المتغيرات التنظيمية والخصائص

الديموغرافية على الأداء الوظيفي لرجال الدفاع المدني دراسة من منظور علم اجتماع التنظيم، 2009):

- عملت هذه الدراسة من أجل الكشف عن العلاقة بين بعض محددات السلوك التنظيمي والمحددات الديموغرافية بالأداء الوظيفي لرجال الدفاع المدني في مدينتي الرياض ومكة المكرمة، واستخدم الباحث المنهج المسح الاجتماعي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، وهدفت الدراسة بشكل أساسي إلى:
- التعرف على علاقة محددات السلوك التنظيمي (الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، ضغوط العمل التدريب) بالأداء الوظيفي لرجال الدفاع المدني؛
 - التعرف على علاقة الخصائص الديموغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، الراتب الشهري، مدة الخدمة، ... الخ) بالأداء الوظيفي لرجال الدفاع المدني؛
 - التعرف على التوافق بين محددات السلوك التنظيمي مع الأداء الوظيفي لأفراد الدفاع المدني.
- وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج:
- أن هناك فروق في الأداء الوظيفي حسب مكان العمل، والاستفادة من الدورات التدريبية لصالح العاملين في وحدات الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، والذين يرون أنهم استفادوا الدورات التدريبية؛
 - يؤثر كل من: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والتدريب تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي؛
 - ضغوط العمل تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء الوظيفي؛
 - يوجد نوع من التوافق بين محددات السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي.

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

8.1.II دراسة (يوسف عبد عطية، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، 2010):

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، وقد كان الهدف الأساسي للدراسة هو معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، واستعمل الباحثان استبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة وقد كان حجم العينة 108 فرداً، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عد نتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية؛
- وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية؛
- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ومكان العمل.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة؛
- تطوير هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وذلك لزيادة القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة ومستجدات البيئة التي تواجهها؛
- تعزيز أسلوب قيادي يدرك احتياجات العاملين ويعمل على توفيرها ليمكنهم من القيام بأعمالهم وواجباتهم على أكمل وجه.

9.1.II دراسة (يوسف عبد عطية وتوفيق عطية توفيق العجلة، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، 2010):

قامت هذه الدراسة بتقييم مساهمة بعض المتغيرات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، وهذه المتغيرات التنظيمية تمثل مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة وتؤثر على مستوى أداء الأفراد وهي (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى الأداء بوزارات قطاع غزة، وكذلك التعرف على واقع الأداء الوظيفي للمديرين العاملين، وأخيراً هدفت إلى لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بتحسين البيئة التنظيمية للوصول إلى الأداء الإبداعي، وقد شملت الدراسة جانب نظري لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى دراسة ميدانية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

- المتغيرات التنظيمية تساهم بدرجات متفاوتة في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وهي مرتبة كالتالي حسب الوزن النسبي لها: الاتصالات الإدارية، البناء التنظيمي نظام الحوافز اهتمام الإدارة العليا بالتدريب، نمط القيادة ، أنظمة وإجراءات العمل؛

- واقع المتغيرات التنظيمية بوزارات قطاع غزة يساهم بشكل عام بدرجة متوسطة في تحسين الأداء الوظيفي لعينة الدراسة؛
- يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عناصر ومعايير الأداء، وهذا يعني أن مقومات الأداء الإبداعي متوفرة لدى عينة الدراسة؛

- لا تتم عملية تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل صحيح وفعال بما يخدم العامل والوزارة معاً؛
- توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية: (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة؛
- لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل، العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة؛ المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال، و تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية، زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب؛
- تفعيل نظام تقويم الأداء على أسس ومعايير تقويم موضوعية وواضحة.

10.1.II دراسة (توفيق عطية توفيق العجلة، يوسف عبد عطية بحر، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، (2010):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وهذه القدرات تتمثل في: (الأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطرة ، والقدرة على التحليل والربط)، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وتحديد العلاقة بينهما، وكذلك لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها، وقد شملت الدراسة عينة بقدر 370 مديراً، وتم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، واستخدم برنامج SPSS الإحصائي من خلال الاختبارات الإحصائية اللازمة للوصول إلى أهداف الدراسة، وتم التوصل إلى نتائج أهمها:

- تتوفر لدى المديرين جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية وهي مرتبة على التوالي: القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، الحساسية للمشكلات؛

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

- يتوفر لدى المديرين عناصر الأداء الجيد وهي مرتبة كالتالي: السياسات والإجراءات المحددة، المهارة المهنية والمعرفة الفنية، التفاني والجدية لدى الموظفين والقدرة على تحمل المسؤولية، بذل الجهد الكافي، معايير الجودة؛
 - يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محددات ومعايير تضبط الأداء الوظيفي؛
 - عملية تقييم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً؛
 - توجد علاقة موجبة بين قدرات الشخصية المبدعة (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة؛
 - توجد فروق بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين قدرات الشخصية المبدعة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس) ولم يثبت ذلك بالنسبة إلى (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).
- وقد طرحت الدراسة توصيات منها:
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين؛
 - وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة تستثمر طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي؛
 - العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات؛
 - تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين؛
 - مراجعة نظام تقييم الأداء ليتضمن أسس ومعايير تقييم موضوعية وواضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقييم أدائه، فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف.

II.1.11 دراسة (موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين

بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية، 2012):

قامت هذه الدراسة بتشخيص العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة الباحة بالمملكة العربية السعودية وتحديد أكثرها تأثيراً في الأداء الوظيفي، وكان هدف هذه الدراسة هو التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة في السعودية وقياس مدى تأثير العوامل المحددة بالدراسة وهي (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) عليه، كذلك توضيح فروقات وجهات نظر الباحثين في مستوى الأداء الوظيفي المقدم والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وتم تصميم استبيان يقيس متغيرات الدراسة، أما العينة فقد بلغت 1000 شخص، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعاً (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي؛
- وجود علاقة إيجابية بين كل عامل وحده والأداء الوظيفي؛
- وجود فروق في أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي حسب المتغيرات (نوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي)؛

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

- لا توجد فروق في أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية والعمر. وقدمت الدراسة توصيات أهمها:
- توفير بيئة عمل ذات مواصفات عالية وقياسية للعاملين في منطقة إمارة الباحة بما يتناسب مع التطورات الحديثة والتكنولوجيا السريعة؛ بالإضافة إلى توفير الأدوات والأجهزة والمعدات المتطورة داخل مكان العمل كذلك؛
- العمل على تفعيل الاتصال الوظيفي، وطرح القواعد لبناء إدارة المعرفة؛
- ضرورة تفعيل البرامج القيادية المعاصرة وتسخير كل موارد القيادة الإدارية لما يخدم مصلحة العاملين والذي بدوره يؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي؛
- تنوع برامج الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها لما لها من أثر كبير في الأداء الوظيفي.

II.1.12 دراسة (الزهرة بن بريكة، طارق بن قاسمي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بريكة، 2015):

- قامت هذه الدراسة بتقصي أثر كل من الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، والحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية وتحديد أكثرها تأثيراً في الأداء الوظيفي، وقد هدفت الدراسة إلى تحليل الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، والحوافز في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، وكذلك تحليل أثر كل هذه المتغيرات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية وتحديد أكثرها تأثيراً، وذلك بإجراء دراسة ميدانية لمستشفى عميرات سليمان بمدينة بريكة ولاية باتنة بالجزائر، بالإضافة إلى الإطار النظري للدراسة كذلك، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- متغير الاتصال التنظيمي تم إدراجه أولاً باعتباره أقوى المتغيرات تأثيراً على الأداء الوظيفي، ثم التدريب، يليه متغير الثقافة التنظيمية، وأخيراً متغير الحوافز باعتباره رابع المتغيرات المستقلة في قوة التأثير على الأداء الوظيفي؛
 - أما اختبار الانحدار المتعدد يبين أن مربع معامل الارتباط المتعدد يساوي (0.803) وذلك في حالة النموذج الذي يحتوي على المتغيرات الأربعة (الاتصال التنظيمي، التدريب، الثقافة التنظيمية، الحوافز)، وهذا يعني أن هذه المتغيرات تفسر مجتمعة 80.3% من التباين الكلي في درجات متغير الأداء الوظيفي وهي قيمة كبيرة جداً من التباين المفسر بواسطة هذه المتغيرات المستقلة؛
- وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- توسيع ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي لوصول لمستويات الأداء المخطط لها؛
- تبني معايير واضحة في اختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية؛
- منح المكافآت والحوافز اللازمة بغرض إشباع الحاجات العمال، وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة للرفع من مستوى أدائهم؛
- الاهتمام بتدريب الموظفين على أحدث الوسائل التي تساهم في الرفع من مستوى أدائهم؛

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالحهم بالإدارة وإيصال انشغالهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.

2.II التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية

للتعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية تم بتصنيفها في الجدول الموالي لتوضيح أهم العناصر التي سيتم الإشارة إليها في التعليق، أنظر الجدول التالي:

الجدول: (1-2) تصنيف الدراسات السابقة باللغة العربية

ت	الدراسة	طبيعة الدراسة	متغيرات الدراسة	ميدان الدراسة	أداة الدراسة والمعالجة	أهم النتائج
1	دراسة مسلط الشريف، 1992	مقال	تنظيمية (إيجابية، سلبية)	الأجهزة الإدارية	استبيان	كبر حجم المؤسسة لا يساعد على العمل الجيد، الحوافز المادية والمعنوية هي الأكثر تأثيراً على نفسية الإداريين.
2	أدام غازي العتيبي، 1998	مقال	شخصية + تنظيمية	مؤسسات حكومية' ديوان الخدمة الوطنية'	استبيان + المعالجة بـ SPSS	الراتب من المتغيرات التنظيمية و(الجنس، العمر والجنسية) من المتغيرات الشخصية التي لها أثر واضح على الأداء الوظيفي، في حين ليس لقيم العمل أي تأثير على الأداء
3	ب كاستكا وآخرون، 2001	مقال	تنظيمية+ شخصية وإنسانية	شركة لينكس المحدودة	دراسة حالة	تم وضع نموذج يحوي 7 عوامل للتطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء وتم تطبيقه رغم صعوبته فقد شوهد بعض التحسن في أداء الفريق في المؤسسة.
4	دراسة عبيد بن عبد الله العمري، 2004	مقال	تنظيمية	القطاع المصري	استبيان + معالجة بـ SPSS	مغير الأداء يتحدد بـ (الولاء التنظيمي ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة) ومتغير الفعالية التنظيمية يتحدد بـ (الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل ومتغير الأداء الوظيفي)
5	بيان حرب وآخرون، 2008	مقال	تنظيمية	القطاع المصري	استبيان + حساب التكرارات	أداء العاملين يتأثر بمجموعة من العوامل وهي كالتالي: الأجور، الحوافز المالية، ظروف العمل، تقييم الأداء، وأخيراً طبيعة الإدارة.
6	أحمد فاروق محمد صالح، 2009	ورقة بحث	متغيرات الشخصية الديموغرافية + تنظيمية	قطاع الرعاية الصحي	استبيان + معالجة بـ SPSS	يوجد اختلاف تبعاً لـ (الحالة الاجتماعية، المهنة، الخبرة) بالنسبة لأسباب الضغط، ولم يثبت هذا بالنسبة للجنس، والدخل / يوجد اختلاف في أشكال الضغط تبعاً لـ (للدخل، المهنة، الخبرة) ولم يثبت ذلك فيما يخص جنس والحالة الاجتماعية.
7	ناصر بن سليمان، 2009	أطروحة دكتوراه	تنظيمية + الديموغرافية "الشخصية"	الدفاع المدني	استبيان + معالجة بـ SPSS	يؤثر الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والتدريب إيجابياً في الأداء، أما ضغوط العمل لها تأثير سلبي.
8	يوسف عبد	مقال	تنظيمية	الجامعة الإسلامية	استبيان +	وجود علاقة إيجابية قوية بين مناخ التنظيمي

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

ومستوى الأداء / هناك مستوى جيد جداً للعاملين.	معالجة بـ SPSS				عطية، أمين سليمان، 2010	
واقع المتغيرات التنظيمية لا يساعد في تحسين مستوى الأداء / المتغيرات التنظيمية تساهم في رفع مستوى الأداء وهي مرتبة (الاتصالات الإدارية، البناء التنظيمي، الحوافز، التدريب نمط القيادة أنظمة وإجراءات العمل)	استبيان + معالجة بـ SPSS	العاملين بالوزارات	تنظيمية	ورقة بحث	يوسف عبد عطية، 2010	9
يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة، وكذلك عناصر الأداء الجيد.	استبيان + معالجة بـ SPSS	المديرين العاملين بالوزارات	فردية	ورقة بحث	يوسف عبد عطية، توفيق عطية 2010	10
وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة وعلى حدا (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي / وجود فروق في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي حسب (الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي).	استبيان + معالجة بـ SPSS	العاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها	تنظيمية	مقال	اللوذي والزهراني، 2010	11
الاتصال التنظيمي هو أقوى المتغيرات تأثيراً على الأداء ثم التدريب، متغير الثقافة التنظيمية، وأخيراً الحوافز	استبيان + معالجة بـ SPSS	القطاع الصحي	متغيرات تنظيمية	مقال	بن بركة، بن قاسمي، 2015	12

المصدر: من إعداد الطلبة

بعد تصنيف الدراسات السابقة باللغة العربية في الجدول أعلاه نلاحظ أن:

II.2.1 الإطار الزمني:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الدراسات لسابقة العربية اكانت محصورة في إطار زمني بين [1992-2015] وهي مدة تقدر 23 سنة، وهي فترة طويلة نسبياً، وهي فترة مناسبة تساعدنا لمعرفة مدى الاختلاف بين الدراسات ضمن هذا المجال الزمني، وان كان هناك تنوع أو اختلاف في طبيعة دراسة العوامل المختارة كمحددة لأداء المورد البشري، أو الأداء الوظيفي، وكذلك اختلاف طريقة قياسها أو أثرها.

II.2.2 متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول يتضح أن اغلب الدراسات العربية ناقشت بشكل كبير العوامل التنظيمية وتأثيرها على الأداء، ومن بين أهم هذه العوامل (نمط القيادة، التحفيز والتدريب، بيئة العمل، الاتصال... الخ)، ولكن كانت هناك بعض الدراسات التي إلى جانب هذه المتغيرات التنظيمية درست أثر بعض المتغيرات الفردية كذلك، لكن أغلب هذه المتغيرات الفردية أو الشخصية التي تطرقت لها الدراسات العربية كانت تنحصر تقريباً في المتغيرات الديموغرافية والتي هي (السن، النوع، الوظيفة... الخ) وهذا ما لاحظناه في دراسة (أدام غازي العتيبي، 1998) ودراسة (أحمد فاروق محمد صالح، 2009)، وكذلك دراسة (ناصر بن سليمان، 2009)، أما

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

فيما يخص دراسة أثر مجموعة من المتغيرات الفردية فقط وعلاقتها بأداء الفرد فهي على حد اطلاع الباحثة كانت قليلة جدا في الوطن العربي وخصوصا الدراسات المحلية، رغم أن هذه المتغيرات تؤثر على طريقة أداء الفرد لعمله ومدى نجاحه في المؤسسة، لكن لا يوجد اهتمام كبير ضمن الدراسات العربية بهذه المتغيرات، وان وجدت دراسات تهتم بها فهي كما أشرنا من خلال الجدول أعلاه كانت مركزة حول البيانات الشخصية أو الديموغرافية لأفراد العينة (السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل... الخ)، وفي هذا السياق نذكر أنه توجد بعض الدراسات التي قسمت البيانات الديموغرافية في حداتها للشخص إلى متغيرات شخصية (النوع، السن، الحالة الاجتماعية) ومتغيرات تنظيمية (الراتب، الخبرة، المنصب)، كما يجب نشير هنا أيضا أن الدراسات التي تركز على عامل واحد معين مثل دافعية الانجاز أو مهارات الموظف أو القدرات وعلاقتها بأداء الموظفين، فهي كثيرة، مثل دراسة (توفيق عطية توفيق العجلة، يوسف عبد عطية بحر، 2010) التي درست علاقة القدرات بمستوى الأداء الوظيفي، لكن لم نركز كثيرا على هذا النوع من الدراسات لأن هذا خارج اهتمام بحثنا، فدراستنا الحالية تسعى إلى إيجاد علاقة أو أثر عدة عوامل فردية أو تنظيمية أو كلاهما معا على أداء المورد البشري، لذا ركزنا في اختيارنا للدراسات السابقة أن تكون أغلبها تدرس عاملين فأكثر.

II.3.2 ميدان الدراسة:

فيما يخص ميدان الدراسة فان الدراسات باللغة العربية، كان فيها تنوع في اختيار ميدان الدراسة، فمنها من كانت ضمن القطاع المصرفي، القطاع الصحي، الجهات الإدارية، دواوين حكومية، أوفي الجامعات، أو الوزارات.

II.4.2 أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

وقد كانت أداة الدراسة غالبا موحدة، فأغلب الدراسات العربية استعملت الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة، وتم معالجة البيانات إحصائيا من خلال برنامج SPSS، وذلك باستعمال الاختبارات الإحصائية المناسبة التي يتم من خلالها اختبار الفرضيات للوصول إلى أهداف الدراسة، ويعتبر الاستبيان الأداة الأساسية والمناسبة في مثل هذا النوع من الدراسات لتعدد المتغيرات وكثرتها.

II.5.2 نتائج الدراسة:

أخيرا فيما يخص نتائج الدراسات السابقة فهي بطبيعة الحال كانت مختلفة من دراسة إلى أخرى، فقد نجد متغير يكون له في دراسة أثر إيجابي في دراسة ما بينما في دراسة أخرى قد يحمل أثر سلبي على الأداء، وهذا ناتج من اختلاف ميدان الدراسة أو اختلاف المتغيرات بحد ذاتها وكذلك تباين أهداف الدراسة، لذا تبقى نتائج كل دراسة من الدراسات السابقة هي حالة خاصة لا يمكن تعميمها خصوصا في هذا المجال الذي يدرس العوامل المحددة لأداء المورد البشري، فمحددات الأداء في مؤسسة أو بيئة ما ليست بالضرورة هي نفسها في بيئة أو مؤسسة أخرى.

3.II الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، وقد تنوعت بين اللغتين الفرنسية والإنجليزية، وهي مرتبة حسب التسلسل الزمني تصاعديا كالتالي:

1.3.II دراسة (Magdalene Hilda Awases, Factors Affecting Performance of Professional Nurses in Namibia, 2006):

عملت هذه الدراسة على تحليل العوامل المؤثرة على أداء الممرضات العاملات في القطاع الصحي في ناميبيا، سواء إيجابا أو سلبا، وقد كان هذا الهدف الأساسي للدراسة وهو تحليل هذه العوامل، من اجل ضمان فعالية للتدخل السريع، وكذلك التعرف على مهارات وكفاءات الممرضات المديرين التي تسهل الأداء بالنسبة للمرؤوسين، واقتراح الاستراتيجيات التي من شأنها أن تحسن مستوى الأداء، وقد تم تحديد العوامل العامة للمهارات والمعارف الأساسية، وقد جاءت الدراسة بإطار نظري موسع حول العوامل المؤثرة على الأداء في القطاع الصحي سواء كانت شخصية وفردية أو تنظيمية من خلال استعراض عدة دراسات سابقة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تقسّم العوامل المؤثرة على أداء الممرضات إلى مجموعتين (المرؤوسين والمديرين):
أولا: العوامل التي تؤثر على أداء الممرضات المرؤوسين وهي:

- المهارات والمعارف الأساسية: اغلب الممرضات لديهم متوسط المهارات المطلوبة لأداء مهامهم؛
- تقييم الأداء: لا يوجد إجراء لتقييم الأداء ولا يوجد تقارير حول أداء الممرضات وهذا انعكس على أدائهم؛
- الأجور والمكافآت والتعويضات: اغلبهم ليس لديهم رضا عن الأجور والمكافآت الممنوحة، ولا يجدون اعترافا لجهودهم المبذولة في العمل؛
- ساعات العمل: يوجد ضغط وثقل أعباء العمل، وذلك لقلة عدد الممرضات؛
- تنمية والتدريب: توجد بعض برامج التدريب، لكن عدد قليل من تمنح لهم فرصة التعلم؛
- بيئة العمل والمساحة: بيئة العمل والإمدادات غير كافية للعمل، رغم وجود بعض الإصلاحات؛
- الرسالة والهدف: اغلب الممرضات لديهم علم بأهداف ورسالة المستشفى وهذا يساعدهم في معرفة أهدافهم وأدوارهم؛
- الرضا والالتزام: رغم ضعف الأجور وثقل أعباء العمل أغلب الممرضات يفتخرن بعملهن؛
- الإدارة والقيادة: يوجد ثقة واحترام متبادل بين المشرفين والمرؤوسين.

ثانيا العوامل التي تؤثر في الممرضات في مستوى الإشراف:

- المهارات الإدارية والكفاءات: غالبية الممرضات لديهم خبرة في التدريب وإدارة النزاع؛
 - التدريب: اغلبهم حصل على لتدريب؛
 - المعارف الأساسية للإدارة: هناك توازن بحيث يوجد ممرضات لديهم خبرات كافية، وأخرى بتجبرات متوسطة.
- قدمت الدراسة توصيات وهي عبارة عن استراتيجيات لتحسين مستوى أداء الممرضات بواسطة خطوات تدريجية ومستدامة وهي:

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

- تطوير وتنمية مهنة التمريض من خلال التوعية بأهميتها؛
- تعزيز التطوير المهني المستمر للممرضات من خلال برمجة تدريب تزيد من المهارات المطلوبة في مجال التمريض؛
- وضع آليات لتعزيز أداء العاملين في مجال الصحة من خلال تنمية مؤشرات الرعاية التمريضية، تنمية مهارات التمريض لتقييم الأداء، تطوير الإشراف والتغذية العكسية، تطوير إستراتيجية التحفيز (الأجور، الاعتراف)؛
- تنمية القدرات القيادية والإدارية من خلال: وضع خطة لتطوير مهارات القيادة، تطوير وإدارة الكفاءات والمهارات، تحسين الاتصال؛
- تطوير البحث والمعلومات من خلال: وضع جداول للأعمال البحثية، تعبئة الموارد المالية اللازمة لإجراء البحوث داخل المستشفيات، وضع مؤشرات لمعرفة مدى تحقيق تطوير في مستوى التمريض.

2.3.II دراسة) Brigitte Charles-Pauvers et al, Les Déterminants Psychologiques de la Performance au Travail: un Bilan des Connaissances (et Proposition de Voies de Recherche, 2006

جاءت هذه الدراسة بإطار نظري موسع على اعتمادا على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، فقد عرضت هذه الدراسة مفهوم أداء الفرد للعمل من خلال تحديد جوانبه، والاختلاف الموجود بين الباحثين في وضع مفهوم محدد له، وذلك باختلاف وتطور الزمن، وذلك من خلال التركيز على الجوانب السلوكية للأداء لمعرفة تأثير المحددات النفسية على الأداء، وقد ذكرت الدراسة أن أداء الفرد يتحدد من خلال نوعين من المحددات وهي: أولا العلاقة النفسية أو الرابط النفسي بين الفرد وعمله وهي تشمل عدة عوامل هي: السمات الشخصية (Big Five) والعواطف، والتحفيز والرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أوضحت الدراسة العلاقة بين هذه العوامل وأداء الفرد من خلال نتائج عدة بحوث سابقة حول هذه المتغيرات، وقد اختلفت بطبيعة الحال نتائج هذه الدراسات بين دراسات وجدت العلاقة ايجابية بين هذه المتغيرات والأداء، وبين دراسات أخرى كانت النتائج تدل على سلبية العلاقة، وثانيا العلاقة أي الرابط بين الفرد ومؤسسته، وهي تشمل عدة عوامل هي سلوك المواطنة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الثقة، الدعم التنظيمي، القيادة التحويلية، وقد كانت هذه الدراسة عبارة عن إطار نظري مدعم بنتائج العديد من البحوث التي درست أداء الفرد ومختلف العوامل المؤثرة فيه من خلال تحليل العلاقة بينها.

3.3.II دراسة) David Giauque et Valérie Barbey, Les leviers de la Performance (Individuelle et Collective Dans les Organisations Publiques Suisses, 2008

ركزت هذه الدراسة على مجموعة من العوامل التنظيمية لدراسة علاقتها بالأداء الفردي والجماعي سواء سلبا أو ايجابيا، وطبقت الدراسة على أربعة مؤسسات سويسرية عمومية، تطبق التسيير العمومي الحديث لزيادة الكفاءة التنظيمية بالاعتماد على التغيرات الحديثة التي حدثت في القطاع العمومي، وتهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تصنيف هذه العوامل التي تؤثر الأداء إلى عوامل تعيق أو تعزز الأداء الفردي والجماعي، في ظل مبادرات الإصلاح في التسيير العمومي الحديث، التي تزيد من الكفاءة التنظيمية

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

وطرح هذا المقال دور العوامل التنظيمية في تحليل أداء الفردي والجماعي، وهذه العوامل هي (فهم العمل، التحفيز، مناخ العمل، أسلوب القيادة والإدارة) فضلا عن أدوات التسيير العمومي الحديث، وصمم الباحثان استبيان هدفه قياس العوامل المحددة للأداء الفردي، على عينه بحجم 107 فرد وتم تحليل الاستبيان عن طريق SPSS، وشملت الدراسة أيضا أطار نظري لمتغيرات الدراسة وكذلك إطار منهجي وتطبيقي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن بعض جوانب التحفيز لها أثر إيجابي على أداء الأفراد، بالأخذ بعين الاعتبار أن الحوافز في القطاع العام تختلف عن الحوافز في القطاع الخاص، فالأفراد المستجوبين يشعرون أن الخدمة العامة واجب شخصي وأنهم يساهمون في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والمصلحة العامة وهذا يعطيهم ثقة في قدراتهم ويحفزهم على الأداء؛
 - فهم الفرد لدوره في المؤسسة ومجمل العمليات التنظيمية وكذلك الربط بين دور الأفراد والأهداف التنظيمية يرتبط كثيرا بشكل إيجابي مع الأداء الفردي؛
 - كثرة الأعباء والقيود الإدارية جعلت الأفراد يغفلون عن مهامهم الأساسية، وهذا يجعل مسؤوليات الفرد أكثر غموضا فانعكس على أدائهم؛
 - المؤسسات المدروسة اعتمدت على تعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرار لدى الموظفين وتحمل مسؤولية قراراتهم وأنشطتهم وهذا أثر إيجابا على أدائهم؛
 - وكشفت الدراسة أن العمال يفضلون أسلوب القيادة التشاركية لأنه يعزز الأداء الجماعي، وأشارت الدراسة إلى أن الخصائص الفردية (الجنس، السن... الخ) ليس لها أثر إيجابي أو سلبي على الأداء الفردي والجماعي الحالة الاجتماعية، المؤهل... الخ).
- واقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- تعزيز الشفافية في مسار إصلاح العمليات التنظيمية؛
- تفويض المهام وتعزيز الاستقلالية؛
- استخدام المعلومات الإدارية ومؤشرات الأداء بشكل إيجابي؛
- تطوير هيكل تنظيمي أكثر مرونة وأقل هرمية، ووضع الأهداف على أساس تشاركي.

II.3.4 دراسة (Johanim Johari, Linking Organizational Structure, Job Characteristics, and Job Performance Constructs: A Proposed Framework, 2009):

هذه الدراسة عبارة عن أطار نظري مقترح لتأثير بعض العوامل التنظيمية على أداء المهام وهي الهيكل التنظيمي، وخصائص الوظيفة، فهي عوامل مهمة لها تأثير كبير على أداء المهام والأداء الضمني، مثلها مثل العوامل الفردية، فمثلا البيروقراطية والتصميم غير الفعال للوظائف له أثر سلبي على الأداء الضمني، وبما أن أداء الفرد له تأثير كبير على أداء المؤسسة يجب دراسة تأثير هذه العوامل على الأداء لتحسين الأداء الكلي، وتم الإشارة في هذه الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يقاس من خلال مؤشرين هما الطابع الرسمي، والمركزية، وهما يؤثران بشكل كبير ومباشر على أداء المهمة وسلوك المواطنة التنظيمية، كما افترضت هذه

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

الدراسة أن خصائص الوظيفة تتحد من خلال: مجموعة المهارات، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية، وهي لها تأثير على أداء العامل وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد قدمت الدراسة إطار نظري حول هذه المتغيرات وكيف يمكن أن تؤثر في أداء المهام وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم اقتراح افتراضات تقوم على طبيعة العلاقة بين كل مؤشر من مؤشرات الهيكل التنظيمي وخصائص الوظيفة على الأداء، وقد طرحت هذه الدراسة أن محددات الأداء ليست بالضرورة أن تكون خاصة بالفرد فقط كالدوافع والقدرات بل هناك محددات تنظيمية لها دور مهم في أداء الفرد، لذا اقترحت هذه الورقة البحثية أهمية التركيز على العوامل التنظيمية وذلك لأهمية تأثيرها على أداء المهام والأداء الضمني.

5.3.II دراسة (Jarunee Saetang et al, Factors Affecting Perceived Job Performance among Staff A Case Study of Ban Karuna Juvenile Vocational Training Centre for Boys, 2010)

قامت هذه الدراسة بتحديد تأثير المتغيرات التنظيمية وهي (تحديد الأهداف وغموض الدور) ومتغير فردي الذي هو (الرضا الوظيفي) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مركز للتدريب المهني في بانكوك، للكشف عن مشكلات الأداء ومعالجتها، وقد حددت الدراسة المتغيرات التنظيمية والفردية المؤثرة على الأداء في الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب الميداني فقد شملت الدراسة 95 عاملاً، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات الضرورية، ومن ثم تمت معالجتها من خلال برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الأهداف في المؤسسة واضحة وتوضع على أساس تشاركي، وعلى أساسها يتم تقييم الأداء؛
- غموض الدور يؤدي إلى الالتباس فيما هو متوقع وما الذي يجب القيام به وكيف يتم القيام به؛
- تحديد الأهداف له علاقة إيجابية مع الأداء الوظيفي؛
- غموض الدور له علاقة سلبية مع الأداء الوظيفي؛
- الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

6.3.II دراسة (Azizi Yahaya et al, Effects of Personality Trait, Motivation Factors on Performance of Customer Service Personnel (CSP): A Case of MPH bookstores, 2011)

قامت هذه الدراسة باختبار العلاقة بين السمات الشخصية أي العوامل الخمسة للشخصية (الانبساط، الطيبة، الضمير، العصابية، الانفتاح على التجربة) والدوافع من خلال سلم الحاجات، والأداء الوظيفي، وذلك في مؤسسة كبيرة للكتب في ماليزيا، وقد قامت الدراسة بتقديم إطار نظري شامل لمتغيرات الدراسة وعلاقتها بالأداء من خلال الاعتماد على دراسات سابقة، لكن بالنسبة إلى المجال التطبيقي، فقد استعملت الدراسة استبيان شمل 201 فرد، وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة وهي تحديد أثر السمات الشخصية والدوافع على الأداء الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

- الانبساط، الطيبة والانفتاح على التجربة لها علاقة ذات دلالة مع جوانب الأداء (معيار العمل، وموقف العمل، المواقف شخصية، والأداء الوظيفي العام)؛
 - وجود علاقة ايجابية بين الضمير وموقف العمل والأداء الوظيفي العام؛
 - وجود علاقة سلبية بين العصائية وموقف العمل؛
 - وجود علاقة سلبية بين الضمير والأداء الوظيفي؛
 - الدوافع الفسيولوجية لها علاقة ايجابية ذات دالة العمل، ومواقف الشخص؛
 - حاجات الأمن لها علاقة سلبية مع مواقف الشخص، الحاجات الاجتماعية لها علاقة ايجابية مع معايير العمل، وموقف العمل، والأداء الوظيفي العام؛
 - الحاجات الاجتماعية لها علاقة سلبية مع الأداء الوظيفي؛
 - تقدير الذات له علاقة ايجابية مع موقف العمل، معايير العمل، والأداء الوظيفي العام.
- قدمت الدراسة توصيات أهمها:
- على الإدارة أن تكون متقبلة لأفكار العاملين؛
 - إعطاء العاملين فرصة للاختلاط مع زملائهم وذلك للتقليل من التوتر؛
 - الابتعاد عن اللوائح والقوانين الصارمة بكثرة ومحاولة فهم مشاكل العمال.

7.3.II دراسة (Muzalifah Monil, Izah Mohd Tahir, Determinants of Job Performance in Frontline Hotel Employees in Malaysia Using Structural Equation Model Proposed Conceptual Framework, 2010)

حاولت هذه الدراسة إيجاد العوامل المحددة لأداء العاملين في الخطوط الأمامية في بعض الفنادق في ماليزيا، وقد كان ذلك من خلال عدة عوامل هي (القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، جودة الخدمات)، هدفت الدراسة إلى دراسة علاقة هذه العوامل كمتغيرات مستقلة مع الأداء الوظيفي الذي هو متغير تابع، والسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، كما وضحت الدراسة بعض المفاهيم النظرية قبل التطرق إلى الجانب التطبيقي، وقد استعملت الدراسة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، فقد كانت عينة الدراسة تقدر بـ 300 فرد موزعة على 129 فندق باختيار فقط العمال في الخطوط الأمامية فقط، وتم إتباع الأساليب الإحصائية المناسبة أهداف الدراسة.

8.3.II دراسة (Lim Kah Boon et al, Factors Affecting Individual Job Performance, 2012)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في أداء العاملين، وذلك بالنظر إلى التغيرات في البيئة الحالية من أجل تحسين وزيادة الرضا والأداء الوظيفي للعاملين، وكل هذا من أجل تحسين الأداء التنظيمي العام، وقامت الدراسة بتقييم خمسة عوامل أساسية

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

التي تؤثر على أداء العاملين وهي (الدخل، الحوافز والمكافآت، بيئة العمل، عوامل الأسرة والعمل، الشخصية)، وطبقت الدراسة على عينة بحجم 169 فردا من العاملين في كوالالمبور من خلال استبيان صمم لقياس متغيرات الدراسة، وقد شملت الدراسة إطار نظري لهذه المتغيرات الخمسة المذكورة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، أما الإطار التطبيقي تم فيه تحديد الطريقة وإجراءات الدراسة، وتمت معالجة البيانات من خلال برنامج (PASW) النسخة 20 من أجل تحليل النتائج المتوصل إليها، وقد تم استخدام بعض الاختبارات كالانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، وكذلك تم تحليل الارتباط من خلال معامل بيرسون لدراسة درجة العلاقة بين المتغيرات، وقد توصلت الدراسات إلى نتائج أهمها:

- جميع المتغيرات ترتبط إحصائيا بالأداء الوظيفي، وقد كان متغير السمات الشخصية له أعلى قيمة ارتباط، أما بيئة العمل كانت بأقل قيمة ارتباط بينها وبين الأداء الوظيفي؛
 - أظهر النتائج أن 40% من التغير في الأداء الوظيفي يفسر من خلال العوامل الخمسة؛
 - أنه لا يوجد علاقة بين كل من الأجر والحوافز والمكافآت وبيئة العمل والأداء الوظيفي؛ أما بالنسبة إلى عوامل الأسرة والعمل والسمات الشخصية فلها علاقة بالأداء الوظيفي.
- وقت تم تقديم توصيات من أجل تحسين أداء الموظفين أهمها:
- في ظل زيادة التغيرات في البيئة الحالية من الضروري على المؤسسة: تقديم برامج توعية لأهمية تأثير العوامل الأسرية في عمل الفرد وتأثيرها على أدائه، وعلى المؤسسة أن تعرف قيمة إحداث التوازن بين العمل والأسرة؛
 - بما أن شخصية الفرد لها تأثير على حياته الشخصية والعملية، وبما أنه لا يمكن تغييرها بسهولة لذا على المؤسسة تحديد الأدوار التنظيمية والعمل المناسب له، والسعي لتحسين الأداء من خلال أجر وممارسات أفضل.

9.3.II دراسة (Korkaew Jankingthong, Suthinee Rurkkhum, Factors Affecting)

:(Job Performance: A Review of Literature, 2012)

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، وذلك بالاعتماد على الدراسات سابقة في هذا المجال، وذلك لتكوين إطار نظري يشمل العديد من العوامل، وقد اعتمدت هذه الدراسة على عدة مصادر لجمع المعلومات كالكتب والبحوث والدراسات المنشورة واستعمال قواعد البيانات، وقد ركزت هذه الدراسة على عدة عوامل وهي (القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية، التشارك في العمل، التحفيز) باعتبارها العوامل التي تم تداولها بكثرة في الدراسات السابقة، لذا كان الهدف الأساسي للدراسة هو وضع إطار نظري لهذه المتغيرات، وعلاقتها بالأداء الوظيفي من خلال نتائج الدراسات السابقة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، الارتباط بالعمل، والتحفيز لها آثار مباشرة على أداء المهمة، والأداء الضمني؛
- القيادة التحويلية كذلك لها أثر غير مباشر على أداء المهمة، والأداء الضمني من خلال العدالة التنظيمية الارتباط بالعمل، والتحفيز.

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

10.3.II دراسة (Abid Hussain et al , Factors affecting the job performance:

:(In case of Pakistani banking sector, 2012

ركزت هذه الدراسة على أثر متغيرين على الأداء، أولهما هو عنصر مهم متعلق بالفرد وهو الانغماس الوظيفي، والذي يعتبر من القضايا الرئيسية في مجال الإدارة، فقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الانغماس الوظيفي إذا كان موجود على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالقطاع المصرفي في باكستان وتحديدًا في إسلام آباد والذين يشاركون مباشرة في تقديم الخدمة للعملاء، وكذلك هدفت الدراسة كذلك إلى تحديد أثر الفرق في الجنس (الذكر - الأنثى) على الأداء، وقد جاء في الدراسة إطار نظري مختصر لبعض المفاهيم، أما عن أداة الدراسة، فقد تم استخدام الاستبيان على عينة تقدر 80 فردًا منهم 43 ذكور و 37 أنثى، وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية الملائمة للوصول إلى أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود نظرة إيجابية حول الانغماس الوظيفي للأفراد العاملين في القطاع المصرفي في إسلام آباد؛
 - توجد علاقة طردية بين الانغماس الوظيفي والأداء الوظيفي، بحيث عندما يكون هناك مستوى عال من الانغماس يولد مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي؛
 - لا توجد بين مستوى الأداء بين الذكور والإناث.
- وقدمت الدراسة بعض الاقتراحات:
- ركزت هذه الدراسة على العمال ذوي المناصب العليا، لذا يقترح انه من الممكن إجراء دراسة تكون على العمال في الوظائف التشغيلية؛
 - ينبغي الاعتماد على أساليب قياس تتوافق مع البيئة المحلية؛
 - لا يوجد فروق في الأداء بين الذكور والإناث وهذا أمر مهم يجب أخذه بعين الاعتبار؛
 - افتقرت هذه الدراسة إلى عوامل أخرى تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي منها: الدوافع، الالتزام التنظيمي، التمكين، القيادة، بيئة العمل وغيرها من العوامل، التي من المهم دراستها.

11.3.II دراسة (Demet Leblebici, Impact of Workplace Quality on Employee's)

:(Productivity: Case Study of a Bank in Turkey, 2012

ركزت هذه الدراسة أهمية بيئة العمل بشقيها المادي والسلوكي في التأثير على الأداء، من خلال حالة أحد البنوك في تركيا، وذلك لأن بيئة العمل لها تأثير مباشر على أداء العمال وإنتاجيتهم، وبيئة العمل تشمل البيئة المادية (التجهيزات المكتبية، النظافة، التهوية والمساحة، ظروف الراحة والأمن)، أما البيئة السلوكية (مستوى التفاعل، التفاعل الاجتماعي، تفاعل العمل، الجو العام وطبيعة العلاقة مع الزملاء)، وكان هدف الدراسة هو تحديد أثر هذه المتغيرات على أداء العمال، وقد حددت الدراسة إطار نظري للمتغيرات بالإضافة إلى الجانب التطبيقي الذي كان يشمل عينة حجمها 300 عامل في أحد البنوك الأجنبية في تركيا، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للوصول إلى أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يعتبر العمال أن البيئة السلوكية للبنك لها أهمية أكبر من البيئة المادية؛

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

- غالبية العمال يركزون على أهمية العلاقة مع المشرفين والمعاملة العادلة وعلى طرق الاتصال؛
 - يوجد تأثير ذو دلالة للبيئة المادية والتجهيزات المكتبية على إنتاجية العاملين؛
 - البيئة السلوكية لها تأثير أكبر من البيئة المادية على إنتاجية العاملين؛
 - في الجانب السلوكي لبيئة العمل تعتبر العوامل العاطفية والعلاقات هي أهم العناصر؛
 - في الجانب المادي لبيئة العمل تعتبر الراحة في المكتب أهم من الظروف خارج المكتب؛
 - مستوى الرضا عن البيئة المادية كان قليل، أما بالنسبة للبيئة السلوكية فقد كان مستوى الرضا ملحوظ.
- قدمت الدراسة توصيات أهمها:
- لا يمكن قياس أثر بيئة العمل بشكل منتظم؛
 - يجب البحث في الفرق بين الإناث والذكور في تأثير بيئة العمل على الإنتاجية.

12.3.II دراسة (Rashid Saeed et el, Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan, 2013)

حددت هذه الدراسة مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على أداء العاملين في مكان العمل وهي عبارة عن دراسة كمية لاختبار تأثير كل من (سلوك المدير، الثقافة التنظيمية، المشاكل الشخصية، محتوى العمل، والمكافآت المادية) على أداء الموظفين في القطاع المصرفي في باكستان، وشملت الدراسة مجموعة من البنوك في جميع أنحاء باكستان وهي 40 بنكا بما فيها الإسلامية، وقد بلغت عينة الدراسة 200 عامل، وتم جمع المعلومات من خلال تصميم استبيان يقيس متغيرات الدراسة، وتم تحليل نتائجه من خلال الانحدار المتعدد باستعمال برنامج SPSS لأنه يوجد خمسة متغيرات مستقلة، ومتغير الأداء الذي يعتبر المتغير التابع، وقد طرحت الدراسة إطار نظري مختصر لمتغيرات الدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد شمل تحديد نموذج متغيرات الدراسة، الطريقة والإجراءات، وكذلك اختبار الفرضيات وأخيرا نتائج الدراسة، وقد هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى:

- معرفة العلاقة بين سلوك وتوجه القائد وأداء الموظفين؛
 - معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في القطاع المصرفي في باكستان؛
 - إيجاد العلاقة بين المشاكل الشخصية وأداء العاملين في القطاع المصرفي في باكستان؛
 - تحليل العلاقة بين محتوى العمل وأداء العاملين في القطاع المصرفي في باكستان؛
 - تحديد العلاقة بين المكافآت المالية ومستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي في باكستان؛
 - أخيرا تقديم توصيات للباحثين والمهنيين.
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توجد علاقة إيجابية بين توجه القائد وبين أداء العاملين في القطاع المصرفي في باكستان؛
- توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في القطاع المصرفي في باكستان؛

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

- توجد علاقة سلبية بين المشاكل الشخصية وأداء العاملين في القطاع المصرفي في باكستان؛
 - توجد علاقة ايجابية بين محتوى العمل وأداء العاملين في القطاع المصرفي في باكستان؛
 - توجد علاقة ايجابية بين المكافآت المالية وأداء العاملين في القطاع المصرفي في باكستان.
- عموما كانت نتائج الدراسة تؤكد وجود علاقة ايجابية بين كل من توجه القائد، الثقافة التنظيمية، ومحتوى العمل، وكذلك المكافآت المالية، أما المشاكل الشخصية فلها علاقة سلبية بأداء الموظفين.

13.3.II دراسة (Nina Munira Naharuddin, Mohammad Sadegi, Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia, 2013)

تقصت هذه الدراسة أثر عوامل بيئة العمل على أداء العاملين لدى بعض المؤسسات الصناعية في ماليزيا، وهذه العوامل هي المساعدات الوظيفية؛ دعم المشرف، بيئة العمل المادية، وقد كانت الدراسة تهدف بشكل أساسي إلى تحديد أثر هذه العوامل على الأداء الوظيفي لان هذه العوامل تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين في قطاع الصناعة، وقد شملت الدراسة مجموعة من المفاهيم النظرية ومناقشة لبعض الدراسات سابقة في هذا الموضوع، وكذلك إطار تطبيقي اعتمد فيه على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وقد شمل الاستبيان عينة قدرت بـ 139 فردا موزعين على 3 مؤسسات، وتم معالجة البيانات من خلال برنامج SPSS باستعمال الأساليب الإحصائية الملائمة للوصول إلى أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- هناك ارتباط ضعيف بين بيئة العمل ودعم المشرف؛
 - توجد علاقة متوسطة بين دعم المشرف والمساعدات الوظيفية؛
 - يوجد ارتباط قوي بين المساعدات الوظيفية وبيئة العمل؛
 - يوجد ارتباط قوي بين المساعدات الوظيفية وبيئة العمل المادية والأداء الوظيفي؛
 - لا يوجد ارتباط بين دعم المشرف والأداء الوظيفي.
- وقدمت الدراسة هذه التوصية:
- المشرفين في مؤسسات الدراسة بحاجة لتحسين أسلوب الرقابة على المرؤوسين لخلق علاقة بين دعم المشرف والأداء الوظيفي.

14.3.II دراسة (Ofoegbu.O. E Ph.d, Joseph, A.I, Determinants of Employees Performance in Workplace: A Case Study of Bond Chemical in Oyo State :2013)

حددت هذه الدراسة العوامل المحددة لإنتاجية العاملين في مؤسسات Chemical Bond، فقد اعتمدت هذه الدراسة على عدة عوامل بالإضافة إلى طبيعة مكان العمل، وكان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة العوامل المحددة للأداء الوظيفي في

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

مكان العمل في مؤسسات نيجيرية، من خلال عدة عوامل هي (مكان العمل، التحفيز والأجور، بيئة المؤسسة)، كما أشارت الدراسة إلى الأثر الإيجابي للرضا الوظيفي والمكافآت على الأداء الوظيفي، وهدفت الدراسة أيضا إلى تحديد أثر إنتاجية العاملين على الناتج الصناعي، وقد شملت الدراسة عينة عشوائية تقدر بـ 150 فردا، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى أهداف الدراسة منها الانحدار اللوجستي، وتوصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها:

- توجد علاقة بين أداء العاملين وبين الناتج الصناعي؛
 - علاقة بين إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومخرجات المؤسسة؛
 - توجد علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والأداء الوظيفي، لان التحفيز يزيد من مستوى الدوافع لدى العمال وهذا يرفع من مستوى أدائهم؛
 - من أهم المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي: التحفيز، والأجور والرواتب، بيئة عمل مواتية،
 - مشاركة العاملين في اتخاذ القرار له أهمية كبيرة في مستوى الإنتاجية والأداء.
- قدمت الدراسة بعض التوصيات أهمها:
- إعادة النظر في برامج التحفيز من خلال تطبيق برامج تزيد من دافعية العمال كبرامج الرعاية الاجتماعية وغيرها لأن لها تأثير كبير على مستوى الأداء؛
 - دفع الأجور في وقتها يشجع العاملين على زيادة جهودهم للوصول الى أداء فعال، وذلك لإنجاز الأهداف التنظيمية؛
 - العمل على إشراك العاملين في الإدارة فهذه خطوة جيدة لتحسن الأداء.

15.3.II دراسة (Yanuarius Resubun et al, Factors Affecting Employee Performance in Regional Owned Enterprises Papua Province-Indonesia, :2013)

قامت هذه الدراسة بتحليل العوامل المؤثرة في أداء العاملين في أربعة مؤسسات في مقاطعة بابوا في اندونيسيا، وقد ركزت الدراسة على متغير الثقافة التنظيمية والكفاءة والرضا والوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، لذا كان هدف الدراسة هو إيجاد العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية والكفاءة والأداء الوظيفي، وكذلك تأثير هذه العوامل على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وقد تطرقت الدراسة إلى إطار نظري مختصر حول بعض الدراسات السابقة في هذا الموضوع، أما بالنسبة إلى الجانب التطبيقي فقد تم تصميم استبيان لقياس متغيرات الدراسة وطبق على عينة شملت 293 فردا، وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية الملائمة للوصول إلى أهداف الدراسة وذلك من خلال النمذجة بالمعادلة الهيكلية SEM من خلال برنامج AMOS، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- قياس الثقافة التنظيمية كان من خلال ثلاثة مؤشرات (التعاون، الانضباط والانفتاح) وقد كان مؤشر التعاون ضعيف؛
- قياس كفاءة الموظف كان من خلال ثلاثة مؤشرات (التعليم، الخبرة، المهارة) لكن مؤشر المهارة كان يحتاج إلى تحسين؛

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

- قياس الرضا الوظيفي كان من خلال ثلاثة مؤشرات (الدعم التنظيمي، دعم المشرفين، العدالة) لكن مستوى الدعم التنظيمي كان ضعيف؛
 - قياس متغير الأداء كان من خلال (نوعية العمل، الإنتاجية، المسؤولية) لكن جانب المسؤولية لدى العاملين كان ضعيف؛
 - يوجد تأثير ايجابي للثقافة التنظيمية وكفاءة الموظف على الرضا الوظيفي؛
 - يوجد تأثير ايجابي مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؛
 - يوجد تأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي؛
 - لا يوجد ارتباط مباشر بين كفاءة الموظف والأداء الوظيفي؛
 - يوجد أثر غير مباشر للكفاءة من خلال الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي؛
 - يوجد تأثير ايجابي للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.
- وقد طرحت الدراسة بعض التوصيات:
- تكريس بعض جوانب الثقافة التنظيمية لدى العاملين، هذا يجعل الفرد يعمل بجد لإنجاز مهامه؛
 - العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لأنه يؤثر على مستوى الأداء؛
 - العمل على تقييم أداء العاملين بطريقة صحيحة وموضوعية.

16.3.II دراسة (Azizatul Munawaroh et al, Factors Influencing Individual)

:(Performance in an Indonesian Government Office, 2013

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على الأداء العاملين بمكاتب الحكومة في اندونيسيا، وذلك لأن الأداء الوظيفي يعتبر أساس التغيير والإصلاح، وقد انطلقت الدراسة على أساس مجموعة من الدراسات السابقة في هذا المجال من خلال دراسة تأثير كل من (عبء العمل الكمي والنوعي، تحمل المسؤولية، الحاجة للإنجاز) على الأداء الوظيفي، وبعد الإطار النظري الذي كان يركز على تأثير هذه العوامل على مستوى الأداء من خلال مناقشة بعض الدراسات السابقة، جاءت الدراسة الميدانية حيث طبقت على عينة بحجم 65 عاملا، من خلال استبيان مصمم لقياس متغيرات الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- العمال يقومون بأعمالهم، وأعباء العمل كانت بمستوى متوسط أو منخفض؛
 - مستوى الحاجة للإنجاز لدى العاملين كان بدرجة متوسطة إلى عالية؛
 - مستوى المسؤولية لدى العاملين منخفض؛
 - عبء العمل الكمي والنوعي ليس له علاقة مع أداء العاملين؛
 - المسؤولية لها علاقة ايجابية وهامة على مستوى أداء العاملين؛
 - الحاجة إلى الانجاز لها علاقة ايجابية قوية مع أداء العاملين.

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

طرحت الدراسة توصيات أهمها:

- إجراء المزيد من الأبحاث في نفس هذا المجال لكن من خلال وجهات نظر أخرى كتأثير العوامل الثقافية، وذلك من أجل زيادة الفهم للعوامل الفردية والثقافية التي تؤثر في أداء العاملين.

17.3.II دراسة (Iskandar Muda, Ahmad Rafiki, Martua Rezeki Harahap,) Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic :(Indonesia Banks, 2013

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل محددات الأداء الوظيفي للعامل في البنوك الإسلامية، واستناداً على مناقشة الأدبيات النظرية، حددت هذه الدراسة ثلاثة عوامل أساسية وهي (ضغوط العمل، الدوافع، الاتصال) والتي تؤثر على أداء الموظفين، وكان تساؤل الدراسة فيما إذا كانت هذه العوامل لها تأثير في وقت واحد أو جزئي على أداء العاملين، وذلك من خلال استخدام الطرق الكمية، وقد وضعت الدراسة إطاراً نظرياً لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الإطار التطبيقي فقد تم جمع المعلومات من خلال استبيان صمم لذلك، وشملت الدراسة 32 فرداً، وقد قام الباحثان بالعديد من الخطوات لمعالجة البيانات الإحصائية منها الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ابرز اختبار نموذج الانحدار المتعدد أن قيمة معامل الاختبار 59.3% يبين أن أداء العاملين يفسر من خلال ضغوط العمل، الدوافع، الاتصال، في حين 31.7% ترجع إلى عوامل أخرى؛
- أظهرت الدراسة أن ضغوط العمل والدوافع والاتصال تؤثر في نفس الوقت على أداء العاملين؛
- أظهرت الدراسة أن ضغوط العمل والدوافع ليس لها تأثير جزئي على أداء العاملين، في حين أن متغير الاتصال له أثر جزئي على أداء العاملين.

وطرحت الدراسة توصيات عديدة أهمها:

- ينبغي على البنوك الإسلامية مراعاة العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين؛
- على البنوك الإسلامية تعزيز نظام الاتصال لما له من أثر على أداء العاملين؛
- على البنك المركزي أن يقترح وضع سياسات لرصد وتقييم أداء العاملين أو المؤسسات، ويساعد على دعم برامج تشجع وتعزز أداء العاملين.

18.3.II دراسة (Waseso Segoro & Yuniar Risky Gustiawati, The Factors) Affecting Employees' Performance in PT. Jakarta Outer Ring Road 'PT. :(JLJ', 2015

قامت هذه الدراسة بتحليل أثر بعض العوامل على أداء العاملين في "PT.JLJ" في جاكرتا اندونيسيا، وهذه العوامل هي (التعويضات، التحفيز، الانضباط، التدريب، بيئة العمل)، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة طبيعة تأثير هذه العوامل على الأداء الوظيفي لان هذا الأخير له تأثير كبير على أداء المؤسسة، وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً منها والأقل، سواء بشكل جزئي أو في

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

مجتمعة، وقد شملت الدراسة 100 عامل، وتم استخدام الانحدار الخطي كأهم وسيلة لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يوجد ارتباط بين التعويض، التدريب وبيئة العمل على أداء العاملين بشكل جزئي؛
 - لا يوجد ارتباط بين التحفيز والانضباط على أداء العاملين؛
 - كان متغير التدريب هو الأكثر تأثيراً على مستوى أداء العاملين.
- وقدمت الدراسة توصيات هي:
- لزيادة مستوى أداء العاملين وتحقيق رضا العملاء يجب الحفاظ على التعويضات وتحسينها؛
 - توفير بيئة عمل مواتية بالإضافة إلى زيادة برامج التدريب للعمال سيكون له أثر إيجابي على أداء العاملين.

Thushel Jayaweera, Impact of Work Environmental Factors) دراسة 19.3.II on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel :(Sector in England, 2015

اختبرت هذه الدراسة أثر العوامل البيئية (النفسية والاجتماعية) ودوافع العمل على الأداء الوظيفي لدى عمال مجموعة من الفنادق في إنجلترا، وهدف الدراسة يتلخص في تحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات والأداء الوظيفي، وحددت الدراسة باختصار مفهوم المتغيرات في الجانب النظري أما فيما يخص الجانب الميداني فقد تم تصميم استبيان لقياس متغيرات الدراسة، وطبق على 25 فندق بعينة بلغت 254 فرداً، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للوصول إلى أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- بيئة العمل في مؤسسات الدراسة لا تساعد العمال على أداء جيد؛
- بيئة العمل في مؤسسات الدراسة كان لها أثر كبير على أداء العاملين؛
- التحفيز ضمن مؤسسات الدراسة كان له أثر كبير على الأداء العاملين؛
- التحفيز له دور وسيطي بين بيئة العمل وأداء العاملين، أي إذا كانت بيئة العمل سيئة لا يكون هناك تحفيز العمل، ومنه يكون مستوى الأداء ضعيف.

قدمت الدراسة توصيات أهمها:

- يجب على المديرين والمشرفين تحسين ظروف البيئة النفسية والاجتماعية للعمال لأنها تؤثر بشكل كبير على أدائهم؛
- زيادة تحفيز العاملين من خلال رفع الأجور والاعتراف بجهود العاملين، وتشجيع المبادرة وذلك لتحسن مستوى الأداء؛
- ظروف العمل تختلف حسب المنصب أو المسمى الوظيفي، لذا يقترح على الدراسات المستقبلية مناقشة هذا الأمر، بالإضافة إلى دراسة أثر العوامل الفردية على الأداء الوظيفي.

Le Tran Thach Thao Chiou-shu J. Hwang, Factors Affecting) دراسة 20.3.II Employee Performance– Evidence From Petrovietnam Engineerin :(Gconsultancy j.s.c, 2015

ركزت هذه الدراسة على أهمية الرفع من مستوى أداء العاملين وذلك من خلال معرفة العوامل المؤثرة فيه سلبا أو إيجابا، لذا هدفت الدراسة إلى معرفة وتقصى أثر كل من (الثقافة التنظيمية، القيادة، بيئة العمل، التحفيز، التدريب) على الأداء الوظيفي في مؤسسة للاستشارات الهندسية في فيتنام وذلك من أجل تحسين أداء العاملين بها، وقد تطرقت الدراسة في الجانب النظري إلى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، أما بالنسبة إلى الجانب الميداني فقد تم جمع البيانات من خلال الاستبيان وذلك على عينة قدرت بـ 650 موظف وقد تم استخدام برنامج SPSS لاستعمال الاختبارات المناسبة لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توجد علاقة ايجابية بين القيادة في المؤسسة والأداء الوظيفي وذلك من خلال التمكين ومشاركة العاملين؛
- لا يوجد ارتباط بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين؛
- لا يوجد ارتباط بين الثقافة بيئة العمل وأداء العاملين؛
- توجد علاقة ايجابية بين التحفيز في المؤسسة وأداء العاملين؛
- توجد علاقة ايجابية بين التدريب في المؤسسة وأداء العاملين.

توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- حث المسؤولين التنفيذيين على امتلاك القيادة الإبداعية من خلال التمكين والمشاركة، وبناء الثقة لتشجيع العمال؛
- التركيز على أهمية التدريب لأنه من أكثر العوامل التي تزيد من أداء العاملين من خلال امتلاك المشرفين مهارات مناسبة لتدريب العاملين؛
- دعم سياسة التحفيز من خلال المكافآت والاعتراف، وتقاسم الأرباح، وهذا له أثر كبير على أداء العاملين؛
- النظر في عامل الثقافة التنظيمية وترسيخها لدى العمال وتعميمها في المؤسسة؛
- إجراء بحوث فيما يخص الجانب السلوكي في بيئة العمل وأثره على الأداء.

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

4.II التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تم تصنيف الدراسات السابقة باللغة الأجنبية في الجدول الموالي لتوضيح العناصر التي سيتم التعليق من خلالها بسهولة:

الجدول (2-2) تصنيف الدراسات السابقة الأجنبية

ت	الدراسة	طبيعة الدراسة	متغيرات الدراسة	ميدان الدراسة	أداة الدراسة والمعالجة	أهم نتائج الدراسة
1	MAGDAL ENE HILDA AWASES, 2006	أطروحة دكتوراه	تنظيمية + فردية	القطاع الصحي	استبيان + معالجة بـ SPSS	تم تقسيم العوامل المحددة لأداء المرضين على حسب المنصب أو الدرجة الوظيفية على فئتين العوامل المؤثرة على أداء المرضين المرؤوسين العوامل المؤثرة على أداء المرضين
2	Brigitte Charles-Pauvers et al, 2006	ورقة بحث	فردية ونفسية + تنظيمية	دراسة نظرية	/	قسمت العوامل المحددة لأداء الفرد إلى أولاً عوامل تدخل في علاقة وثانياً عوامل تدخل في علاقة الفرد بالمؤسسة
3	David, Valérie, 2008	مقال	تنظيمية + فردية	مؤسسات حكومية	استبيان + معالجة بـ SPSS	التحفيز وفهم العمل والاستقلالية وأسلوب القيادة التشاركية له تأثير إيجابي على أداء العاملين/ الأعباء الإدارية تقلل من إنتاجية الفرد.
4	Johanim Johari, 2009	ورقة بحث	متغيرات تنظيمية	دراسة نظرية	/	دراسة نظرية وضحت أهمية تأثير خصائص الهيكل التنظيمي على أداء العاملين.
5	Jarunee Saetang et al, 2010	مقال	متغيرات تنظيمية + فردية	مؤسسة للتدريب المهني	استبيان + معالجة بـ SPSS	عامل تحديد الأهداف والرضا الوظيفي لهما علاقة إيجابية مع الأداء الوظيفي / أما غموض الدور فله أثر سلبي على أداء العاملين.
6	Azizi Yahaya et al, 2011	مقال	متغيرات فردية	مؤسسة كتب	استبيان + معالجة بـ SPSS	السمات الشخصية (الانبساط، الطيبة والانفتاح على التجربة، الضمير) لها أثر إيجابي على الأداء، عكس العصائية/ الحاجات الفسيولوجية وحاجات تقدير الذات لها علاقة إيجابية مع الأداء عكس الأمن والحاجات الاجتماعية.
7	Muzalifah Monil, Tahir, 2011	مقال	تنظيمية	قطاع الفنادق	استبيان + معالجة بـ SPSS	
8	Lim Kah Boon et al, 2012	مقال	متغيرات تنظيمية + فردية	/	استبيان + برنامج PASW	لا توجد علاقة بين (الدخل، الحوافز والمكافآت وبيئة العمل) والأداء الوظيفي، توجد علاقة بين عوامل الأسرة والعمل والسمات الشخصية والأداء الوظيفي.
9	Korkaew, Rurkkhm, 2012	مقال	فردية + تنظيمية	دراسة نظرية	/	دراسة نظرية قامت بتحديد أهم العوامل المحددة للأداء على أنها (القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، الارتباط بالعمل، والتحفيز)
10	Abid Hussain et al, 2012	مقال	فردية	القطاع المصرفي	استبيان + معالجة بـ SPSS	توجد علاقة طردية بين الانغماس الوظيفي والأداء الوظيفي / لا توجد فروق في مستوى الأداء بحسب الجنس.
11	Demet Leblebici, 2012	مقال	تنظيمية	القطاع المصرفي	استبيان + معالجة بـ	بيئة العمل السلوكية (العلاقات مع المشرفين، العواطف، التفاعل الاجتماعي) لها أثر كبير على أداء العاملين أكبر البيئة المادية

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

(التجهيزات المكتبية، المساحة، التهوية).	SPSS					
توجد علاقة إيجابية بين المتغيرات التنظيمية وأداء العاملين (توجه القائد، الثقافة التنظيمية، ومحتوى العمل، والمكافآت المالية) لكن المشاكل الشخصية للعامل تقلل من مستوى أدائه.	استبيان + معالجة بـ SPSS	القطاع المصري	تنظيمية + متغير فردي	مقال	(Rashid Saeed et al, 2013)	12
يوجد ارتباط قوي بين المساعدات الوظيفية وبيئة العمل المادية والأداء الوظيفي/ لا يوجد ارتباط بين دعم المشرفين والأداء.	استبيان + معالجة بـ SPSS	مؤسسات صناعية	تنظيمية	مقال	Munira, Mohamma d Sadegi, 2013	13
توجد علاقة قوية بين إشراك العاملين في اتخاذ القرار ومستوى أدائهم، دفع الحوافز بشكل متكرر يحسن مستوى الأداء.	استبيان + معالجة بـ SPSS	مؤسسة صناعية	تنظيمية	مقال	Ofoegbu.O . Joseph, A.I, 2013	14
يوجد تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على الرضا والأداء الوظيفي/ لا يوجد ارتباط مباشر بين كفاءة الموظف والأداء الوظيفي/ يوجد أثر غير مباشر للكفاءة من خلال الرضا الوظيفي على الأداء.	استبيان + معالجة بـ SPSS AMOS	مؤسسات صناعية	تنظيمية + فردية	مقال	Yanuaris Resubun et al, 2013	15
أعباء العمل الكمية والنوعية ليس لها أي أثر على أداء العاملين/ الحاجة للإنجاز والمسؤولية لها أثر إيجابي قوي على أداء العاملين.	استبيان + معالجة بـ SPSS	في الحكومة	تنظيمية + فردية	مقال	Azizatul Munawaroh et al, 2013	16
59% من أداء العاملين يفسر من خلال ضغوط العمل، الدوافع، الاتصال/ضغوط العمل والدوافع والاتصال تؤثر في نفس الوقت على أداء العاملين.	استبيان + معالجة بـ SPSS	قطاع المصري	تنظيمية + فردية	مقال	Iskandar Rafiki, 2014	17
يوجد ارتباط بين التعويض، التدريب وبيئة العمل على الأداء الوظيفي بشكل جزئي/لا يوجد ارتباط بين التحفيز والانضباط على الأداء الوظيفي/ متغير التدريب هو الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء.	استبيان + معالجة بـ SPSS	مؤسسة في مجال الطرق	تنظيمية + فردية	مقال	Waseso & Risky, 2015	18
بيئة العمل تساعد على أداء أفضل/يوجد ارتباط بين بيئة العمل وأداء العاملين/ التحفيز له دور وسيط بين بيئة العمل والأداء العاملين.	استبيان + معالجة بـ SPSS	قطاع الفنادق	تنظيمية	مقال	Thushel Jayaweera, 2015	19
التحفيز، التدريب والقيادة لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي، الثقافة التنظيمية وبيئة العمل ليس لها أثر على الأداء.	استبيان + معالجة بـ SPSS	مؤسسة استشارات هندسية	تنظيمية	مقال	Le Tran Thao, Hwang, 2015	20

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

1.4.II الإطار الزمني:

كانت الدراسات الأجنبية محصورة بين مجال زمني [2006-2015] وهي مدة زمنية تقدر بـ 9 سنوات، وهي فترة قصيرة نوعاً ما، هذا يدل على أنها دراسات حديثة نسبياً، خصوصاً إذا ما قارناها بالدراسات العربية فقد كانت ممتدة ضمن مجال زمني مقدر بـ 23 سنة.

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

II.4.2 متغيرات الدراسة:

تعتبر متغيرات الدراسة أهم عنصر في عناصر تصنيف الدراسات السابقة، وهو كذلك جوهر الدراسة بحد ذاتها، فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الدراسات الأجنبية كانت تشمل متغيرات تنظيمية وفردية كدراسة (magdalene hilda awases, 2006)، ودراسة (Lim Kah Boon et al, 2012) وكذلك (Rashid Saeed et al, 2013)، ودراسة (Iskandar 2014)، تليها الدراسات التي تشمل المتغيرات تنظيمية فقط، وعلاقتها بالأداء مثل دراسة (Demet Leblebici, 2012)، ودراسة (Ofoegbu.O. Joseph, A.I, 2013)، ودراسة (Waseso & Risky, 2015)، وكذلك دراسة (Le 2012)، أما بالنسبة إلى الدراسات التي ركزت فقط على المتغيرات الفردية فقط فهي قليلة أهمها دراسة (Tran Thao, Hwang, 2015)، ودراسة (Azizi Yahaya et al, 2011) ودراسة (Abid Hussain et al, 2012)، لكن بالنظر إلى مجمل المتغيرات المدروسة كانت أغلبها متغيرات تنظيمية أكثر منها فردية، وقد يعود هذا كما ذكرنا سابقا إلى أن توجه الباحثين في مجال الإدارة يكون مركز حول المتغيرات التنظيمية والبيئة الداخلية للمؤسسة بشكل كبير أكثر من الفردية، رغم أهمية هذه الأخيرة في التأثير على مستوى الأداء، وقد كان (نمط القيادة، التدريب التحفيز، بيئة العمل، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، الاتصال) من أهم المتغيرات التنظيمية التي تطرقت إليها الدراسات الأجنبية، وهي تتشابه جدا هنا مع المتغيرات التي طرحت في الدراسات العربية، أما بالنسبة للمتغيرات الفردية التي تم التطرق إليها ضمن هذه الدراسات فكان من بينها (المهارات، المعارف، الدوافع، السمات الشخصية كفاءة العامل... الخ)، وهي متغيرات لم تدرس بكثرة في الدراسات العربية على حد اطلاعنا، عموما إذا قارنا الدراسات الأجنبية ككل بالدراسات العربية فنجد أن الأولى كان فيها تنوع في طبيعة المتغيرات، خصوصا الفردية التي كانت قليلة في الدراسات العربية على حد اطلاع الباحثة، كما أن حجم الدراسات الأجنبية التي تتطرق إلى راسة العوامل المحددة أو المؤثرة على أداء المورد البشري كان أكثر من الدراسات العربية.

II.4.3 ميدان الدراسة:

من خلال الجدول كذلك لاحظنا أنه توجد بعض الدراسات كانت نظرية فقط هدفها وضع إطار نظري لأهم العوامل المحددة لأداء المورد البشري وذلك من خلال عرض نتائج لدراسات سابقة في هذا المجال، أما بقية الدراسات كان أغلبها ضمن القطاع المصرفي، وهذا قد يعود إلى أن الفرد في هذا النوع من المؤسسات يقدم خدمة مباشرة للعميل، فتعتبر دراسة العوامل المؤثرة على مستوى أداء الفرد لمهمته في هذا النوع من القطاعات مهم، لأن الخدمة تكون مباشرة وأي عامل من هذه العوامل المحددة يكون له تأثير أداء مقدم الخدمة ودراسة هذه العوامل يمكن أن يحسن من مستوى تقديم الخدمة وجودتها، ثم كان لقطاع المؤسسات الصناعية والفنادق نسبة قليلة ضمن الدراسات السابقة.

II.4.4 أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

بعيدا عن الدراسات النظرية فإن مجمل الدراسات الأجنبية السابقة استعملت الاستبيان كأداة لجمع البنات اللازمة للدراسة، وقياس المتغيرات، وقد تم معالجة البيانات من خلال برنامج SPSS، وذلك من خلال الاختيارات المتعددة ضمن هذا البرنامج على

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

حسب هدف الدراسة وأهم هذه الاختبارات كان الانحدار البسيط والمتعدد، وحساب معاملات الارتباط أو أو بناء نماذج، لاختبار الفرضيات، وتحقيق أهداف الدراسة، وتوجد دراسة (Yanuaris Resubun et al, 2013) اعتمدت على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال برنامج AMOS، وكذلك دراسة (Muzalifah Monil, Izah Mohd) (Tahir,2010).

II.4.5 نتائج الدراسة:

اختلفت النتائج بطبيعة الحال كما ذكرنا سابقا، وهو أمر مسلم به لأن اختلاف هدف أو ميدان أو طبيعة المتغير، فهو من يتحكم في طبيعة النتائج المتوصل إليها، فقد نجد أن تأثير بيئة العمل مثلا أو التدريب أو التحفيز يختلف من دراسة إلى أخرى، لذا تعتبر عملية تعميم النتائج أمرا غير صائب، لذا إلى غاية اليوم لا يمكن وضع نموذج موحد لمحددات أداء المورد البشري.

II.5 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

يمكن دراسة مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من خلال تحديد الاختلاف والشبه في متغيرات الدراسة منها المتغيرات المختارة كمحددات لأداء المورد البشري، وهو أهم عنصر في المقارنة، بالإضافة الى ميدان الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية:

II.5.1 متغيرات الدراسة:

وليتم مناقشة هذا الاختلاف يجب علينا الرجوع أولا إلى نموذج متغيرات الدراسة الحالية الموجود في الشكل (3-5) بالصفحة (124)، والذي يوضح المتغيرات التي تم اختيارها ضمن الدراسة الحالية والتي تم تقسيمها إلى جزأين وهي العوامل الفردية والتنظيمية المحددة للأداء وهي المتغير المستقل، وأداء المورد البشري هو المتغير التابع، وبما أن الدراسة الحالية تشمل العديد من المتغيرات يوجد أوجه الشبه واختلاف بينها وبين الدراسات السابقة، وسندكر البعض منها والأهم فقط:

أ- المتغير المستقل: 'العوامل المحددة لأداء المورد البشري'

أولا العوامل الفردية: ضمن الدراسات السابقة توجد البعض من الدراسات التي ناقشت أثر بعض العوامل الفردية على أداء العاملين، وان وجدت فيكون من خلال متغير واحد كدراسة (يوسف عبد عطية، توفيق عطية، 2010) التي حللت أثرت القدرات فقط على مستوى الأداء، لذا يوجد بعض المتغيرات في الدراسة الحالية لم تكن في الدراسات السابقة المذكور وهي الاتجاه أو ميول الشخص نحو العمل، أما بالنسبة إلى دافعية الانجاز أو الحاجة للإنجاز فتجد أن دراسة (Azizatul Munawaroh et al, 2013) قامت بتحليل الحاجة للإنجاز وأثرها على أداء العاملين، لكن نجد أن دراسة (Azizi Yahaya et al, 2011) تطرقت إلى أثر الدوافع على أداء العاملين لكن من خلال سلم الحاجات لماسلو، أما بالنسبة لآخر متغير إلى أدراك الدور أو ما يسمى فهم الدور فقد تطرقت له دراسة (David, Valérie, 2008) وكذلك تم ذكرها عرضيا في دراسة (مسلط الشريف،

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

(1992)، كما يجدر الإشارة أنه توجد بعض الدراسات التي ناقشت بعض أثر بعض العوامل كالعلاقات الاجتماعية والمشاكل الشخصية والسمات الشخصية، على أداء العاملين، وهو أمر لم يكن مطروح ضمن الدراسة الحالية.

ثانياً **العوامل التنظيمية**: قد سبق الإشارة إلى أن غالبية الدراسات السابقة العربية والأجنبية قد ركزت بشكل كبير على العوامل التنظيمية وعلاقتها بالأداء، لذا توجد ضمن الدراسات السابقة من تتوافق مع الدراسة الحالية من حيث طبيعة العوامل خصوصاً بالنسبة التي القيادة والتدريب والتحفيز وبيئة العمل ومن أهم الدراسات التي تتوافق مع الدراسة الحالية هي: (بيان حرب وآخرون، 2008)، (اللوزي والزهراني، 2010)، (يوسف عبد عطية، 2010)، (بن بريكة، بن قاسمي، 2015)، (Magdalene Waseso & (Hilda Awases, 2006)، (David, Valérie, 2008)، (Lim Kah Boon et al, 2012)، (Risky, 2015)، (Le Tran Thao, Hwang, 2015)، أما بالنسبة للهيكل التنظيمي وذلك من حيث وضوح الاختصاصات وإعطاء الطابع الرسمي للعلاقات بين الإدارة والمرؤوسين ودرجة المركزية نجد أن دراسة (Johanime Johari, 2009) تتوافق مع الدراسة الحالية، أيضاً نشير إلى أنه توجد بعض العوامل التنظيمية التي تطرقت إليها بعض الدراسات السابقة لكن لم تكن ضمن هذه الدراسة وهي الثقافة التنظيمية، وضغوط العمل، كما نشير أيضاً إلى أن الدراسات السابقة لم تشر إلى أثر التمكين كأسلوب قيادي على مستوى أداء المورد البشري وهو ما شملته هذه الدراسة.

إذا ما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها شملت مجموعة من العوامل التنظيمية والفردية كمحددات للأداء، والتي سيتم دراسة تأثيرها على مستوى أداء المورد البشري في مؤسسة الدراسة في آن واحد، وذلك بشكل لم يطرح ضمن الدراسات السابقة على حد اطلاع الباحثة بنفس الكيفية والتصور.

ب- المتغير التابع "أداء المورد البشري":

ضمن الدراسة الحالية تم قياس متغير الأداء من خلال 3 عناصر وهي معدل الأداء، سلوك الأداء، واحتمال التطوير في الأداء، وقد يكون معدل الأداء يصب ضمن أداء المهام أما سلوك الأداء فهو يخص بعض سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الضمني، وبالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أن دراسة (Korkaew et Rurkkhum, 2012) تم فيها التمييز بين أثر بعض المتغيرات على أداء المهام والأداء الضمني، وكذلك دراسة (Johanime Johari, 2009) التي درست أثر بعض العوامل التنظيمية على أداء المهام وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد نجد بعض الدراسات التي حددت مستوى الأداء من خلال جوانب أخرى مثل درجة تحمل المسؤولية، الإنتاجية، ونوعية العمل وهو ما جاء في دراسة (Yanuaris Resubun et al, 2013)، وكذلك دراسة (يوسف عبد عطية، توفيق عطية، 2010) التي تم فيها تحديد مستوى أداء العاملين من خلال ثلاثة جوانب وهي عناصر الأداء، معايير الأداء، وتقويم الأداء.

أما بالنسبة إلى البيانات الديموغرافية أو الشخصية وما إذا كانت هناك فروق في إجابات العينة على أساسها أو اختلاف في مستوى الأداء على أساس اختلاف هذه المتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل، الخبرة، المنصب)، فإن هناك عدة دراسات تطرقت لها وهي دراسة (أدام غازي العتيبي 1998)، دراسة (أحمد فاروق محمد صالح، 2009) ودراسة (ناصر بن سليمان،

II. عرض وتحليل الدراسات السابقة

(2009)، وكذلك دراسة (اللوزي والزهراني، 2010)، دراسة (David Giauque, Valérie BARBEY, 2008)، بالإضافة إلى دراسة (Abid Hussain et al, 2011) التي ركزت على تأثير الجنس فقط على مستوى أداء.

II.2.5 ميدان الدراسة:

أما بالنسبة إلى ميدان الدراسة فالدراسة الحالية كانت في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود وهي مؤسسة عمومية تعمل في قطاع المحروقات والبتروول في الجزائر، أما بالنسبة للدراسات السابقة تنوعت فيها ميدان الدراسة، منها القطاع المصرفي أو الصحي، وكذلك بعض المؤسسات الصناعية أو الخدمية، لكن من ضمن هذه الدراسات السابقة توجد بعض الدراسات التي كانت في جهات حكومية أو أجهزة ادارية حكومية، لكن في المؤسسات العمومية نجد أن دراسة (David, Valérie; 2008) تتفق مع الدراسة الحالية لأنها كانت ضمن مؤسسات عامة سويسرية.

II.3.5 أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

بالنسبة إلى أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات فشأن الدراسة الحالية كشأن اغلب الدراسات السابقة التي اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة، وسيتم معالجتها ببرنامج SPSS من خلال الاختبارات الضرورية واللازمة لتحديد طبيعة العلاقة بين مختلف المتغيرات، لكن دراسة (Yanuaris Resubun et al , 2013) ودراسة (Muzalifah Monil, Izah Mohd Tahir, 2011) فقد اعتمدت على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال برنامج AMOS مثل الدراسة الحالية، وكذلك دراسة (عبيد بن عبد الله العمري، 2004) التي تم فيها اقتراح نموذج واختباره بأسلوب تحليل المسار. وعموما تختلف الدراسة الحالية بطبيعة الحال عن الدراسات السابقة في المجال الزمني والمكاني. وأخيرا يمكن القول أنه قد تم الاستفادة من الدراسات السابقة بشكل كبير سواء كان في الجانب النظري، من خلال بناء تصور مفاهيمي لمختلف المتغيرات، أو الجانب التطبيقي من خلال طبيعة المتغيرات المختارة بحد ذاتها والمدرسة وطريقة معالجتها والنتائج المتوصل إليها، ويمكن القول أن نقطة الاتفاق التي لا خلاف حولها هي أن العوامل المحددة لأداء المورد البشري هي كثيرة ومتعددة وتأثيرها يكون مختلف حسب مجال وهدف الدراسة.

خلاصة

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة أساسية لأي بحث علمي، لأنها تساعد على تكوين قاعدة مرجعية سواء في الأدبيات النظرية أو من الناحية التطبيقية فيما يخص نتائج الدراسة، ومن خلال عرض الدراسات السابقة تبين لنا وجود اهتمام من طرف الباحثين لدراسة العوامل المحددة أو "المفسرة" أو المؤثرة لأداء المورد البشري، فقد اختلفت تسميتها وكذلك تم دراستها بوجهات نظر مختلفة، كما لاحظنا كثرة وتعدد العوامل واختلافها من دراسة إلى أخرى، وكذا اختلاف أثر هذه العوامل في حد ذاتها على أداء المورد البشري، لكن ما لاحظناه هو الاتجاه الكبير نحو دراسة العوامل التنظيمية وأثرها على الأداء، وقلة الدراسات التي تركز على العوامل الفردية، رغم أهميتها في التأثير على أداء المورد البشري، خصوصا في الدراسات العربية والمحلية التي كان فيها التركيز كبيرا على العوامل التنظيمية، وان وجدت العوامل الفردية فهي على حد اطلاع الباحثة كانت تشمل (البيانات الشخصية لأفراد العينة كالسن، الجنس... الخ)، أما الدراسات الأجنبية فقد كانت منها ما تطرقت إلى بعض العوامل الفردية، لكن ما يمكن قوله هو أن هذه العوامل الفردية نوعا ما لها خصوصية في الدراسة لأن قياسها صعب، فمن الصعب دراسة العديد من العوامل الفردية أو الشخصية في آن واحد لأنه يصعب التحكم فيها خصوصا إذا كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان، كما أن هذه العوامل يعطى لها اهتمام أكبر في مجال علم اجتماع لذا تم الاستعانة ببعض الدراسات في هذا المجال.

III. الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري في الفصلين السابقين الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة، يقدم هذا الفصل شرحاً للخطوات المنهجية التي تم اتباعها كبدائية لتطبيق الدراسة الميدانية التي كانت ضمن مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وهي أكبر مؤسسة عمومية في الجزائر في مجال المحروقات والبتترول، ويوضح هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة والوصف الديموغرافي لها، وكذلك مصادر جمع المعلومات الأولية والثانوية، ووصف أداة الدراسة وهي الاستبيان كأداة أساسية، من خلال تحديده محاوره وأجزائه، كما يتضمن هذا الفصل كذلك الطرق التي تم من خلالها التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، من خلال عينة استطلاعية، بالإضافة إلى تحديد المنهج المستعمل في الدراسة، وشمل الفصل أخيراً وصف خطوات إعداد الاستبيان والمعالجة الإحصائية المستخدمة، ونموذج لمتغيرات الدراسة، وذلك كما يلي:

- 1.III مجتمع وعينة الدراسة
- 2.III أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات
- 3.III صدق وثبات أداة الدراسة
- 4.III منهج وخطوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
- 5.III نموذج متغيرات الدراسة

1.III مجتمع وعينة الدراسة:

دراسة واختبار أثر بعض المحددات الفردية والتنظيمية على مستوى أداء المورد البشري، تم اختيار مؤسسة سوناطراك من خلال مديرياتها المتواجدة بمنطقة حاسي مسعود من أجل ذلك، لذا سيتم فيما يلي وصف مجتمع وعينة الدراسة المختارة:

1.1.III مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود وهي أربعة مديريات، وتعتبر مؤسسة سوناطراك عموماً من أهم الشركات البترولية في الجزائر وأفريقيا فهي تشارك في التنقيب والإنتاج، النقل عبر الانابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها، تطور نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات المتجددة، تحلية مياه البحر، كذلك البحث واستغلال الطاقة المتجددة، وبهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية تنشط سوناطراك في الجزائر وعدة بلدان في العالم إفريقيا (مالي، نيجر، ليبيا، مصر) وأوروبا (اسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا)، وأمريكا اللاتينية (البيرو)، وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية، وهي تعتبر¹:

- أول شركة أفريقية؛
- رابع عشر شركة بترولية عالية؛
- ثالث عشر شركة عالمية للمحروقات السائلة (الاحتياطات)؛
- سادس شركة عالمية فيما يخص الغاز الطبيعي، (احتياط، وإنتاج)؛
- خامس وعشرون شركة بترولية من حيث عدد الموظفين؛
- خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي؛
- رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع؛
- ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع.

ومن أهم خصائص المؤسسة أن:

- المقر الرئيس لمجمع سوناطراك بجنان الملك حيدرة الجزائر العاصمة؛
- حسب الغرض: مؤسسة ربحية؛
- حسب ملكية راس المال: مؤسسة عمومية؛
- حسب التصنيف القانوني: شركات الاموال-شركة مساهم-؛
- حسب التصنيف الاقتصادي: طبيعة النشاط مؤسسة صناعية خدماتية إنتاجية خدمية؛
- مؤسسة كبيرة الحجم حيث رأسمالها أكبر من 500 مليون دج؛

¹ <http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.html>، 2016/11/02، 22.22.

III. الإطار المنهجي للدراسة

- رأسمال المجمع: يبلغ 245 مليار دج موزعة على 245000 سهم، أي قيمة السهم مليون دج تكتسبها وتحررها الدولة دون سواها.

ينتشر نشاط المؤسسة عبر مناطق عديدة من الوطن، لكن الدراسة الحالية شملت المديرية المتواجدة بمنطقة حاسي مسعود فقط وهي (المديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف بسوناطراك حاسي مسعود، المديرية الجهوية للتنقيب سوناطراك حاسي مسعود، المديرية الجهوية للإنتاج بسوناطراك حاسي مسعود، المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب بحوض الحمراء حاسي مسعود) وهي كما يلي:

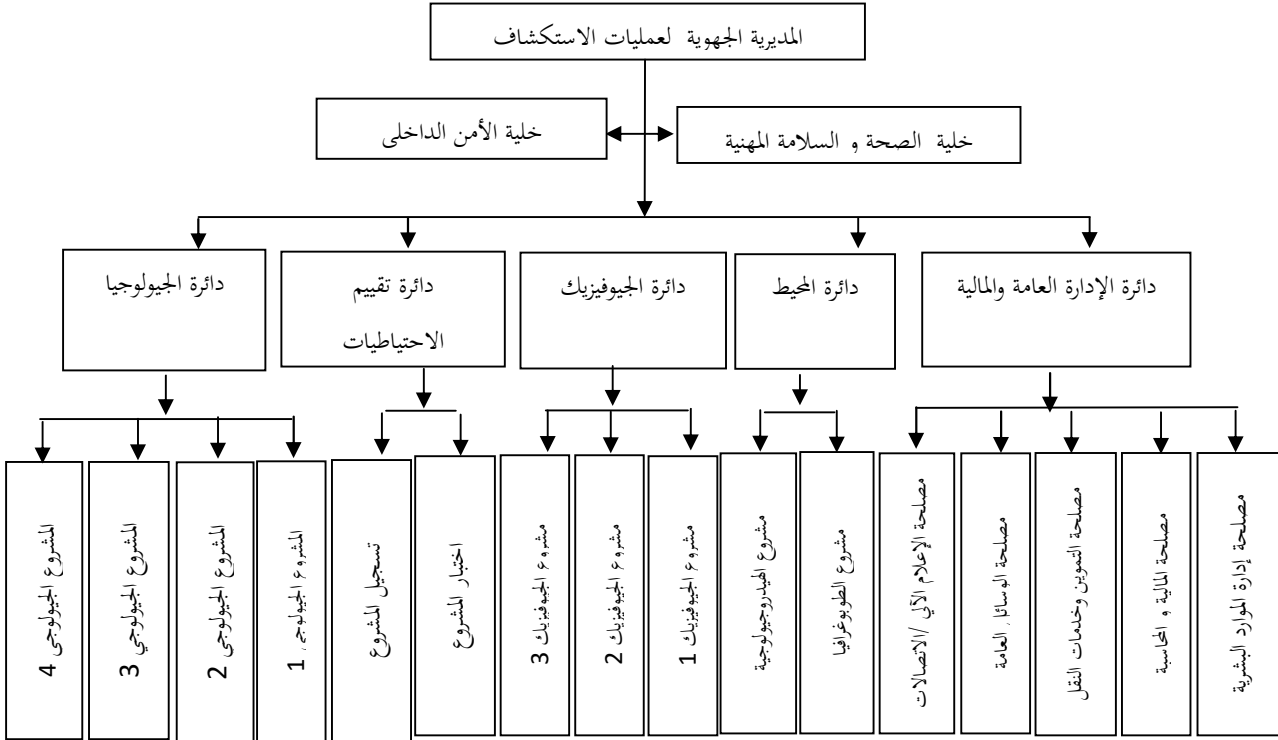
أ- المديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف بسوناطراك حاسي مسعود:

وتتمثل أهم مهامها في:

- ✓ التنفيذ الميداني للمشاريع الجيولوجية والجيوفيزيائية العامة من طرف المديرية والهياكل التابعة لنشاط المنبع؛
 - ✓ المتابعة الجيولوجية لحفر الآبار البترولية، وتفسير وتحليل المعطيات التي تم جمعها؛
 - ✓ الإشراف على سجلات العمليات والاختبارات، تفسير النتائج وتحليل المعطيات التي تم جمعها؛
 - ✓ الإشراف على البعثات وتجميع المعطيات الجيوفيزيائية الأرضية؛
 - ✓ تحديد أماكن وجود آبار المياه، ورصد وتحليل المعطيات الهيدرولوجية؛
 - ✓ الدراسة الطبوغرافية لأماكن الاستغلال والحفر والتطوير في صورة تقارير مقدمة؛
 - ✓ تنسيق العمل مع الجهات المعنية وشركات الخدمات المشتركة في عملية حفر الآبار والدراسات الجيوفيزيائية؛
 - ✓ إدخال وتعميم التكنولوجيات الجديدة المتعلقة بموضوعات بحثية جديدة حول البحث عن النفط والغاز؛
 - ✓ توحيد الخطط والميزانيات والتقارير المقدمة من العمليات داخل المديرية؛
 - ✓ التسيير الإداري والمالي للمشاريع المنفذة؛
 - ✓ ترتيب ودفعة الفواتير المستحقة على مستوى المديرية؛
 - ✓ تطبيق إجراءات العمل والقواعد المنصوص عليها في سياسة الصحة والسلامة المهنية؛
 - ✓ تقديم التقارير الدورية عن النشاطات الإدارية.
- وتتكون المديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف من الأقسام المبينة في الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل الموالي.

III. الإطار المنهجي للدراسة

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي المديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف بحاسي مسعود



المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية للمديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف.

ب- المديرية الجهوية للتنقيب سوناطراك حاسي مسعود:

تتبع المديرية الجهوية للتنقيب بحاسي مسعود مباشرة بقسم التنقيب بالجزائر، حيث تستمد أهميتها من المهام التي تقوم بها، والتي منها:

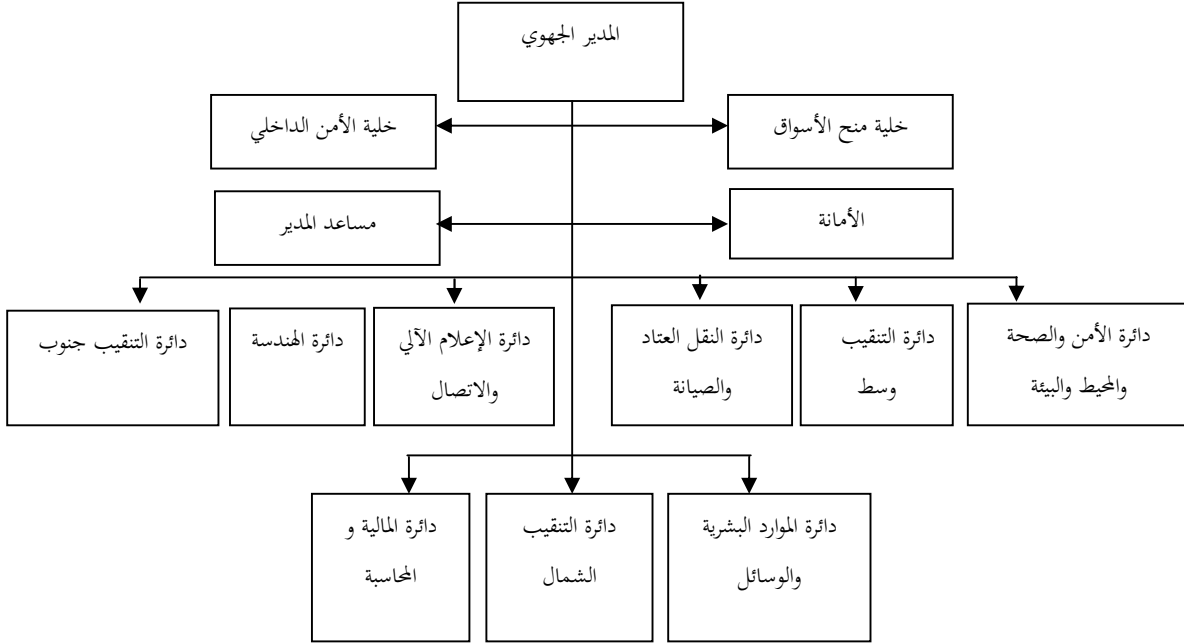
- ✓ التخطيط والتحضير لمواقع التنقيب؛
- ✓ اختيار آليات التنقيب ووضع برنامج عملها؛
- ✓ إعداد برامج التنقيب وذلك حسب الآبار؛
- ✓ تسيير عمليات التنقيب في الموقع والتنسيق بين العمليات الجيولوجية، وترجمة وتركيب المعطيات الجيولوجية؛
- ✓ تموين مواقع العمل ماديا وبشريا؛
- ✓ متابعة ومراقبة برامج الحفر؛
- ✓ تسيير عمليات الحفر جيائيا؛
- ✓ تسيير وصيانة حضيرة السيارات والوسائل المتنقلة؛
- ✓ تموين المديرية الجهوية بقطع الغيار؛
- ✓ التسيير المالي الحسبي والإداري لنشاطات المديرية الجهوية؛
- ✓ تسيير العقارات والمنقولات التابعة للمديرية؛
- ✓ التكفل بالخدمات والمصالح الاقتصادية، المكتننية، الاتصالية، الوثائقية، المطبعية والحراسة لكل الهيئات التابعة للمديرية؛
- ✓ تحضير تقارير حول عمليات التنقيب؛
- ✓ الالتزام التام بمعايير السلامة؛

III. الإطار المنهجي للدراسة

✓ البحث والتطوير.

والهيكل التنظيمي لهذه المديرية موضح في الشكل الموالي.

الشكل (2-3) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتنقيب بسوناطراك حاسي مسعود



المصدر مصلحة ادارة الموارد البشرية للمديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف.

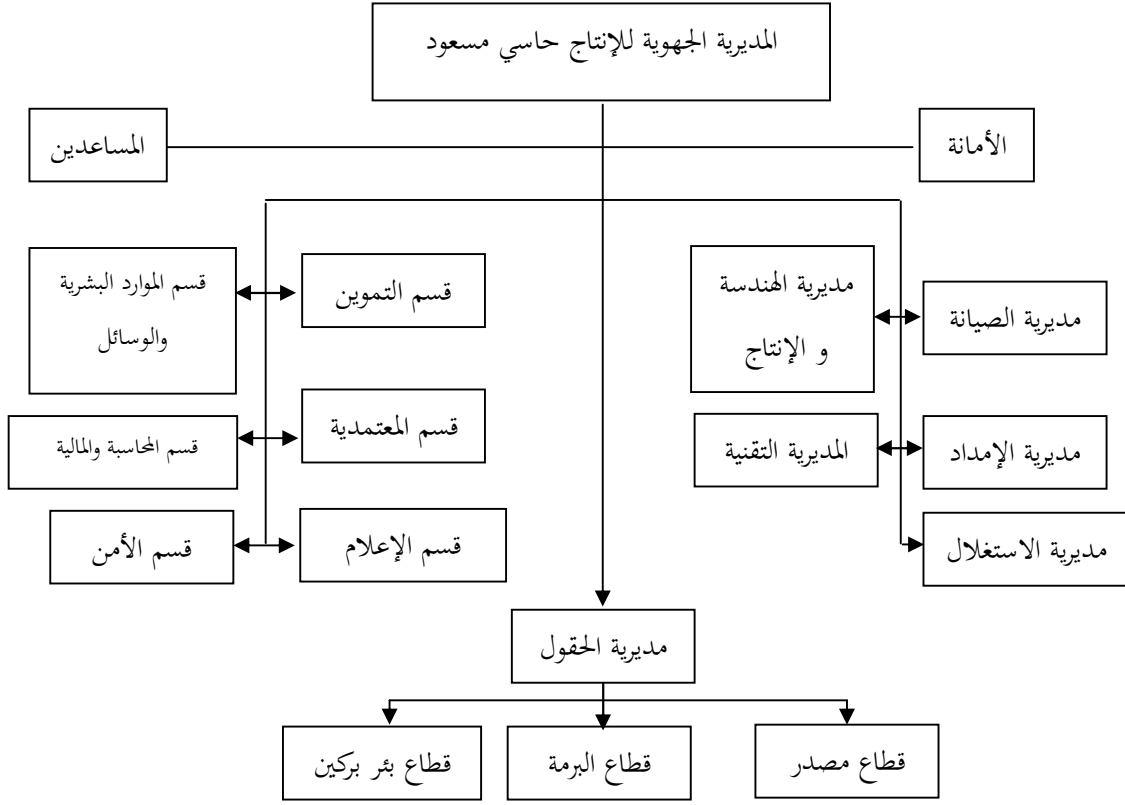
ت- المديرية الجهوية للإنتاج بسوناطراك حاسي مسعود:

تنشط المديرية الجهوية لقسم الإنتاج ناحية حاسي مسعود بأكثر وأقدم منطقة بترولية حيث أول بئر أكتشف بها في 1956/01/16، ويعمل بها حاليا 4161 عامل، وتشرف على مركبين صناعيين أحدهما الشمالي(CINA) والآخر الجنوبي (CIS) وهو الأكبر. تقدر مساحة اختصاص المديرية بـ2500 كلم² يبلغ احتياطيها 7 ملايين متر، أما عدد الآبار فوصل في 2008 إلى 1300 بئر يتراوح عمقها ما بين 3100 الى 3380 متر.

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج بسوناطراك حاسي مسعود موضح في الشكل الموالي.

III. الإطار المنهجي للدراسة

الشكل (3-3) الهيكل التنظيمي لمديرية الإنتاج بسوناطراك حاسي مسعود



المصدر: مصلحة ادارة الموارد البشرية للمديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف.

ث- المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب بحوض الحمراء حاسي مسعود:

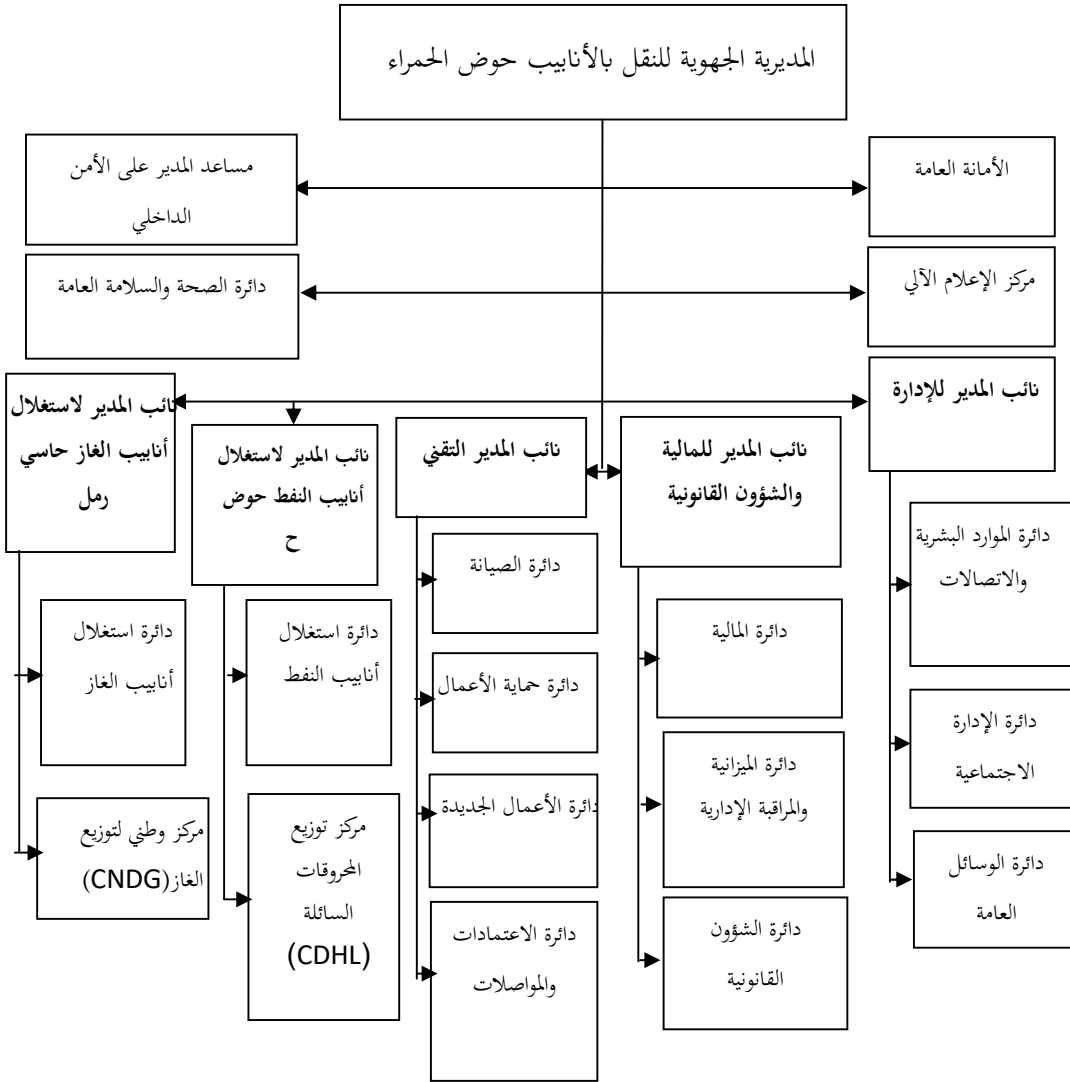
تعتبر المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب حوض الحمراء بحاسي مسعود من أقدم وأهم مراكز تجميع وتخزين ونقل والصيانة في هذا النشاط. وتقع حوض الحمراء على بعد 70 كلم من مدينة ورقلة وحوالي 25 كلم شمال مدينة حاسي مسعود وتبلغ مساحتها حوالي 350 هكتار.

ومن مهام المديرية الجهوية لحوض الحمراء:

- ✓ استقبال المواد الهيدروكربونية السائلة والغازية والتقنية والقياس والتنظيم؛
 - ✓ مراقبة الجودة؛
 - ✓ تخزين المحروقات السائلة؛
 - ✓ ضخ النفط إلى المحطات البحرية، ومراكز العلاج والاستهلاك في الخارج.
- والهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج حوض الحمراء حاسي مسعود موضح في الشكل الموالي:

III. الإطار المنهجي للدراسة

الشكل (3-4) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للنقل بالأنايبب حوض الحمراء حاسي مسعود



المصدر: مصلحة ادارة الموارد البشرية للمديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف.

III.1.2 عينة الدراسة:

قمنا أولاً باختيار عينة استطلاعية من أجل التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وبعدها تم تعميم الأداة على العينة

الكلية من أجل إتمام إجراءات الدراسة.

أ- العينة الاستطلاعية:

تم توزيع 42 استبياناً أولاً على عينة استطلاعية واسترجع منها 38 استبياناً وكانت كلها صالحة للمعالجة، وقد وزعت على مديرتي التنقيب وعمليات الاستكشاف، وذلك للتأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة قبل القيام بتوزيعه بشكل نهائي على

III. الإطار المنهجي للدراسة

العينة الكلية، وبعد إجراء اختبارات الصدق الثبات والتأكد منها، تم توزيع الاستبيان على العينة الكلية في المديرية الأربعة المذكورة سابقا، علما أنه لم يتم إدراج هذه العينة ضمن العينة الكلية التي طبقت عليها الدراسة الميدانية.

ب- العينة الكلية:

أجريت الدراسة الحالية على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهو الأفراد العاملين بالمديرية الأربعة لمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وقد كان أغلبهم من الإداريين بمختلف درجاتهم الوظيفية وتخصصاتهم والمتواجدين تقريبا بصفة دائمة في المؤسسة، لأن المؤسسة لديها عاملين كثر موزعين على ورشات وفرق عمل في مناطق عديدة من الوطن يكون تواجدهم في هذه المديرية قليل وغير دائم.

وقد تم توزيع 630 استبيانا على مستوى هذه المديرية الأربعة، استرجع منها 333 استبيان، أي بنسبة استرجاع كانت حوالي 53%، وتم رفض 21 استمارة منها لأنها لا تستوفي الشروط المطلوبة، لنحصل في الأخير على العينة النهائية التي كان عددها 312 عاملا وهي العينة النهائية التي طبقت عليها الدراسة، وهي تعتبر عينة كافية لأغراض الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع الاستبيانات على مختلف المديرية :

الجدول (1-3) توزيع الاستبيان على مديريات مؤسسة سوناطراك

الاستمارات المقبولة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
56	2	58	80	المديرية الجهوية لعمليات لاستكشاف
74	5	79	100	المديرية الجهوية للتنقيب
79	8	87	250	المديرية الجهوية للإنتاج
103	6	109	200	المديرية الجهوية للنقل بالأنايب
312	21	333	630	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة.

ج- وصف العينة الكلية:

تم توزيع العينة المختارة حسب متغيرات (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب) كما هو موضح في الجداول الموالية.

III. الإطار المنهجي للدراسة

أولا الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول (2-3) توزيع العينة حسب الجنس

المديرية	المديرية 1		المديرية 2		المديرية 3		المديرية 4		المجموع	
	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت
ذكر	50	%89.3	56	%75.7	70	%88.6	81	%78.6	257	%82.4
أنثى	6	%10.7	18	%24.3	9	%11.4	22	%21.4	55	%17.6
المجموع	56	%100	74	%100	79	%100	103	%100	312	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يبين الجدول أن نسبة الذكور في العينة هي 82.4% وهي نسبة كبيرة حتى على مستوى المديريات، أما نسبة الإناث كانت قليلة جدا فهي 17.6% ويرجع هذا إلى أن هذا النوع من المؤسسات يغلب عليها الطابع الذكري وهذه النسب تتفق إلى حد ما مع التوزيع النسبي لأفراد المجتمع الأصلي للدراسة والذي ترتفع فيه نسبة الذكور عن الإناث، لان طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج العنصر الذكري بشكل كبير لأداء المهام في مختلف ورشات العمل وفي كل الأوقات والظروف، أما أغلب الإناث فيتولون مناصب إدارية.

ثانيا السن: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول (3-3) توزيع العينة حسب السن

المديرية	المديرية 1		المديرية 2		المديرية 3		المديرية 4		المجموع	
	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت
أقل من 30	13	%23.2	20	%27.0	32	%40.5	45	%43.7	110	%35.3
من 30 إلى 40	26	%46.4	41	%55.4	28	%35.4	36	%35.0	131	%42.0
من 40 إلى 50	15	%26.8	10	%13.5	14	%17.7	8	%7.8	47	%15.1
أكثر من 50	2	%3.6	3	%4.1	5	%6.3	14	%13.6	24	%7.7
المجموع	56	%100	74	%100	79	%100	103	%100	312	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة على إجمالي العينة هي (من 30 إلى 40 سنة) وكانت بنسبة 42.0% تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 35.5% ثم تليها فئة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 15.1% ، وأخيرا الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 7.7% ، وتدل هذه النسب على سعي المؤسسة إلى استقطاب واستغلال الفئات الشابة في المجتمع وهو أمر إيجابي لأن هذه الفئة تتميز بالقدرة على العمل والإبداع والتطوير بشكل أكبر.

III. الإطار المنهجي للدراسة

ثالثا الحالة الاجتماعية: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول (3-4) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

المديرية		المديرية 1		المديرية 2		المديرية 3		المديرية 4		المجموع	
الحالة الاجتماعية	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت
أعزب	21	%37.5	33	%44.6	34	%43.3	50	%48.5	138	%44.2	138
متزوج	35	%62.5	41	%55.4	41	%51.9	49	%47.6	166	%53.2	166
مطلق	00	%00	00	%00	3	%3.8	3	%2.9	6	%1.9	6
أرمل	00	%00	00	%00	1	%1.3	1	%1.0	2	%0.6	2
المجموع	56	%100	74	%100	79	%100	103	%100	312	%100	312

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

نلاحظ من الجدول أن فئة "متزوج" أخذت أعلى نسبة وهي %53.2، تليها فئة "أعزب" بنسبة %44.2، ثم تليها فئة "مطلق" بنسبة %1.9، وأخيرا فئة "أرمل" بنسبة %0.6، وتعتبر فئة "متزوج" هي أعلى الفئات وهذا أمر طبيعي لأن غلبة أفراد العينة ما بين (30 إلى 40 سنة) فمن الأغلب أن يكونوا متزوجين وهذا ما يعكس حالة الاستقرار الاجتماعي لدى أفراد العينة بعد التخرج والحصول على عمل والانتقال إلى تكوين أسرة.

رابعا المؤهل العلمي: الجدول الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول (3-5) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المديرية		المديرية 1		المديرية 2		المديرية 3		المديرية 4		المجموع	
المؤهل العلمي	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت
أقل ثانوي	4	%7.1	2	%2.7	1	%1.3	00	%00	7	%2.2	7
ثانوي	5	%8.9	9	%12.2	4	%5.1	20	%19.4	38	%12.2	38
شهادات جامعية (ليسانس، ماستر، مهندس)	42	%75.0	58	%78.4	73	%92.4	78	%75.7	251	%80.4	251
دراسات عليا	5	%8.9	5	%6.8	1	%1.3	5	%4.9	16	%5.1	16
المجموع	56	%100	74	%100	79	%100	103	%100	312	%100	312

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

بين الجدول أن غالبية عينة الدراسة تدخل ضمن فئة الحاصلين على "شهادات جامعية" بنسبة %80.4 وكانت هذه النسبة مرتفعة أيضا حتى على مستوى المديرية، ثم جاءت بعدها فئة "ثانوي" بنسبة %12.2 وهي ضئيلة إجمالاً، ثم فئة "دراسات عليا" بنسبة %5.1 وهي كذلك نسبة ضعيفة جدا حتى على مستوى المديرية، وجاءت فئة "أقل من ثانوي" كآخر فئة بنسبة %2.2 وهي ضعيفة جدا ضمن كل المديرية، إذا النسب الموضحة أعلاه تدل على مؤشر إيجابي يبين تركيز المؤسسة على الاستفادة من الأشخاص الحاملين للشهادات الجامعية بمختلف التخصصات لأن طبيعة نشاط المؤسسة ومناصب العمل فيها

III. الإطار المنهجي للدراسة

تقتضي ذلك، كما أن المؤهل العملي يعتبر من أهم متطلبات التعيين في المؤسسة، بالإضافة إلى أن تعاون هذه الفئة في ملء الاستبيانات كان أكثر من غيرها من الفئات، لان لديهم مستوى وعي جيد يسمح بالإجابة على عبارات الاستبيان بموضوعية ومنطقية

خامسا سنوات الخبرة: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول (3-6) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

المديرية		المديرية 1		المديرية 2		المديرية 3		المديرية 4		المجموع	
سنوات الخبرة	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت
أقل من 5	14	%25.0	25	%33.8	39	%19.4	48	%46.6	126	%40.4	5
من 5 إلى 10	25	%44.6	32	%43.2	18	%22.8	24	%23.3	99	%31.7	10
من 11 إلى 20	9	%16.1	13	%17.6	15	%19.0	16	%15.5	53	%17.0	20
أكثر من 20	8	%14.3	4	%5.4	7	%8.9	15	%14.6	34	%10.9	20
المجموع	56	%100	74	%100	79	%100	103	%100	312	%100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يبين الجدول أن أعلى نسبة كانت ضمن فئة " أقل من 5 سنوات " بنسبة %40.4 ، ثم فئة " من 5 إلى 10 سنوات " بنسبة %31.7 ، ثم تليها فئة " من 11 إلى 20 سنة " بنسبة %17.0 ، أخيرا فئة " أكثر من 20 سنة " بنسبة %10.9 وهي نسبة قليلة حتى ضمن المديريات فكانت نسبها (%14.3 في مديرية الاستكشاف، %5.4 في مديرية التنقيب، %8.9 في مديرية الإنتاج و%14.6 في مديرية النقل)، نلاحظ من خلال هذه النسب أن مستوى الخبرة عموما يعتبر متوسط ويتركز بين فئة أقل من 5 سنوات وهي فئة حديثة التعيين وهذا يعزز سعي المؤسسة الدائم إلى توظيف الطاقات الشابة باستمرار، و فئة " من 5 إلى 10 سنوات"، وهي فئة تملك مستوى متوسطة يجعل من الأفراد قادرين على أداء مهامهم بشكل أفضل، أما باقي الفئتين " من 11 سنة فما فوق" تمثل %27.9 وهي نسبة لا بأس بها تمثل الاطارات ذوي الخبرة في المؤسسة وهي فئات من شأنها الإجابة والتفاعل مع الاستبيان بشكل أدق لأنها فئات لديها قدر أكبر من المهام والمسؤوليات، وقد تكون هذه الفئة الأخيرة بنسبة أقل من الفئات الأخرى لتقاعد العديد من الاطارات في المؤسسة خلال السنوات الأخيرة.

III. الإطار المنهجي للدراسة

سادسا المنصب: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب

الجدول (3-7) توزيع العينة حسب المنصب

المديرية	المديرية 1		المديرية 2		المديرية 3		المديرية 4		المجموع	
	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت
إطار	39	%69.6	33	%44.6	30	%38.0	32	%31.1	134	%42.9
عون تحكم	15	%26.8	35	%47.3	32	%40.5	34	%33.0	116	%37.2
عون تنفيذ	2	%3.6	6	%8.1	17	%21.5	37	%35.9	62	%19.9
المجموع	56	%100	74	%100	79	%100	103	%100	312	%100

من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت لفئة "إطار" بنسبة 42.9% ، ثم تليها فئة عون تحكم بنسبة 37.2% ، وآخر فئة كانت عون تنفيذ بنسبة 19.9% ، من النسب المبينة نلاحظ أن فئة "إطار" وفئة عون "تحكم" هما أكثر فئتين شملتهما الدراسة بنسب تكاد تكون متقاربة وهذا راجع إلى أن غالبية عينة الدراسة هم من الأشخاص الحاملين لشهادات جامعية ولديهم مستوى خبرة يعتبر مناسب لذلك، كما أن أغلب الأفراد العاملين داخل المديريات هم من الاطارات، لأن أعوان التنفيذ ينتشرون بكثرة عبر ورشات العمل التابعة للمؤسسة والموجودة في مختلف مناطق الوطن.

III.2 أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات:

كل دراسة تعتمد على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، كما يتطلب جمع المعلومات مصادر متعددة أولية وثانوية من أجل تكوين تصور عام حول موضوع الدراسة.

III.2.1 أداة الدراسة:

بالإضافة إلى المقابلة الشخصية والتي كانت مع بعض إطارات وعمال المؤسسة، بالتحديد عمال من مديرتي الاستكشاف والتنقيب وبعض الوثائق الرسمية التي تم الحصول عليها، استخدمت الباحثة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة لإنجاز هذا البحث، حيث يعتبر الاستبيان من أنسب الأدوات وأكثرها ملائمة لطبيعة هذه الدراسة الميدانية، وقد تم إعداده بالاعتماد على العديد من الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال، وذلك لاستكمال الجانب الميداني للدراسة وللوصول الى الأهداف المرجوة منها، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية وهي:

III. الإطار المنهجي للدراسة

أ- المحور الأول: البيانات الشخصية

ويتعلق هذا المحور بالبيانات الشخصية " الديموغرافية" لأفراد العينة، من خلال بيانات تشمل (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب).

ب- المحور الثاني: المتغير المستقل

ويتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل في الدراسة وهو العوامل المحددة لأداء المورد البشري ويشمل هذا المحور جزأين، وكل جزء يتضمن بعض المتغيرات.

الجزء الأول: العوامل الفردية المحددة للأداء وهي عوامل تتعلق بالفرد وتتحكم في مستوى أدائه وهي (الاتجاه، القدرات، الدافعية، إدراك الدور الوظيفي) ويشمل هذا الجزء 21 عبارة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-8) تصنيف عبارات الجزء الأول من المحور الثاني للاستبيان

الجزء الأول "المحور الثاني"					
المجموع	إدراك الدور الوظيفي	الدافعية	القدرات	الاتجاه	العوامل الفردية
21	5	6	6	4	عدد العبارات

المصدر: من إعداد الطالبة

الجزء الثاني: العوامل تنظيمية المحددة لأداء المورد البشري وهي عوامل تدخل ضمن بيئة الداخلية للمؤسسة وتتحكم في مستوى أداء العاملين وهي (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) ويشمل هذا الجزء 32 عبارة، والجدول الموالي يوضح تقسيمات هذا المحور:

الجدول (3-9) تصنيف عبارات الجزء الثاني من المحور الثاني للاستبيان

الجزء الثاني "المحور الثاني"							
المجموع	التدريب	الأجور والحوافز	الاتصال الإداري	نمط القيادة	بيئة العمل	الهيكل التنظيمي	العوامل التنظيمية
32	5	5	5	7	5	5	عدد العبارات

المصدر: من إعداد الطالبة

إذا إجمالاً يحوي المحور الثاني للاستبيان 53 عبارة تتعلق بالعوامل المحددة لأداء المورد البشري موزعة كما في الجدول الموالي

الجدول (3-10) تصنيف عبارات المحور الثاني للاستبيان

المحور الثاني "العوامل المحددة لأداء المورد البشري"			
المجموع	الجزء 2 العوامل التنظيمية	الجزء 1 العوامل الشخصية	الجزء
53	32	21	عدد العبارات

المصدر: من إعداد الطالبة

III. الإطار المنهجي للدراسة

ت- المحور الثالث: المتغير التابع

ويتعلق هذا المحور بالمتغير التابع وهو واقع أداء المورد البشري في مؤسسة سوناطراك وهو يشمل 3 أبعاد (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء) وهذه الأبعاد 3 الثلاثة هي عناصر الأداء المتميز¹:

- معدل الأداء: أي إنتاجية الأداء من خلال: الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت المستغرق، الكيفية؛
 - سلوك الأداء: أي السلوكيات والتصرفات التي تصدر من الفرد أثناء أداء المهام؛
 - احتمالات تحسين وتطوير الأداء مستقبلا: أي القدرة على الاستمرارية في تحسين الأداء.
- وهو يشمل هذا المحور 20 عبارة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-11) تصنيف عبارات المحور الثالث للاستبيان

المحور الثالث واقع أداء المورد البشري				
البيد	معدل الأداء	سلوك الأداء	احتمال التطوير في الأداء	واقع أداء المورد البشري
عدد العبارات	11 عبارة	5 عبارة	4 عبارة	20 عبارة

المصدر: من إعداد الطالبة

إذا اشتمل الاستبيان ككل على 73 عبارة صممت من أجل الحصول على المعلومات الضرورية في الدراسة وهي موزعة كما في الجدول الموالي:

الجدول (3-12) تصنيف عبارات الاستبيان

المحور	المحور الثاني العوامل المحددة لأداء المورد البشري	المحور الثالث واقع أداء المورد البشري	الاستبيان
عددا العبارات	53 عبارة	20 عبارة	73 عبارة

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم استخدام مقياس لكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان وهو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-13) المقياس المستخدم

بدائل الإجابة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

¹رشيد مناصرية، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 26، 2012، ص 114.

III. الإطار المنهجي للدراسة

III.2.2 مصادر جمع البيانات

عرض تحقيق أهداف البحث المسطرة تم الاعتماد على العديد من المصادر لجمع المعلومات وتحليلها وهي كالتالي:

أ- البيانات الثانوية:

اعتمدنا في الجانب النظري من الدراسة على الكتب والمقالات والأطروحات والبحوث والدوريات، التي تنوعت مصادرهما بين العربية والأجنبية، وذلك فيما يخص الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة وهي أداء المورد البشري، ودراسة مختلف العوامل المؤثرة فيه والمحددة له، والتي تم تقسيمها إلى جزئيين عوامل فردية وعوامل تنظيمية، بالإضافة إلى تحليل بعض الدراسات السابقة في هذا الموضوع والتعليق عليها، وكان غرض الباحثة من اللجوء إلى المصادر ثانوية هو الحصول على إطار نظري واقتباس معلومات وفق الأسس العلمية.

ب- البيانات الأولية:

وهي البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة ومفردات العينة، تم اللجوء إلى الاستبيان كأداة أساسية للبحث، حيث تم تصميم استبيان خصيصا لهذا الغرض، وتوزيعه على عينة الدراسة وذلك لقياس متغيرات الدراسة من خلال مجموعة من العبارات التي تقيس أثر المتغيرات المستقلة (العوامل الفردية والتنظيمية) على أداء المورد البشري في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS و AMOS باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات وقيم تخدم نتائج البحث وأهدافه.

III.3 ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية قدرت بـ 38 فردا وبعد التأكد من ثبات وصدق الأداة تم تعميمها على العينة الكلية.

III.3.1 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأداة نفس النتائج فيما لو طبقت عدة مرات على نفس مجتمع وعينة الدراسة، وفي نفس الشروط، أي أن لا يكون هناك اختلاف كبير في النتائج خلال فترة زمنية محددة وتحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقتين وهما التجزئة النصفية وألفا كرومباخ وذلك على النحو التالي:

III. الإطار المنهجي للدراسة

أ- اختبار التجزئة النصفية:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient)، حيث قامت الباحثة بتجزئة الاستبيان إلى نصفين، العبارات الفردية مقابل العبارات الزوجية لكل مجال من مجالات الاستبيان، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين، ثم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-14) معامل الثبات طريقة التجزئة النصفية

المجال	محتوى المجال	التجزئة النصفية	
		معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	العوامل الفردية	0.80	0.89
الثاني	العوامل التنظيمية	0.82	0.90
الثالث	واقع أداء المورد البشري	0.89	0.94
	جميع العبارات	0.86	0.92

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت محصورة بين [0.89 و 0.94]، أما قيمة الثبات الكلي وهي 0.92 وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تمكن من تعميمه على العينة الكلية.

ب- اختبار ألفا كرومباخ:

يتم استخدام عامل Alpha Cronbach ومعامل الثبات الذي يعتبر الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرومباخ لاختبار مدى ثبات العبارات لكل جزء من الاستبيان كما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول (3-15) قيم معامل ألفا كرومباخ معامل الثبات لكل جزء من المحور الثاني العوامل المحددة لأداء المورد البشري

الرقم	الجزء	عدد العبارات	قيمة (α) كرومباخ	معامل الثبات
1	الاتجاه	4	0.68	0.82
2	القدرات	6	0.63	0.79
3	الدافعية	6	0.78	0.88
4	إدراك الدور الوظيفي	5	0.70	0.83
	العوامل الفردية	21	0.87	0.93
1	الهيكل التنظيمي	5	0.89	0.94
2	بيئة العمل	5	0.65	0.80
3	نمط القيادة	7	0.88	0.93
4	الاتصال الإداري	5	0.73	0.85
5	الأجور والحوافز	5	0.77	0.92
6	التدريب	5	0.82	0.90
	العوامل التنظيمية	32	0.92	0.95
	المحور الثاني "العوامل المحددة للأداء"	53	0.92	0.95

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

III. الإطار المنهجي للدراسة

يبين الجدول معامل ألفا كرومباخ ومعامل الثبات للمحور الثاني "العوامل المحددة لأداء المورد البشري" وهو مقسم جزأين: أولاً العوامل الفردية وكانت قيمة ألفا كرومباخ فيه ما بين [0.63 و 0.78] وقيمة معامل الثبات بين [0.79 و 0.88] أما قيمة ألفا كرومباخ لكامل هذا الجزء هي [0.87] وقيمة معامل الثبات الكلي لهذا الجزء كذلك [0.93] وهي قيم مرتفعة، أما الجزء الثاني العوامل التنظيمية فكانت قيمة ألفا كرومباخ فيه بين [0.65 و 0.89] وقيمة معامل الثبات [0.80 و 0.94] أما عن قيمة ألفا كرومباخ الكلية لهذا الجزء كانت [0.92] وقيمة معامل الثبات لهذا الجزء [0.95] وهي قيم مرتفعة كذلك، أما عن قيمة معامل ألفا كرومباخ لهذا المحور فهي [0.92] وقيمة معامل الثبات هي [0.95] وهي قيم كذلك كلها مرتفعة أكبر من [0.6] وهذا يدل على أن المحور الثاني للاستبيان المخصص للعوامل المحددة لأداء المورد البشري يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول (3-16) قيم معامل الثبات ألفا كرومباخ للمحور الثاني "واقع أداء المورد البشري"

الرقم	المحور	عدد العبارات	قيمة (α) كرومباخ	معامل الثبات
	المحور الثالث "واقع أداء المورد البشري"	20	0.92	0.95

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل ألفا كرومباخ الكلية للمحور الثالث للاستبيان المخصص للمتغير التابع واقع أداء المورد البشري هي [0.92] أما قيمة معامل الثبات لهذا المحور هي [0.95] وهي قيم عالية وأكبر من [0.6] وهذا يدل على درجة عالية من الثبات لهذا المحور.

أما معامل ألفا كرومباخ الكلية للاستبيان فهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (3-17) معامل الثبات ألفا كرومباخ الكلي للاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات	قيمة (α) كرومباخ
1	المحور الثاني "العوامل المحددة للأداء"	53	0.92
2	المحور الثالث "واقع أداء المورد البشري"	20	0.92
3	الاستبيان ككل	73	0.93

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان هي [0.93] وهي قيمة عالية، وهذا يدل على أن الاستبيان لديه درجة عالية من الثبات، وبذلك نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة.

III. الإطار المنهجي للدراسة

III.2.3 صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال عدة طرق:

أ- الصدق الظاهري "صدق المحكمين"

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين للتأكد من مصداقيته، منهم المتخصص في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم المتخصص في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار النصائح التصحيحية المقدمة بحذف وتعديل وإضافة بعض العناصر بناء على تصويبات المحكمين، حيث تم التدقيق في الاستبيان من حيث محتوى العبارات ومدى انتمائها لمجالها، بالإضافة الناحية المنهجية والشكلية والصياغة اللغوية، ليتم في الأخير إخراج الاستبيان في نسخته التي تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

ب- صدق المحتوى لأداة الدراسة

يتم حساب صدق المحتوى أولاً من خلال حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة مع المجال التابعة له، والصدق البنائي لكل مجال مع الدرجة الكلية للاستبيان.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي

قمنا بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على العينة الاستطلاعية، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال التابعة له، وهي موضحة في الجداول الموالية:

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الأول من المحور الثاني (العوامل الفردية):

✓ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاتجاه:

الجدول (3-18) الصدق الداخلي لعبارات الاتجاه

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	لا أفكر حالياً في ترك العمل إطلاقاً	0.77	0.00	دالة
2	العمل يوفر فرص النمو والتطور والرقي	0.67	0.00	دالة
3	أنا راضي ومرتاح بالعمل	0.74	0.00	دالة
4	يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر	0.69	0.00	دالة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الجدول أعلاه يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات التي تقيس الاتجاه والدرجة الكلية للمجال التابعة له، ويتضح أن جميع العبارات ترتبط إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له، وكانت معاملات الارتباط محصورة بين [0.67 و 0.77] وهذا يدل على قوة الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمجال، وهذا يعني أن هذه العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

III. الإطار المنهجي للدراسة

✓ صدق الاتساق الداخلي لعبارات القدرات:

الجدول (3-19) الصدق الداخلي لعبارات القدرات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
5	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع	0.50	0.00	دالة
6	لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	0.75	0.00	دالة
7	لدي القدرة على التعبير عن أفكارتي بطلاقة	0.47	0.00	دالة
8	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	0.73	0.00	دالة
9	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	0.44	0.00	دالة
10	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	0.67	0.00	دالة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الجدول أعلاه يبين معاملات الارتباط بين العبارات التي تقيس القدرات والدرجة الكلية للمجال التابعة له، ويتضح من خلاله أن جميع العبارات لها ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بالدرجة الكلية للمجال التابعة له، وكانت معاملات الارتباط محصورة بين [0.44 و 0.75] وهذا يبرز قوة الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية للمجال، هذا يعني أن هذه العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ صدق الاتساق الداخلي لعبارات دافعية الانجاز:

الجدول (3-20) الصدق الداخلي لعبارات دافعية الانجاز

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
11	إن رغبتني في النجاح تدفني للجد والمثابرة	0.79	0.00	دالة
12	إذا لم أتوصل إلى شيء ما في مهمة ما فإنني أبذل كافة الجهود لتحسين أدائي	0.79	0.00	دالة
13	لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعبا	0.58	0.00	دالة
14	أبذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي.	0.72	0.00	دالة
15	اعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل .	0.77	0.00	دالة
16	أبذل أكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي	0.61	0.00	دالة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الجدول أعلاه يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الدافعية والدرجة الكلية للمجال التابعة له، ويتضح أن جميع العبارات لها ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له، وقد كانت معاملات الارتباط محصورة بين [0.58 و 0.79]، وهذا يدل على قوة الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمجالها، ويعني هذا أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

III. الإطار المنهجي للدراسة

✓ صدق الاتساق الداخلي لعبارات إدراك الدور الوظيفي:

الجدول (3-21) الصدق الداخلي لعبارات إدراك الدور الوظيفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
17	لديك تصور وإدراك كامل عن وظيفتك ومكوناتها	0.68	0.00	دالة
18	تدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملك وطريقة ممارستها	0.61	0.00	دالة
19	أنت متأكد من مسؤولياتك الوظيفية	0.59	0.00	دالة
20	تتميز وظيفتك بوضوح الأهداف	0.81	0.00	دالة
21	تحدد المؤسسة المهام المطلوب منك إنجازها في إطار وظيفتك	0.72	0.00	دالة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

من الجدول أعلاه، يتضح أن جميع عبارات إدراك الدور الوظيفي لها ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له، وقد كانت معاملات الارتباط محصورة بين [0.59 و 0.81] وهذا يدل على الارتباط القوي بين العبارات والدرجة الكلية للمجال، وهذا يعني أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق عبارات الجزء الثاني من المحور الثاني (العوامل التنظيمية):

✓ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الهيكل التنظيمي:

الجدول (3-22) الصدق الداخلي لعبارات الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
22	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح طبقاته والمفهوم الذي بني عليه	0.93	0.000	دالة
23	يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في المؤسسة	0.85	0.000	دالة
24	تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة مهامهم ووظائفهم في المؤسسة	0.83	0.000	دالة
25	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	0.70	0.000	دالة
26	خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المؤسسة	0.83	0.000	دالة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع عبارات الهيكل التنظيمي مرتبطة بمجالها عند مستوى دلالة 0.05، كما أن معاملات الارتباط كانت محصورة بين [0.70 و 0.93] وهذا يدل على الارتباط القوي بين هذه العبارات والدرجة الكلية، مما يدل على أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

III. الإطار المنهجي للدراسة

✓ صدق الاتساق الداخلي لعبارات بيئة العمل المادية:

الجدول (3-23) الصدق الداخلي لعبارات بيئة العمل المادية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
27	توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل	0.66	0.000	دالة
28	الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة	0.70	0.000	دالة
29	الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلة الضوضاء	0.77	0.000	دالة
30	توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	0.26	0.102	غير دالة
31	توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العاملين	0.73	0.000	دالة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات بيئة العمل المادية مرتبطة بمجالها عند مستوى دلالة 0.05، عدا العبارة 2 حيث كان معامل الارتباط [0.26] بمستوى دلالة أكبر من 0.05 هذا يعني أنها غير دالة معنويًا، وقد كانت معاملات الارتباط محصورة بين [0.66 و 0.77]، وهذا يدل على أن هذه العبارات لها ارتباط قوي بالدرجة الكلية للمجال، مما يدل على أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ صدق الاتساق الداخلي لعبارات نمط القيادة:

الجدول (3-24) الصدق الداخلي لعبارات نمط القيادة

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
32	تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	0.66	0.000	دالة
33	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	0.87	0.000	دالة
34	تشجع الإدارة العمل بأسلوب الفريق وتعمل على تقليل التسلسل الهرمي في السلطة	0.71	0.000	دالة
35	يفوض المديرين في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال	0.78	0.000	دالة
36	تشجع الإدارة العمال على الحوار وتبادل الأفكار إبداء مقترحاتهم.	0.76	0.000	دالة
37	هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين	0.77	0.000	دالة
38	تعمل الإدارة على تحفيز العمال لأداء مهامهم	0.82	0.000	دالة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول يتضح أن جميع عبارات نمط القيادة مرتبطة بمجالها ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، ومعاملات الارتباط محصورة بين [0.66 و 0.87] وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين كل العبارات والدرجة الكلية للمجال، وهذا يعني على أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

III. الإطار المنهجي للدراسة

✓ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاتصال الإداري:

الجدول (3-25) الصدق الداخلي لعبارات الاتصال الإداري

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
39	يتم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	0.65	0.00	دالة
40	توفر المؤسسة وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات	0.58	0.00	دالة
41	توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة	0.78	0.00	دالة
42	الاتصال في المؤسسة تسيير في كل الاتجاهات بين الإدارة والعمال	0.87	0.00	دالة
43	تنظم الإدارة اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا	0.57	0.00	دالة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الجدول أعلاه يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاتصال الإداري والدرجة الكلية للمجال التابعة له، ويتضح من خلاله أنها مرتبطة بمجالها ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وقد معاملات الارتباط محصورة بين [0.57 و 0.87] مما يدل على وجود ارتباط قوي بين هذه العبارات والدرجة الكلية لمجالها، وهذا يعني أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأجور والحوافز:

الجدول (3-26) الصدق الداخلي لعبارات الأجور والحوافز

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
44	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي تحمله	0.68	0.000	دالة
45	يكفي الأجر الذي أحصل عليه لسد متطلبات المعيشة	0.59	0.000	دالة
46	مستوى الأجر الحالي يساعدني على العمل بشكل أفضل	0.88	0.000	دالة
47	نظام الأجور والحوافز في المؤسسة يرتبط بنتائج الأداء	0.82	0.000	دالة
49	تمنح المؤسسة العمال مكافآت متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل	0.62	0.000	دالة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الجدول أعلاه يبين معاملات الارتباط بين العبارات التي تقيس الأجور والحوافز والدرجة الكلية للمجال التابعة له، ويتضح أنها مرتبطة بمجالها ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ومعاملات الارتباط كانت محصورة بين [0.59 و 0.88] وهذا يدل على قوة الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمجال، أي أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ صدق الاتساق الداخلي لعبارات التدريب:

الجدول (3-27) الصدق الداخلي لعبارات التدريب

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
49	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام	0.67	0.000	دالة
50	يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها	0.85	0.000	دالة
51	تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم ومستوى نشاطهم	0.82	0.000	دالة
52	تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات وإمكانيات الموظفين في العمل	0.77	0.000	دالة
53	يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في أداء مهامهم	0.72	0.000	دالة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

III. الإطار المنهجي للدراسة

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين معاملات الارتباط بين عبارات مجال التدريب والدرجة الكلية للمجال، أن جميعها ترتبط بمجالها ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وقد كانت معاملات الارتباط محصورة بين [0.67 و 0.85] وهذا يدل على قوة ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمجال، وهذا يعني أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (واقع أداء المورد البشري):

الجدول (3-28) الصدق الداخلي لعبارات واقع أداء المورد البشري

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
54	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة المؤسسة	0.67	0.000	دالة
55	يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	0.69	0.000	دالة
56	يوجد لدى العمال القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل	0.64	0.001	دالة
57	يبدل العمال الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة	0.76	0.000	دالة
58	يخصص العمال الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة	0.75	0.000	دالة
59	يتوفر لدى العمال الرغبة والحماس الكاف لإنجاز العمل المطلوب منهم	0.76	0.000	دالة
60	يحرص العمال على تنفيذ العمل وفقاً للبرامج المرسومة	0.76	0.000	دالة
61	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد العاملين على تحسين أدائهم	0.60	0.001	دالة
62	يحرص العاملون على تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة	0.72	0.000	دالة
63	يتوفر لدى العمال القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأعمالهم	0.70	0.000	دالة
64	تساعد المتابعة المستمرة للعمال من قبل مشرفيهم على تحسين مستوى أدائهم	0.61	0.000	دالة
معدل الأداء				
65	يلتزم العمال بالأوقات الرسمية للعمل ولا يغيبون إلا للضرورة القصوى	0.83	0.000	دالة
66	يلتزم العمال بقوانين وأنظمة العمل	0.80	0.000	دالة
67	يتعاون العمال طوعاً مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية	0.77	0.000	دالة
68	يتقبل العمال المصاعب والمتاعب التنظيمية دون شكوى أو تدمير	0.70	0.000	دالة
69	يتجنب العمال خلق مشاكل في مكان العمل	0.70	0.000	دالة
سلوك الأداء				
70	يمتلك العمال القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	0.62	0.000	دالة
71	يسعى العمال إلى تحسين قدراتهم ومهاراتهم من خلال اكتساب معارف جديدة تفيدهم في عملهم	0.78	0.000	دالة
72	يهيئ العمل للموظفين فرص تعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل	0.81	0.000	دالة
73	هناك طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	0.70	0.000	دالة
احتمال تطوير الأداء				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على spss.

الجدول يبين معاملات الارتباط بين عبارات محور واقع أداء المورد البشري والدرجة الكلية للمجال التابعة له، ويتضح أن جميع العبارات ترتبط إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 بالدرجة الكلية للمجال التابعة له، ومعاملات الارتباط كانت أولاً ضمن مجال معدل الأداء كانت محصورة بين [0.60 و 0.76]، مجال سلوك الأداء معاملات الارتباط محصورة بين [0.70 و 0.83]، أما

III. الإطار المنهجي للدراسة

جال احتمال تطوير الأداء معاملات الارتباط محصورة بين [0.62 و 0.81]، وهي معاملات ارتباط قوية وهذا يدل على قوة ارتباط كل العبارات بالدرجة الكلية للمجال، وهذا يعني أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: صدق الاتساق البنائي لمجاور الدراسة

يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان وهو مبين من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-29) الاتساق البنائي لمجاور الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	الاتجاه	0.74	0.000	دال
2	القدرات	0.19	0.035	دال
3	الدافعية	0.41	0.009	دال
4	إدراك الدور الوظيفي	0.56	0.000	دال
5	الهيكل التنظيمي	0.56	0.000	دال
6	بيئة العمل	0.55	0.000	دال
7	نمط القيادة	0.72	0.000	دال
8	الاتصال الإداري	0.58	0.000	دال
9	الأجور والحوافز	0.52	0.001	دال
10	التدريب	0.56	0.000	دال
10	واقع أداء المورد البشري	0.68	0.000	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الجدول أعلاه يبين الصدق البنائي لمجاور الدراسة من خلال معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان، ويتضح أن جميع معاملات الارتباط لها دلالة عند مستوى 0.05 وهذا يدل على وجود اتساق بنائي ضمن مجاور الدراسة.

ت-الصدق العاملي

أولاً: الصدق العاملي الاستكشافي

تم كذلك التأكد من صدق عبارات أداة الدراسة من خلال اختبار الصدق العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج "spss" لكن هذا الاختبار كان على العينة الكلية للدراسة بعد استرجاعها، وذلك لاستكشاف البيانات على عينة الدراسة، حيث تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات الاستبيان 73 بطريقة المكونات الأساسية مع الاعتماد على محك كايزر (Kaiser) في تحديد هوية العامل واستخدام التدوير المتعامد (Orthogonal Rotation) بطريقة الفاريماكس (Varimax) وحذف التشعبات التي أقل من (0.45)، ومن استقراء البيانات المستخرجة من التحليل الإحصائي بالاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي فيما يخص اختبار (KMO) أظهرت النتائج أن قيمته هي (0.919) وهي قيمة أكبر من (0.5) وهذا يعني أن حجم العينة يعتبر كافياً لإجراء التحليل العاملي، أما فيما يتعلق بنتائج اختبار (Barlett) للدائرية فقد كان مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يدل على أن هذه المصفوفة تمثل مصفوفة الوحدة، وقد أسفر التحليل الاستكشافي على النتائج التالية:

III. الإطار المنهجي للدراسة

- فيما يخص العوامل الفردية المحددة لأداء المورد البشري:

هذا الجزء به أربعة أبعاد وهي: أولاً بعد الاتجاه تشبعت به جميع العبارات الخاصة به من (1 إلى 4) أما بالنسبة إلى بعد القدرات فقد تشبعت به 4 عبارات فقط وهي من (5 إلى 8) أما العبارة رقم 9 من هذا البعد وهي "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك" فقد تشبعت ضمن بعد إدراك الدور الوظيفي والعبارة رقم 10 كذلك وهي "أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة" تشبعت ضمن بعد الدافعية، أما بعد الدافعية فقد تشبعت به جميع العبارات الخاصة به وهي من (11 إلى 16)، وأما بعد إدراك الدور الوظيفي فقد تم حذف العبارة الأخيرة به وهي رقم 21 "تحدد المؤسسة المهام المطلوب منك إنجازها في إطار وظيفتك" وذلك لان درجة التشبع بها أقل من (0.45)، أما باقي العبارات من (17 إلى 20) فقد تشبعت ضمن هذا البعد.

- فيما يخص العوامل التنظيمية المحددة لأداء المورد البشري:

وهذا الجزء به ستة أبعاد، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع العبارات في هذا الجزء قد تشبعت ضمن الأبعاد التابعة لها، إلا العبارة الأخيرة من بعد الاتصال الإداري وهي رقم 43 فقد تشبعت ضمن بعد نمط القيادة وهذه العبارة هي "تنظم الإدارة اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا" فأصبح بعد نمط القيادة يشمل 8 عبارات.

- فيما يخص محور أداء المورد البشري:

وبه ثلاثة أبعاد أولاً بعد معدل الأداء وقد تشبعت به العبارات من 54 إلى 60 والعبارة 62 أما البعد الثاني تشبعت به العبارة 63 والعبارات من 65 إلى 70، وأخيراً بعد احتمال التطوير في الأداء تشبعت به العبارات 61، 64، 71، 72، 73. ومنه أصبحت أداة الدراسة تشمل 72 عبارة بعد حذف عبارة واحدة وهي رقم 21 والتي لم تكن بها نسبة التشبع المطلوبة والشكل الموالي يوضح نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات الاستبيان وتوزيعها على المحاور والأبعاد:

ثانياً: الصدق العاملي التوكيدي

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج "AMOS" وذلك لمحاور الدراسة وأبعادها ومؤشراتها المتمثلة في 72 عبارة للوصول إلى أفضل مطابقة بين النموذج الحالي مع البيانات المأخوذة من العينة وذلك من خلال عدة مؤشرات. وليس شرط على الباحث أن يستعمل كل المؤشرات ولكن يمكن أن يستعمل مجموعة منها بحيث أن كل مؤشر يقدر المطابقة من زاوية مختلفة، وهذه المؤشرات هي: مؤشرات المطابقة المطلقة ومنها (RMR، SRMR، GFI، CFI، AGFI، PGFI)، ومؤشرات الاقتصادية منها (RMSEA، ECVI، AIC، CAIC)، ومؤشرات المطابقة المقارنة ومنها (CFI، TLI، PNFI) وينبغي على الأقل تحقيق مؤشر من كل مجموعة¹.

وبعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمحاور الدراسة وأبعادها تبين أنه توجد بعض العبارات التي قد لا تمثل أبعادها بشكل جيد وهي أولاً العبارة "لا أفكر حالياً في ترك العمل إطلاقاً" من بعد الاتجاه، والعبارة "اعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي

¹ أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرال LISREL، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2012، ص 262-264.

III. الإطار المنهجي للدراسة

في العمل" من بعد الدافعية، لذا سيتم حذفها، أما بالنسبة إلى مؤشرات المطابقة ، فقد تحققت بعض المؤشرات التي تبين وجود مطابقة جيدة بين النماذج المفترضة والبيانات المأخوذة من العينة، وهذه المؤشرات موضحة في الجدول الموالي الذي يلخص أهم النتائج المتحصل عليها من التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (3-30) مؤشرات المطابقة للصدق العاملي التوكيدي

الأبعاد	CMIN/DF	CFI	GFI	IFI	PGFI	PNFI	RMR	RMSEA	ECVI/AIC/CAIC
العوامل الفردية	2.118	0.902	0.901	0.903	0.708	0.721	0.056	0.060	قيمة هذه المؤشرات للنموذج الحالي أقل من قيمها في النموذج المستقل
العوامل التنظيمية	2.891	0.875	0.785	0.876	0.668	0.745	0.08	0.078	قيمة هذه المؤشرات للنموذج الحالي أقل من قيمها في النموذج المستقل
مستوى الأداء	3.987	0.835	0.817	0.836	0.650	0.696	0.064	0.098	قيمة هذه المؤشرات للنموذج الحالي أقل من قيمها في النموذج المستقل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج AMOS.

رغم أن قيمة مربع كاي دالة إحصائية، إلا أنه توجد العديد من المؤشرات التي أثبتت حسن المطابقة لهذه لنماذج المفترضة وهذه المؤشرات وجدت لتسد الخلل في مؤشر مربع كاي كمستوى دلالاته الذي يتأثر بحجم العينة، واتساع حجم العينة هو أمر محبذ في النمذجة بالمعادلات البنائية، لكن إجمالاً يمكن أن نقول بأنه توجد مطابقة جيدة للنماذج المفترضة وذلك لتحقق العديد من المؤشرات التي تدل على ذلك.

إذا تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال جميع الاختبارات السابقة، وبعد هذه الاختبارات والتعديلات تم ضبط الاستبيان في نسخته الأخيرة الموضحة الملحق رقم 05 والذي سيتم من خلاله اختبار فرضيات الدراسة بالأساليب المناسبة والتوصل الى نتائج الدراسة ومناقشتها.

4.III منهج وخطوات الدراسة والمعالجة الإحصائية المستخدمة:

لكل دراسة منهج معين يتبع من أجل الوصول الى أهداف الدراسة النهائية، كما يتطلب تحقيق هذه الأهداف خطوات ومراحل تسير وفقها الدراسة، باستعمال أساليب وطرق معالجة إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة للوصول الى نتائج ودلالات تفيد في تحليل وتفسير العلاقة بين المتغيرات.

III.1.4 منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد تم الاعتماد على منهج الوصف التحليلي، وهو منهج يفي بأغراض الدراسة، لأنه يعتمد على الواقع ويمجسه كما هو، وذلك بوصف متغيرات وصفا دقيقا ويعتبر عنها كما وكيفا، وذلك من خلال تحديد متغيرات الدراسة المتمثلة في أداء المورد البشري ومختلف العوامل المحددة أو المفسرة له من متغيرات فردية وتنظيمية، وتحليلها ومعرفة العلاقة بينها، ويعمل منهج الوصف التحليلي على مقارنة وتفسير المفاهيم وذلك من أجل الوصول إلى تعميم النتائج، وكذلك تم استخدام منهج دراسة الحالة من خلال جمع البيانات وتحليلها لكي يتم اختبار فرضيات الدراسة.

III.2.4 خطوات تطبيق الدراسة والمعالجة الاحصائية المستخدمة:

لكل دراسة مجموعة من الخطوات والمراحل المنهجية التي يجب اتباعها من أجل إتمامها، كما تعتمد أي دراسة على مجموعة من الاختبارات والاساليب التي تجرى من خلال برامج متعددة للقيام باختبار الفرضيات والوصول الى النتائج النهائية.

أ- خطوات تطبيق الدراسة:

تم إتباع الخطوات التالية في تطبيق الدراسة:

- بعد إتمام الجانب النظري للدراسة بوضع إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وتحليل وعرض بعض الدراسات السابقة، وحصر أهم المتغيرات التي سيتم دراستها كمحددات لأداء المورد البشري؛
- تم أولا إعداد استبيان أولي هدفه التعرف على العوامل المحددة لأداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، وهي عوامل فردية وعوامل تنظيمية، وذلك من خلال الاعتماد على عدة بحوث ودراسات سابقة في هذا المجال؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل معرفة مدى ملائمته لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب توجيهات المشرف؛
- تم عرض هذا الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم التصحيحات لتعديل ما يلزم؛
- تم تعديل الاستبيان من خلال ضبط المحاور وأجزائها ومحتوى كل جزء وترتيب العبارات وصياغتها؛
- قمنا بتوزيع الاستبيان الأولي على عينة استطلاعية في مؤسسة الدراسة حجمها 38 فردا للتأكد من سلامة الاستبيان وصدقه وثباته قبل التوزيع النهائي على العينة الكلية؛
- وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، تم توزيعه على العينة الكلية للدراسة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود وذلك في المديريات الأربعة المذكورة سابقا؛
- تم استعادة الاستبيانات من طرف عينة الدراسة وذلك من خلال مساعدة بعض العمال الذين شاركوا في عملية التوزيع والاسترجاع، وكان ذلك في مدة خمسة أشهر؛
- تم ترقيم وترميز الاستبيانات المسترجعة والمقبولة وتفرغها حسب الأصول من خلال برنامج EXCEL لتم معالجتها إحصائيا ببرنامج SPSS و AMOS للحصول على نتائج الدراسة.

III. الإطار المنهجي للدراسة

ب- المعالجة الإحصائية المستخدمة:

بعد القيام بعملية تفرغ البيانات المتحصل عليها باستعمال برنامج spss الإحصائي، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، والوصول إلى أهداف الدراسة وهي:

- النسب المئوية والتكرارات وذلك من أجل وصف عينه الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للتأكد من ثبات عبارات الاستبيان؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق عبارات الاستبيان من خلال حساب معامل بيرسون لكل عبارة مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له وكذلك لاختبار الفرضيات؛
- استخدام اختبار التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة وذلك على العينة الكلية من خلال برنامج SPSS وبرنامج AMOS؛
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة والأهمية النسبية للعبارات، ومقياس الأهمية وفق السلم التالي:

✓ من 1 إلى 1.80: معدومة.

✓ من 1.81 إلى 2.61: ضعيفة.

✓ من 2.62 إلى 3.42: متوسطة.

✓ من 3.43 إلى 4.23: عالية.

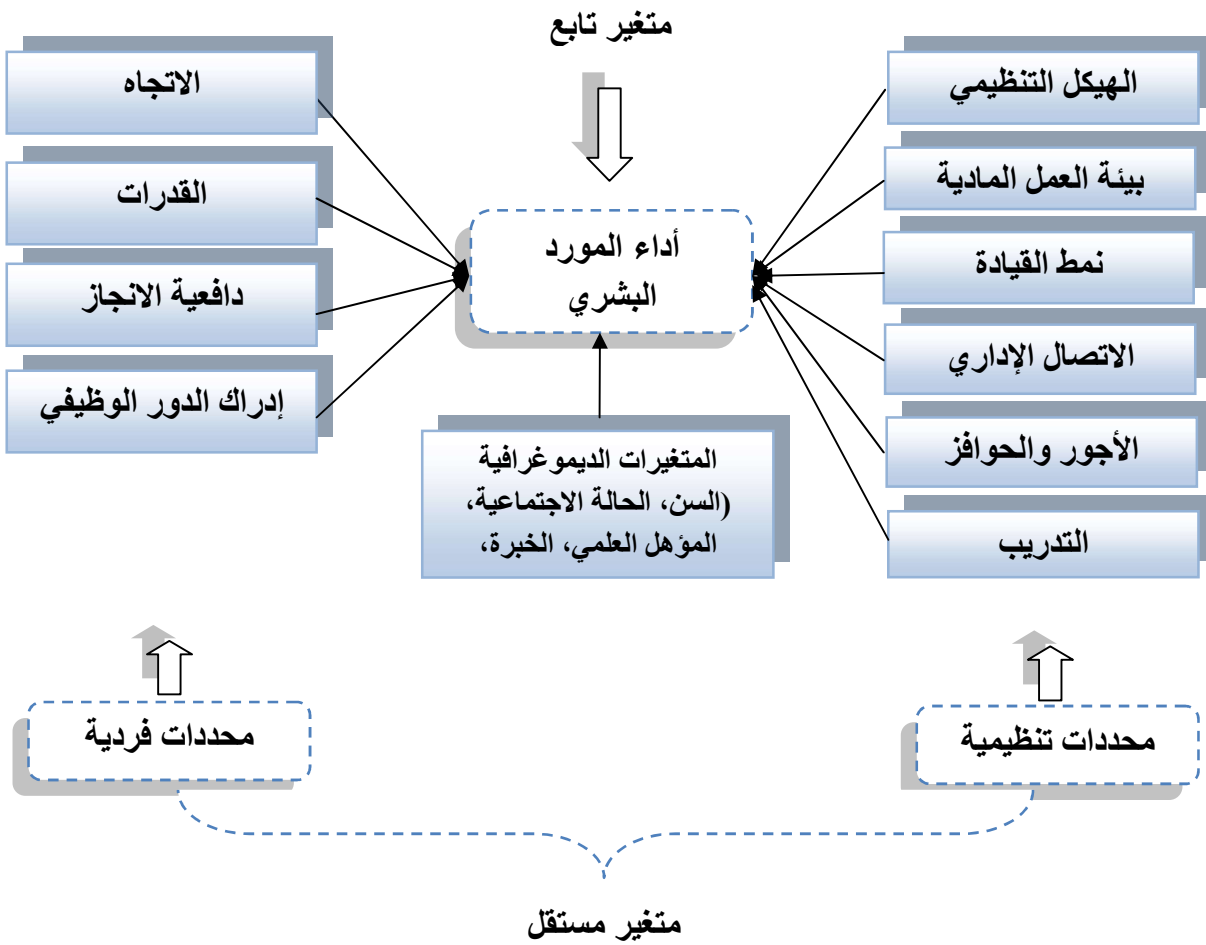
✓ من 4.24 إلى 5: عالية جدا.

- دراسة الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الفردية والتنظيمية ومستوى أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك؛
- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S)؛
- اختبار t لعينات المستقلة Independent Sample T test لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وذلك من أجل بيان دلالة الفروق في اجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء حسب متغير الجنس؛
- اختبار تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات أو أكثر وذلك من أجل بيان دلالة الفروق في اجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء حسب (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب).

5.III نموذج متغيرات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العوامل المحددة لأداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وذلك من خلال عدة عوامل فردية وتنظيمية، وذلك لمعرفة العلاقة بين هذه المتغيرات ومستوى الأداء، وكذلك تحديد الأكثر تأثيراً منها على الأداء سواء إيجابياً أو سلباً، ليتم على ضوءها اقتراح إجراءات لتحسين أداء العاملين بمؤسسة الدراسة، وقد تم اختيار مجموعة من العوامل وذلك من خلال الاطلاع على العديد من المراجع والأدبيات النظرية، وكذلك من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة في هذا المجال، بالإضافة إلى وجهة نظر الباحثة، وعلى ضوء كل ذلك تم اختيار عدة عوامل وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (3-5) نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

III. الإطار المنهجي للدراسة

من خلال الشكل أعلاه لاحظنا أن:

III.1.5 المتغير المستقل:

هو عبارة عن مجموعة من العوامل المحددة لأداء المورد البشري وهي:

الجدول (3-31) المتغير المستقل

العوامل التنظيمية	العوامل الفردية
الهيكل التنظيمي	- الاتجاه
بيئة العمل المادية	- القدرات
نمط القيادة	- دافعية الانجاز
الاتصال الإداري	- إدراك الدور الوظيفي
الأجور والحوافز	
التدريب	

المصدر: من إعداد الطالبة.

أ- العوامل الفردية:

وهي العوامل التي تتعلق بالفرد وتؤثر على مستوى أدائه وهي:

- الاتجاه: هو وجهة نظر الفرد وميوله حيال وظيفته.
- القدرات: القدرة هي تلك الخاصية أو السمة الفطرية أو المكتسبة التي تسمح للفرد أن يفعل شيئاً مادياً أو ذهنياً.
- دافعية الانجاز: حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجزه من قبل بكفاءة وسرعة وبأقل جهد ممكن وبأفضل نتيجة
- إدراك الدور الوظيفي: انطباق الفرد وتصورات عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

ب- العوامل التنظيمية:

وهي العوامل التي تشملها بيئة التنظيمية للمؤسسة وتؤثر في مستوى أداء المورد البشري:

- الهيكل التنظيمي: هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء.
- بيئة العمل المادية: هي ظروف العمل مجتمعة من نظافة وتهوية وإضاءة وضوضاء، وتوفير مقومات الأمن والسلامة.
- نمط القيادة: وتعني القيادة عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية
- الاتصال الإداري: هو إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم هذه المعلومات
- الأجور والحوافز: الأجر هو المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون، أما الحوافز فهي أسلوب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أدائهم كما ونوعاً.

III. الإطار المنهجي للدراسة

- التدريب: التدريب مقارنة منهجية للتعلم والتطوير تعمل على تحسين الفرد الجماعة والمؤسسة.

III.5. المتغير التابع:

وهو أداء المورد البشري وقد تم قياسه من خلال:

- معدل الأداء: أي إنتاجية الأداء من خلال الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت المستغرق، الكيفية؛
- سلوك الأداء: أي السلوكيات والتصرفات التي تصدر من الفرد أثناء أداء المهام؛
- احتمالات تطوير الأداء: أي القدرة على الاستمرارية في تحسين.

وأخيرا سيتم تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب) حول مستوى الأداء.

وسيوضع هذا النموذج تحت الاختبار لتحليل طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات باستعمال الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد أي منها يؤثر على مستوى أداء المورد البشري، وطبيعة العلاقة بينها إذا كانت ايجابية أو سلبية.

خلاصة:

بعد الإلمام بالإطار المنهجي للدراسة في هذا الفصل، وتحديد أهم الخطوات والطرق المنهجية التي تم إتباعها في هذه الدراسة، وذلك من خلال وصف مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات، ومدى صدق هذه الأداة وثباتها، وتحديد أساليب وخطوات معالجة البيانات، فكل هذه الخطوات مهمة للتوضيح معالم الدراسة، فمن خلال هذا الفصل تم وضع وأول لبنة أساسية لإتمام الجانب الميداني للدراسة، فبعد ذلك يأتي الجانب الثاني من الدراسة الميدانية التي كانت ضمن مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود من خلال مديرياتها الأربعة من أجل دراسة وتحديد أثر مجموعة من العوامل على مستوى أداء المورد البشري بها، وذلك باختبار الفرضيات المطروحة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة، والوصول الى نتائج ومناقشتها وتحليلها، ليتم على أساسها تقديم توصيات وإجراءات لتحسين مستوى الأداء، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

IV. مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق للجوانب النظرية للموضوع من خلال طرح إطار نظري يشمل أهم متغيرات الدراسة، وكذلك مناقشة بعض الدراسات السابقة في الموضوع، تم تدعيم هذا الجانب بدراسة ميدانية شملت مؤسسة سوناطراك بمديرياتها الأربعة المتواجدة بمنطقة حاسي مسعود، وهي المديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف، المديرية الجهوية للتنقيب، المديرية الجهوية للإنتاج والمديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب، من أجل دراسة تأثير بعض العوامل على مستوى أداء المورد البشري فيها، وتحديد الأكثر تأثيراً منها والأقل، وكذلك تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء، وقد تم الاحاطة أولاً بالجانب المنهجي للدراسة من خلال توضيح الطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة الميدانية، ثم جاء هذا الفصل لاستكمال الجانب الميداني من خلال مجموعة من الخطوات الأساسية والنهائية للوصول إلى أهداف الدراسة، لذا سيتم في هذا الفصل أولاً تحليل عبارات الاستبيان التي من خلالها سنعرف اتجاه أفراد العينة نحو هذه العبارات، والتي نأمل أن تعكس واقع المؤسسة، ثم سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال المعالجات الإحصائية المناسبة، ليتم بعدها حوصلة نتائج الدراسة ومناقشتها، ليتم على أساسها تقديم توصيات، والتي تتمثل في إجراءات عملية لتحسين مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، اذا باختصار سيتطرق هذا الفصل إلى:

1.IV تحليل عبارات الاستبيان

2.IV اختبار فرضيات الدراسة

3.IV مناقشة نتائج الدراسة

IV. مناقشة نتائج للدراسة

1.IV تحليل عبارات الاستبيان:

لتحليل عبارات الاستبيان تم استخدام اختبار T (One Sample T test) للعينة الواحدة لتحليل جميع عبارات الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الأهمية النسبية للعبارات، ودرجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة، وتكون العبارة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، والعكس إذا أفراد العينة لا يوافقون على محتواها.

1.1.IV تحليل عبارات المحور الثاني "العوامل المحددة لأداء المورد البشري":

ويشمل هذا المحور جزأين هما العوامل الفردية والعوامل التنظيمية، التي بدورها تحوي عدة أبعاد.

أ- تحليل عبارات الجزء الأول من المحور الثاني:

هذا الجزء مخصص للعوامل الفردية المحددة لأداء المورد البشري وهي أربعة: اتجاه الفرد نحو وظيفته، قدرات الفرد، الدافعية وأخيرا إدراك الدور الوظيفي والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا الجزء:

الجدول (1-4) نتائج تحليل عبارات الجزء الأول من المحور الثاني (العوامل الفردية المحددة للأداء)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	الأهمية	ترتيب العبارة
1	العمل يوفر فرص النمو والتطور والرقي	3.78	1.11	0.00	عالية	1
2	أنا راضي ومرتاح بالعمل	3.45	1.17	0.00	عالية	2
3	يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر	3.36	1.14	0.00	متوسطة	3
3	العبارات الخاصة بالاتجاه	3.53	0.93	0.00	عالية	3
4	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع	3.88	0.75	0.00	عالية	4
5	لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	3.88	0.74	0.00	عالية	3
6	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	3.88	0.77	0.00	عالية	2
7	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	3.92	0.74	0.00	عالية	1
4	العبارات الخاصة بالقدرات	3.89	0.54	0.00	عالية	4
8	إن رغبتني في النجاح تدفعني للجدد والمثابرة	4.13	0.76	0.00	عالية	1
9	إذا لم أتوصل إلى شيء ما في مهمة ما فإنني أبذل كافة الجهود لتحسين أدائي	4.10	0.74	0.00	عالية	3
10	لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعبا	4.12	0.79	0.00	عالية	2
11	أبذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي.	3.88	0.93	0.00	عالية	4
12	أبذل أكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي	3.83	0.89	0.00	عالية	5
13	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	3.74	0.87	0.00	عالية	6
6	العبارات الخاصة دافعية الانجاز	3.97	0.59	0.00	عالية	6
14	لديك تصور وإدراك كامل عن وظيفتك ومكوناتها	3.89	0.82	0.00	عالية	4

IV. مناقشة نتائج للدراسة

15	تدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملك وطريقة ممارستها	3.91	0.75	0.00	عالية	3
16	أنت متأكد من مسؤولياتك الوظيفية	4.00	0.77	0.00	عالية	2
17	تتميز وظيفتك بوضوح الأهداف	3.53	1.11	0.00	عالية	5
18	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	4.28	0.71	0.00	عالية	1
العبارات الخاصة بادراك الدور الوظيفي		3.92	0.61	0.00	عالية	5
مجموع عبارات العوامل الفردية		3.86	0.49	0.00	عالية	18

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

وبالنظر إلى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات الجزء الأول من المحور الثاني المخصص لبعض العوامل الفردية التي تعتبر كمحددات لأداء الفرد، نلاحظ أن أغلب المتوسطات كانت ايجابية، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة نحوى هذه العبارات، وكان مجموع المتوسط الحسابي لهذا الجزء هو (3.86) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهي قيمة ايجابية عالية تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات، ومن الجدول أعلاه نجد أن:

- المتوسط الحسابي لعبارات اتجاه الفرد نحوى وظيفته وميوله ورغبته للاستقرار فيها كان (3.53) وهو متوسط عالي يدل على النظرة الايجابية لأفراد العينة لهذه العبارات، ولديهم رضا على العمل ويرجع ذلك أولا إلى أنهم يرون أن العمل يقدم لهم فرص للتطور والرقي وهي العبارة ذات أعلى متوسط حسابي (3.78)، كما نلاحظ وجود درجة من الرضا والارتياح في العمل لدى العمال تعتبر عالية، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.45)، لكن أخيرا بالنسبة للمزايا التي تتوفر في العمل فيوجد درجة متوسطة من الموافقة عليها، إي على الرغم من أن لديهم رضا وارتياح في وظائفهم إلا أن البعض منهم قد يرون أن المؤسسة لا توفر جميع المزايا التي قد تتوفر في عمل آخر في غير المؤسسة لذا كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.36)، إذا عموما بالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاتجاه نلاحظ وجود رضا وقبول وارتياح من طرف العمال للاستمرار في العمل لدى المؤسسة.

- المتوسط الحسابي لعبارات قدرات الفرد هو (3.89) وهو متوسط حسابي عالي يعكس درجة الموافقة الكبيرة على محتوى هذه العبارات فتجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة التي تقيس قدرة الأفراد على تحليل مهام العمل بمتوسط (3.92)، ثم جاءت العبارات التي تقيس أولا القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة، ثانيا القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل وثالثا مهارة النقاش والحوار والقدرة على الإقناع، فقد كانت بنفس المتوسط الحسابي تقريبا (3.88) وهو متوسط حسابي عالي يبين امتلاك الأفراد لأهم القدرات الأساسية لإنجاز مهامهم، إذا إجمالا كانت نظرة الباحثين إلى محتوى العبارات التي تقيس القدرات ايجابية وهذا يدل على امتلاك الأفراد لأهم القدرات الأساسية التي يتطلبها إنجاز العمل.

- المتوسط الحسابي لعبارات دافعية الانجاز كان (3.97) وهو متوسط حسابي عالي يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على محتوى هذه العبارات، وهذا يعني وجود مستوى دافعية عالي للإنجاز، وذلك راجع أولا إلى وجود رغبة لدى الأفراد في النجاح تدفعهم للجد والمثابرة حيث أخذت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي هو (4.13)، ثم جاءت العبارة "لدي رغبة في التحدي أثناء إنجاز العمل مهما بدا العمل صعبا" بمتوسط حسابي (4.12)، ثم أخذت العبارة "إذا لم أتوصل إلى شيء ما في مهمة ما فإنني أبذل كافة الجهود لتحسين أدائي" متوسط حسابي (4.10)، أبذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي بمتوسط حسابي (3.88)، أبذل أكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي بمتوسط حسابي (3.83)، ثم جاءت أخيرا العبارة "أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة" بمتوسط حسابي (3.74)، إذا بالنظر إلى المتوسط الحسابي

IV. مناقشة نتائج للدراسة

لمجموع عبارات الدافعية نجد أن الأفراد لديهم مستوى دافعية كبير يساعدهم على انجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والعملية.

- وأخيرا المتوسط الحسابي لعبارات إدراك الدور الوظيفي كان (3.92) وهو متوسط حسابي كبير يثبت وجود مستوى جيد لأدراك الأفراد لأدوارهم الوظيفية في المؤسسة وهذا راجع أولا إلى أنهم يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك فقد كانت هذه العبارة بأعلى بمتوسط حسابي (4.28)، ثم إلى أنهم متأكدين من مسؤولياتهم الوظيفية فهذه العبارة أخذت متوسط حسابي بقيمة (4.00)، كما يوجد لدى العمال إدراك كبير للسلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملهم وطريقة ممارسته فقد أخذت هذه العبارة بمتوسط حسابي (3.91)، تم جاءت العبارة التي تقيس مدى تصور وإدراك الفرد الكامل عن وظيفته ومكوناتها بمتوسط حسابي (3.89)، وأخيرا كانت العبارة "تتميز وظيفتك بوضوح الأهداف" بأقل متوسط حسابي وهو (3.53)، إذا يوجد عموما مستوى إدراك عالي من طرف الموظفين لأدوارهم الوظيفية يمكنهم من القيام بوظائفهم بالشكل المناسب.

عموما توجد نظرة ايجابية حول العوامل الفردية من طرف أفراد العينة، وذلك لأن أغلب المتوسطات الحسابية كانت ايجابية.

ب- تحليل عبارات الجزء الثاني من المحور الثاني:

يحتوي هذا الجزء على العوامل التنظيمية المحددة لأداء المورد البشري وهي ستة متغيرات الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز والتدريب والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا الجزء:

الجدول (2-4) نتائج تحليل عبارات الجزء الثاني من المحور الأول (العوامل التنظيمية المحددة للأداء)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	الأهمية	ترتيب العبارة
19	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح طبقاته والمفهوم الذي بني عليه	2.77	1.17	0.00	متوسطة	1
20	يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في المؤسسة	2.62	1.13	0.00	متوسطة	4
21	تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة مهامهم ووظائفهم في المؤسسة	2.65	1.20	0.00	متوسطة	3
22	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	2.53	1.16	0.00	متوسطة	5
23	خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمؤوسين واضحة في المؤسسة	2.75	1.18	0.00	متوسطة	2
5	العبارات الخاصة بالهيكل التنظيمي	2.64	0.98	0.00	متوسطة	
24	توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل	2.71	1.24	0.00	متوسطة	5
25	الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة	3.60	1.09	0.00	عالية	2
26	الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلة الضوضاء	3.24	1.22	0.00	متوسطة	4
27	توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	3.86	0.90	0.00	عالية	1
28	توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العاملين	3.49	1.14	0.00	عالية	3
5	العبارات الخاصة ببيئة العمل المادية	3.38	0.88	0.00	متوسطة	
29	تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	2.71	1.10	0.00	متوسطة	1

IV. مناقشة نتائج للدراسة

8	ضعيفة	0.00	1.15	2.42	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	30
5	ضعيفة	0.00	1.15	2.58	تشجع الإدارة العمل بأسلوب الفريق وتعمل على تقليل التسلسل الهرمي في السلطة	31
2	متوسطة	0.00	1.16	2.71	يفوض المديرين في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال	32
4	ضعيفة	0.00	1.23	2.61	تشجع الإدارة العمال على الحوار وتبادل الأفكار إبداء مقترحاتهم.	33
3	متوسطة	0.00	1.21	2.65	هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين	34
7	ضعيفة	0.00	1.22	2.44	تعمل الإدارة على تحفيز العمال لأداء مهامهم	35
6	ضعيفة	0.00	1.26	2.56	تنظم الإدارة اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا	36
8	ضعيفة	0.00	0.97	2.59	العبارات الخاصة بنمط القيادة	
2	متوسطة	0.00	1.20	3.04	يتم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	37
1	عالية	0.00	1.12	3.48	توفر المؤسسة وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات	38
4	متوسطة	0.00	1.16	2.79	توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة	39
3	متوسطة	0.00	1.20	2.89	الاتصال في المؤسسة تسير في كل الاتجاهات بين الإدارة والعمال	40
4	متوسطة	0.00	0.95	3.05	العبارات الخاصة بالاتصال الإداري	
3	متوسطة	0.00	1.30	2.87	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي تحمله	41
1	متوسطة	0.00	1.18	3.24	يكفي الأجر الذي أحصل عليه لسد متطلبات المعيشة	42
2	متوسطة	0.00	1.26	2.98	مستوى الأجر الحالي يساعدني على العمل بشكل أفضل	43
4	ضعيفة	0.00	1.25	2.33	نظام الأجور والحوافز في المؤسسة يرتبط بنتائج الأداء	44
5	ضعيفة	0.00	1.26	2.33	تمنح المؤسسة العمال مكافآت متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل	45
5	متوسطة	0.00	0.99	2.76	العبارات الخاصة بالأجور والحوافز	
5	ضعيفة	0.00	1.16	2.33	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام	46
4	ضعيفة	0.00	1.15	2.55	يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها	47
3	متوسطة	0.00	1.17	2.83	تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم ومستوى نشاطهم	49
2	متوسطة	0.00	1.20	2.92	تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات وإمكانيات الموظفين في العمل	50
1	متوسطة	0.00	1.17	3.16	يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في أداء مهامهم	51
5	متوسطة	0.00	1.00	2.76	العبارات الخاصة بالتدريب	
32	متوسطة	0.00	0.75	2.86	مجموع عبارات العوامل التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

بعد تحليل عبارات الجزء الثاني من المحور الثاني الذي يشمل العوامل التنظيمية المحددة لأداء المورد البشري في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي لمجموع العوامل التنظيمية هو (2.86) وهو ذو قيمة متوسطة، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول

IV. مناقشة نتائج للدراسة

محتوى هذه العبارات، ويدل هذا على وجود نظرة قد تكون سلبية نوعا ما تجاه واقع بعض المتغيرات التنظيمية في المؤسسة وذلك لأن:

- المتوسط الحسابي لعبارات الهيكل التنظيمي كان (2.64) وهو بقيمة متوسطة تعكس وجود بعض النقائص في بناء الهيكل التنظيمي في المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك بسبب أولا أن موافقتهم حول العبارة " الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات" أخذت أقل متوسط حسابي وهو (2.53)، ثم كانت العبارة "يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في المؤسسة" بمتوسط حسابي أعلى وهو (2.62)، ثم ثالثا جاءت العبارة "تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة مهامهم ووظائفهم في المؤسسة" بمتوسط حسابي (2.65)، ورابعا العبارة " خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المؤسسة" كانت بمتوسط حسابي (2.75)، وأخيرا العبارة "الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح طبقاته والمفهوم الذي بني عليه" أخذت أعلى متوسط حسابي وهو (2.77) وهذا يدل على وجود موافقة نوعا على هذه العبارة، إجمالا كانت المتوسطات الحسابية لعبارات الهيكل التنظيمي بقيم متوسطة يدل ذلك على وجود وجهات نظر تحمل بعض الايجابية والسلبية معا أي أن الهيكل التنظيمي قد يوجد به بعض النقائص.

- المتوسط الحسابي لعبارات بيئة العمل المادية كان (3.38) لاحظنا وجود اختلاف في درجة الموافقة بين العبارات، منها من كانت لها نظرة ايجابية من طرف المبحوثين وهي أولا العبارة " توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل" كانت بأعلى متوسط حسابي (3.86)، ثم العبارة " الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة" بمتوسط حسابي " (3.60)، وثالثا العبارة " توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العاملين" بمتوسط حسابي (3.49)، أما العبارات التي كانت بمتوسط حسابي أقل هي العبارة " الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلّة الضوضاء" بمتوسط حسابي (3.24)، وأخيرا العبارة " توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل " كانت بأقل متوسط حسابي هو (2.71)، إذا فيما يخص بيئة العمل المادية في المؤسسة فهي بها إيجابيات ومميزات حققت رضا وقبول من طرف أفراد العينة لكن قد توجد بها بعض نقائص لكنها إجمالا تعتبر مناسبة لأداء العمل.

- المتوسط الحسابي لعبارات القيادة الإدارية كان (2.59) وهو متوسط حسابي ضعيف يعكس نظرة سلبية من طرف المبحوثين حول أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة، فلاحظنا أن أغلب عبارات هذا الجزء كانت بمتوسط حسابي ضعيف وهي على الترتيب أولا العبارة " تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار " كانت بأقل متوسط حسابي هو (2.42)، ثم العبارة " تعمل الإدارة على تحفيز العمال لأداء مهامهم" بمتوسط حسابي (2.44)، ثم العبارة " تنظم الإدارة اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا" بمتوسط حسابي (2.56) تليها العبارة "تشجع الإدارة العمل بأسلوب الفريق وتعمل على تقليل التسلسل الهرمي في السلطة" بمتوسط حسابي (2.58)، ثم العبارة "تشجع الإدارة العمال على الحوار وتبادل الأفكار إبداء مقترحاتهم" بمتوسط حسابي (2.61)، ثم أخذت باقي العبارات نسبة موافقة أعلى نوعا ما بمتوسط حسابي متوسط وهي أولا العبارة "هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين" كانت بمتوسط حسابي (2.65) ثم العبارة " يفوض المديرين في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال" والعبارة "تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام" بنفس المتوسط الحسابي (2.71). عموما

IV. مناقشة نتائج للدراسة

كانت نظرة أفراد العينة حول أسلوب القيادة لا تحظى بموافقة كبيرة بل بعض العبارات قد كانت لها نظرة سلبية ، وهذا يدل على وجود المشاكل في الأسلوب القيادي للمؤسسة وقد تم التركيز في عبارات القيادة على بعض مفاهيم التمكين كإتباع أسلوب فرق العمل، وعملية تفويض السلطة، وكذلك إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وغيرها وظهر أن إدارة المؤسسة في نظر أفراد العينة لا تتبنى هذه المفاهيم بشكل كبير.

- المتوسط الحسابي لعبارات الاتصال الإداري بلغ (3.05) وهو بقيمة متوسطة وقد أخذت فيه العبارة " توفر المؤسسة وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات" متوسط حسابي عالي هو (3.48) أما باقي العبارات كانت لمتوسطات حسابية ذات قيمة متوسطة وهي على التوالي " يتم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة" بمتوسط حسابي (3.04)، ثم العبارة " الاتصال في المؤسسة تسير في كل الاتجاهات بين الإدارة والعمال" بمتوسط حسابي (2.89)، أخيرا العبارة " توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة" بأقل متوسط حسابي هو (2.79)، إذا يعتبر نظام الاتصال في المؤسسة به بعض المشاكل التي قد تؤثر على جودة المعلومات وطريقة انتقالها وكذلك سرعة وصولها، والاعتماد على الوسائل الحديثة في الاتصال لا يكفي بحد ذاته.

- المتوسط الحسابي لعبارات بعد الجور والحوافز كان (2.76) وهو متوسط حسابي بقيمة متوسطة، يدل على وجود نظرة قد تكون سلبية نوعا ما حول نظام الأجور والحوافز في المؤسسة فقد جاءت أغلب العبارات بمتوسطات حسابية تعتبر متوسطة أيضا، كانت أعلاها العبارة " يكفي الأجر الذي حصل عليه لسد متطلبات المعيشة" بمتوسط حسابي (3.24)، ثم العبارة " مستوى الأجر الحالي يساعدني على العمل بشكل أفضل" بمتوسط حسابي (2.98) تليها العبارة " الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي تحمله" بمتوسط حسابي (2.87)، وأخيرا جاءت العبارتين " نظام الأجور والحوافز في المؤسسة يرتبط بنتائج الأداء" ثم العبارة " تمنح المؤسسة العمال مكافآت متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل" بمتوسطات حسابية ضعيفة وهي (2.33)، إذا عموما يوجد بعض المشاكل في نظام الأجور والحوافز حسب وجهة نظر الباحثين وهذا قد يقلل من مستوى الرضا لديهم وبالتالي قد يؤثر سلبا على الأداء.

- المتوسط الحسابي لعبارات بعد التدريب في المؤسسة هو (2.76) وهو كذلك بقيمة متوسطة تدل على وجود بعض المشاكل في برامج التدريب المتبعة من طرف المؤسسة، أهمها فرص التدريب غير المتكافئة بين العاملين في جميع الأقسام فقد كانت بأقل متوسط حسابي (2.33)، وكذلك المشكل الأخر هو موثمة برامج التدريب مع محتوى وظائف العاملين فقد جاءت كذلك بمتوسط حسابي ضعيف هو (2.55)، أما باقي العبارات أخذت متوسطات حسابية متوسطة وهي على التوالي العبارة " تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم ومستوى نشاطهم" بمتوسط حسابي (2.83)، ثم العبارة " تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات وإمكانيات العاملين في العمل" بمتوسط حسابي (2.92)، وأخيرا العبارة " يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في أداء مهامهم" بأعلى متوسط حسابي (3.16)، يوجد نظرة سلبية نوعا ما تجاه عبارات التدريب من طرف أفراد العينة، وذلك يعني وجود بعض المشاكل ضمن نظام التدريب في المؤسسة التي قد لا تمكن العاملين من تدارك بعض الأمور أو المستجدات ضمن وظائفهم.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

إذا بصفة عامة كانت لدى الباحثين في المؤسسة درجة موافقة متوسطة حول عبارات العوامل التنظيمية ونظرة قد تميل إلى السلبية نوعا ما حول واقع بعض المتغيرات التنظيمية في المؤسسة.

IV.2.1 تحليل عبارات المحور الثالث مستوى أداء المورد البشري:

يحتوي المحور الثالث المتغير التابع وهو واقع أداء المورد البشري وهو مقسم إلى 3 أبعاد وهي معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا الجزء:

الجدول (3-4) تحليل عبارات المحور الثالث مستوى أداء المورد البشري

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	أهمية العبرة	ترتيب العبرة
52	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة المؤسسة	3.38	1.01	0.00	متوسطة	6
53	يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	3.04	1.09	0.00	متوسطة	8
54	يوجد لدى العمال القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل	3.59	0.97	0.00	عالية	3
55	يبدل العمال الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة	3.60	0.98	0.00	عالية	2
56	يخصص العمال الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة	3.50	0.97	0.00	عالية	4
57	يتوفر لدى العمال الرغبة والحماس الكاف لإنجاز العمل المطلوب منهم	3.17	1.10	0.00	متوسطة	7
58	يحرص العمال على تنفيذ العمل وفقا للبرامج المرسومة	3.47	0.97	0.00	عالية	5
59	يحرص العاملون على تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة	3.61	0.93	0.00	عالية	1
8	العبارات الخاصة بمعدل الأداء	3.42	0.75	0.00	متوسطة	8
60	يتوفر لدى العمال القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأعمالهم	3.58	0.95	0.00	عالية	3
61	يلتزم العمال بالأوقات الرسمية للعمل ولا يغيبون إلا للضرورة القصوى	3.16	1.21	0.00	متوسطة	6
62	يلتزم العمال بقوانين وأنظمة العمل	3.34	1.11	0.00	متوسطة	5
63	يتعاون العمال طوعا مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية	3.58	1.06	0.00	عالية	4
64	يتقبل العمال المصاعب والمتاعب التنظيمية دون شكوى أو تدمير	3.05	1.15	0.00	متوسطة	7
65	يتجنب العمال خلق مشاكل في مكان العمل	3.66	0.89	0.00	عالية	2
66	يتمتلك العمال القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	3.68	0.89	0.00	عالية	1
7	العبارات الخاصة بسلوك الأداء	3.44	0.74	0.00	عالية	7
67	يسعى العمال إلى تحسين قدراتهم ومهاراتهم من خلال اكتساب معارف جديدة تفيدهم في عملهم	3.72	0.86	0.00	عالية	1
68	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد العاملين على تحسين أدائهم	3.11	1.17	0.00	متوسطة	5
69	تساعد المتابعة المستمرة للعمال من قبل مشرفيهم على تحسين	3.39	1.14	0.00	متوسط	4

IV. مناقشة نتائج للدراسة

					مستوى أدائهم	
3	عالية	0.00	1.14	3.50	يهيئ العمل للموظفين فرص تعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل	70
2	عالية	0.00	1.19	3.58	هناك طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	71
5	عالية	0.00	0.78	3.46	العبارات الخاصة باحتمال التطوير في الأداء	
20	عالية	0.00	0.66	3.43	مجموع عبارات محور مستوى أداء المورد البشري	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمجموع عبارات الأداء هو (3.43) وهو متوسط عالي يعكس مستوى النظرة الايجابية للعاملين حول هذه محتوى هذه العبارات عموما أما بالنسبة إلى أبعاد الأداء:

- كان المتوسط الحسابي لعبارات بعد معدل الأداء هو (3.42) وهو متوسط حسابي يعتبر بقيمة متوسطة لكن كانت هناك نظرة تميل إلى الإيجابية، وذلك لأن أغلب عبارات هذا البعد كانت لها متوسطات حسابية عالية وهي على التوالي العبارة " يحرص العاملون على تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة" بمتوسط حسابي (3.61)، ثم العبارة " يبذل العمال الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة" بمتوسط (3.60)، ثم العبارة " يوجد لدى العمال القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل" بمتوسط حسابي (3.59)، ثم العبارة " يخصص العمال الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة" بمتوسط حسابي (3.50)، ثم أخيرا العبارة " يحرص العمال على تنفيذ العمل وفقا للبرامج المرسومة" (3.47)، أما باقي عبارات هذا البعد كانت بمتوسطات حسابية متوسطة وهي على التوالي العبارة " يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة" بمتوسط (3.38)، ثم العبارة " يتوفر لدى العمال الرغبة والحماس الكاف لإنجاز العمل المطلوب منهم بمتوسط (3.17) وأخيرا العبارة " يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد" بمتوسط (3.04)، إذا إجمالاً فيما يخص معدل الأداء كانت لدى أفراد العينة نظرة ايجابية نوعاً ما حول محتوى هذه العبارات.

- المتوسط الحسابي لبعده سلوك الأداء كان (3.44) وهو متوسط حسابي عالي بين درجة الموافقة حول هذه العبارات وتأتي العبارة " يمتلك العمال القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة" بمتوسط حسابي (3.68)، تليها العبارة " يتجنب العمال خلق مشاكل في مكان العمل" بمتوسط حسابي (3.66)، ثم العبارتين " يتوفر لدى العمال القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأعمالهم" والعبارة " يتعاون العمال طوعياً مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية" بمتوسط حسابي (3.58)، وتليها العبارات التي كانت بمتوسطات حسابية ذات قيم متوسطة وهي على التوالي العبارة " يلتزم العمال بقوانين وأنظمة العمل" (3.36)، ثم العبارة " يلتزم العمال بالأوقات الرسمية للعمل ولا يغيبون إلا للضرورة القصوى" بمتوسط (3.16) وأخيرا العبارة " يتقبل العمال المضاعب والمتاعب التنظيمية دون شكوى أو تذمر" بمتوسط (3.05)، عموماً بالنسبة إلى لبعده سلوك الأداء ضمن عينة الدراسة كانت لهم نظرة ايجابية نحو هذه العبارات وهذا يبين وجود بعض السلوكيات الايجابية التي من شأنها أن تعزز مستوى الأداء، وتساهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

- المتوسط الحسابي لبعد احتمال التطوير في الأداء هو (3.46) أي بقيمة عالية، وذلك راجع إلى أولاً إلى العبارة "يسعى العمال إلى تحسين قدراتهم ومهاراتهم من خلال اكتساب معارف جديدة تفيدهم في عملهم" التي كانت بأعلى متوسط حسابي (3.72) ثم العبارة "هناك طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.58) والعبارة "يهيئ العمل للموظفين فرص تعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل" بمتوسط حسابي (3.50) وباقي العبارتين بدرجة موافقة متوسطة وهما أولاً العبارة "تساعد المتابعة المستمرة للعمال من قبل مشرفيهم على تحسين مستوى أدائهم" بمتوسط (3.39)، ثم العبارة "التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد العاملين على تحسين أدائهم" بمتوسط (3.11)، إذا ضمن هذا البعد يوجد احتمال للتطوير والتحسين في الأداء من طرف أفراد العينة بدرجة عالية، وذلك راجع إلى درجة الموافقة على محتوى هذه العبارات. عموماً فيما يخص مستوى الأداء كانت بالإجمال توجد هناك نظرة ايجابية ودرجة موافقة عالية على محتوى عبارات هذا المحور، لكن مع وجود بعض الجوانب التي كانت بدرجة موافقة متوسطة التي تعكس بعض النقائص في مستوى الأداء.

2.IV. اختبار فرضيات الدراسة:

طرحت هذه الدراسة ست فرضيات أساسية سيتم الإجابة عنها من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة لإثبات صحتها أو نفيها، لتم على أساسها الوصول التي نتائج الدراسة.

1.2.IV اختبار الفرضية الأولى: يوجد لدى أفراد العينة العاملين في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي

مسعود نظرة إيجابية حول واقع العوامل الفردية والتنظيمية المحددة لأداء المورد البشري.

من خلال تحليل عبارات العوامل (الفردية والتنظيمية) المحددة لأداء المورد البشري الموضحة في الجدول (4-1) والجدول (4-2) نلاحظ:

أولاً فيما العوامل الفردية المحددة لأداء المورد البشري لاحظنا بصفة عامة وجود درجة موافقة عالية حول محتوى العبارات لأن المتوسط الحسابي لهذا الجزء (3.86)، كما كانت جميع مجالات هذا الجزء كذلك بمتوسطات حسابية عالية نستنتج من خلالها أولاً فيما يخص اتجاه الفرد وميوله نحوى وظيفته فنجد درجة عالية من الرضا والارتياح والرغبة في الاستقرار في العمل من طرف العمال، أما فيما يخص القدرات فوجدنا كذلك موافقة كبيرة على محتوى هذه العبارات وهذا يعكس امتلاك الأفراد في المؤسسة لأهم القدرات الأساسية التي تساعدهم على أداء مهامهم، أما فيما يخص مستوى دافعية الأفراد فهو كذلك تعتبر مرتفع وأعلى متوسط وهذا يجعل العمال يسعون إلى إنجاز ما هو مطلوب منهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وأخيراً لاحظنا أيضاً وجود مستوى فهم وإدراك جيد للدور الوظيفي من طرف العمال، وهو أمر أساسي يؤدي بالأفراد تحديد مهامهم وإنجازها بالشكل الأمثل.

أما العوامل التنظيمية بصفة عامة كانت لدى أفراد العينة في المؤسسة درجة موافقة متوسطة حول هذه العبارات، وهي نظرة بما بعض من السلبية وهذا يعني وجود نقض في مستوى الرضا لدى العمال حول واقع المتغيرات التنظيمية في المؤسسة خصوصاً حول نط القيادة في المؤسسة، ثم كذلك بناء الهيكل التنظيمي، يليها نظام الجور والخوافر ونظام التدريب، أما بالنسبة لبيئة العمل المادية

IV. مناقشة نتائج للدراسة

ونظام الاتصال قد يكونان مناسبين، لكن توجد بعض النقائص بما التي من الممكن معالجتها بسهولة لزيادة مستوى رضا العمال ليكون ذلك حافزا لهم لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.

إذا بحساب المتوسط الحسابي لعبارات محور العوامل المحددة لأداء المورد البشري من خلال اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) أظهر وجود درجة موافقة ايجابية حول العوامل الفردية، ودرجة موافقة متوسطة حول العوامل التنظيمية، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية المطروحة التي تنص على أنه يوجد لدى أفراد العينة في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود نظرة ايجابية جدا حول واقع العوامل الفردية والتنظيمية المحددة لأداء المورد البشري.

2.2.IV اختبار الفرضية الثانية: لدى الأفراد العاملين بمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود مستوى أداء عالي.

من خلال الجدول (3-4) الذي يحوي تحليل عبارات المحور الثالث المتعلق واقع أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، من خلال اختبار T في حالة عينة واحدة، لاحظنا أن المتوسط الحسابي لمجمل العبارات أو المحور ككل هو [3.43] وهو يدخل ضمن المجال [3.43 - 4.23] وهذا يعني أن مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، ويرجع هذا إلى أولا لبعده احتمال التطوير في الأداء، والذي كان كذلك المتوسط الحسابي فيه (3.46) وهو متوسط حسابي عالي بين امتلاك العمال الرغبة في تحسين وتطوير قدراتهم وأدائهم مع الزمن وكذلك وجود طموح لدى أفراد العينة للحصول على مناصب عليا، ثم يرجع مستوى الأداء ثانيا إلى وجود بعض السلوكيات الايجابية من طرف العاملين التي ساهمت في رفع مستوى الأداء وذلك ظهر من خلال المتوسط الحسابي لبعده سلوك الأداء وهو (3.44) وهو كذلك متوسط حسابي عالي، لكن فيما يخص معدل الأداء فقد كان متوسط لأن قيمته (3.42)، وهذا يدل على وجود بعض النقائص، وظهرت فيما يخص إنجاز الأعمال في الوقت المحدد أو نقص الرغبة والحماس، أو حرص العاملين على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

إذا بحساب المتوسط الحسابي لعبارات محور واقع أداء المورد البشري من خلال اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) أظهر أن مستوى أداء المورد البشري للأفراد العاملين في المديريات الأربعة بحاسي مسعود عالي وعليه تم قبول هذه الفرضية.

3.2.IV اختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر لأبعاد العوامل الفردية (اتجاه الفرد، القدرات، الدافعية، إدراك الدور الوظيفي) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

أما الصياغة الإحصائية لهذه الفرضية تكون: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العوامل الفردية (اتجاه الفرد، القدرات، الدافعية، إدراك الدور الوظيفي) على مستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال تطوير الأداء) في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد للتحقق من مدى تأثير العوامل الفردية بأبعادها على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (4-4) نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العوامل الفردية على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي

مسعود

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	F	B	DF درجة الحرية	sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
مستوى أداء المورد البشري	0.507	0.257	26.552	0.957	بين المجموع 4	0.000	الاتجاه	4.507	0.000
							القدرات	2.185	0.030
							الدافعية	1.626	0.105
							إدراك الدور الوظيفي	2.991	0.003
					المجموع 311				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الفردية بأبعادها على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود حيث بلغ معامل الارتباط R (0.507) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهو ارتباط بدرجة متوسطة، وقد كان معامل التحديد R² كان بقيمة (0.257) أي أن (25.7%) من التغير في مستوى الأداء يفسر من خلال العوامل الفردية بأبعادها، والباقي يعود على عوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ، ويؤكد معنوية التأثير قيمة F (26.552) الدالة عند مستوى أقل من (0.05). وقد أظهرت كذلك نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن إدراك الدور الوظيفي هو البعد الأكثر تأثيراً وذلك من خلال معامل التأثير B الذي بلغت قيمته (0.199) عند مستوى دلالة (0.003)، يليه بعد القدرات بقيمة (0.161) عند مستوى دلالة (0.030)، ثم أخيراً بعد الاتجاه بقيمة (0.059) عند مستوى دلالة (0.000)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في (إدراك الدور الوظيفي، القدرات، الاتجاه) يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء بمقدار (0.199، 0.161، 0.059) على التوالي، أما بالنسبة إلى بعد الدافعية فقد كانت قيمة معامل التأثير B (0.112) لكن عند مستوى دلالة (0.105) وهي قيمة أكبر من (0.05) وهذا يعني أن بعد الدافعية ليس له تأثير على أداء المورد البشري ككل وحتى على مستوى أبعاد الأداء.

إذا من خلال الجدول أعلاه يظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الفردية بأبعادها على مستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال تطوير في الأداء) في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، وعليه تكون معادلة خط الانحدار:

$$Y = 0.957 + 0.059X_1 + 0.161X_2 + 0.199X_4$$

حيث: X₁ الاتجاه، X₂ القدرات، X₄ إدراك الدور الوظيفي.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

من خلال نتائج الانحدار المتعدد تم قبول هذه الفرضية، وذلك لوجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل الفردية (الاتجاه، القدرات، الدافعية، إدراك الدور الوظيفي) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عند مستوى دلالة (0.05).

بعد قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تتعلق بأثر أبعاد العوامل الفردية (الاتجاه، القدرات، الدافعية، إدراك الدور الوظيفي) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، يجب التحقق من درجة أثر كل بعد من هذه الأبعاد على حدا على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود لذا تم طرح الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتجاه الفرد نحو وظيفته على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (4-5) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتجاه على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	F	DF درجة الحرية	sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
مستوى أداء المورد البشري	0.405	0.164	60.957	1	0.000	0.097	7.807	0.000
				310				
				311				
معدل الأداء	0.327	0.107	37.147	1	0.000	0.088	6.095	0.000
				310				
				311				
سلوك الأداء	0.288	0.083	28.138	1	0.000	0.079	5.305	0.000
				310				
				311				
احتمال تطوير الأداء	0.481	0.231	93.150	1	0.000	0.134	9.651	0.000
				310				
				311				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر للاتجاه على مستوى أداء المورد البشري وذلك لأن معامل الارتباط R كان (0.405) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما معامل التحديد R² (0.164)، أي أن (16.4%) من التغير في مستوى أداء المورد البشري يعود لتغير اتجاه الأفراد وميولهم نحو وظائفهم، أما درجة التأثير B (0.097)، يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى اتجاه الأفراد يؤدي إلى الزيادة في مستوى أدائهم بقيمة (9.7%)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (60.957) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05). أما بالنسبة لأبعاد الأداء كذلك يوجد أثر للاتجاه عليها وذلك من خلال قيمة R معامل الارتباط

IV. مناقشة نتائج للدراسة

(0.327)، (0.288)، (0.481) بالنسبة إلى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء، أما معامل التحديد R^2 (0.107)، (0.083)، (0.231)، أي أن (10.7%)، (8.3%)، (23.1%) من التغيير في سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء على التوالي يعود لتغير اتجاه الفرد نحو وظيفته، أما معامل التأثير B (0.088)، (0.079)، (0.134)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاتجاه يؤدي إلى الزيادة في مستوى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء بقيمة (0.088)، (0.079)، (0.134)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم F (37.147)، (28.138)، (93.150) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05).

إذا من خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لبعده الاتجاه على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه تم قبول هذه الفرضية الفرعية.

ثانياً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى قدرات الأفراد على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (4-6) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر مستوى القدرات على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك

بحاسي مسعود.

المتغير التابع	R الارتباط	R ² معامل التحديد	F	DF درجة الحرية	sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
مستوى أداء المورد البشري	0.356	0.127	45.069	1	0.000	0.437	6.713	0.000
				310				
				311				
معدل الأداء	0.322	0.104	35.930	1	0.000	0.449	5.994	0.000
				310				
				311				
سلوك الأداء	0.293	0.086	29.098	1	0.000	0.414	5.394	0.000
				310				
				311				
احتمال تطوير الأداء	0.314	0.099	34.000	1	0.000	0.452	5.831	0.000
				310				
				311				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

أظهر الجدول أعلاه وجود أثر لقدرات الأفراد على مستوى أداء المورد البشري، وذلك لأن معامل الارتباط R كان (0.356) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما معامل التحديد R^2 (0.127)، أي (12.7%) من التغيير في مستوى أداء المورد

IV. مناقشة نتائج للدراسة

البشري يعود للتغير في مستوى قدرات الأفراد، أما درجة التأثير B (0.437)، يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى قدرات الأفراد يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء بقيمة (0.437)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (45.069) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05). أما بالنسبة إلى أبعاد الأداء كذلك يوجد أثر للقدرات عليها بدرجة ضعيفة وذلك من خلال قيمة R معامل الارتباط (0.322)، (0.293)، (0.314) بالنسبة إلى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء، أما معامل التحديد R^2 (0.104)، (0.086)، (0.099)، أي أن (10.4%)، (8.6%)، (9.9%) من التغير في معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء يعود لتغير في مستوى قدرات الفرد، أما معامل التأثير B (0.449)، (0.414)، (0.452)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى القدرات يؤدي إلى الزيادة في مستوى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال تطوير الأداء بقيمة (0.449)، (0.414)، (0.452)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم F (35.930)، (29.098)، (34.000) وهي قيم دالة عند مستوى أقل من (0.05).

من خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لمستوى القدرات على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عند مستوى دلالة (0.05) وعليه تم قبول هذه الفرضية الفرعية.

ثالثاً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى دافعية الانجاز الأفراد على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

الجدول (4-7) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر مستوى الدافعية على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك

بحاسي مسعود

المتغير التابع	R الارتباط	R ² معامل التحديد	F	DF درجة الحرية	sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
مستوى أداء المورد البشري	0.351	0.123	43.477	1	0.000	0.393	6.594	0.000
				310				
				311				
معدل الأداء	0.270	0.073	24.372	1	0.000	0.343	0.069	0.000
				310				
				311				
سلوك الأداء	0.287	0.082	27.808	1	0.000	0.370	5.273	0.000
				310				
				311				
احتمال تطوير الأداء	0.385	0.148	58.839	1	0.000	0.505	7.338	0.000
				310				
				311				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

أظهر الجدول وجود أثر للدافعية على مستوى أداء المورد البشري، وذلك لأن معامل الارتباط R كان (0.351) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما معامل التحديد R² (0.123)، أي (12.3%) من التغير في مستوى أداء المورد البشري يعود لتغير في مستوى الدافعية لدى الأفراد، أما درجة التأثير B (0.393)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الدافعية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء بقيمة (0.393)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (43.477) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05). أما بالنسبة إلى أبعاد الأداء فهي كذلك يؤثر عليها مستوى الدافعية وذلك من خلال قيمة R معامل الارتباط (0.270)، (0.287)، (0.385) بالنسبة إلى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء، أما معامل التحديد R² (0.073)، (0.082)، (0.148)، أي أن (7.3%)، (8.2%)، (14.8%) من التغير في معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء يعود لتغير في مستوى دافعية الأفراد، أما معامل التأثير B (0.343)، (0.370)، (0.505)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الدافعية يؤدي إلى الزيادة في مستوى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء بقيمة (0.343)، (0.370)، (0.505)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم F (24.372)، (27.808)، (58.839) وهي قيم دالة عند مستوى أقل من (0.05).

إذا من خلال نتائج اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لبعدها الدافعية على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه تم قبول هذه الفرضية الفرعية.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

رابعاً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الإدراك الدور الوظيفي على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (4-8) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر إدراك الدور الوظيفي على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك

بحاسي مسعود

المتغير التابع	R الارتباط	R ² معامل التحديد	F	DF درجة الحرية	sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
مستوى أداء المورد البشري	0.401	0.161	59.315	1	0.000	0.431	7.702	0.000
				310				
				311				
معدل الأداء	0.345	0.119	41.791	1	0.000	0.421	6.465	0.000
				310				
				311				
سلوك الأداء	0.351	0.124	43.699	1	0.000	0.436	6.611	0.000
				310				
				311				
احتمال تطوير الأداء	0.351	0.120	43.569	1	0.000	0.443	6.601	0.000
				310				
				311				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود أثر لبعده إدراك الدور الوظيفي على مستوى أداء المورد البشري وذلك لأن معامل الارتباط R كان (0.401) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما معامل التحديد R² (0.161)، أي (16.1%) من التغير في مستوى أداء المورد البشري يعود للتغير في مستوى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، أما درجة التأثير B (0.431) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إدراك الفرد الدور الوظيفي لدى الأفراد يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء بقيمة (0.431)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (59.315) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05). أما بالنسبة إلى أبعاد الأداء فهي كذلك يؤثر عليها مستوى ادراك الدور الوظيفي وذلك من خلال قيمة R معامل الارتباط (0.345)، (0.351)، (0.351) بالنسبة إلى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء، أما معامل التحديد R² (0.119)، (0.124)، (0.120)، أي أن (11.9%)، (12.4%)، (12.0%) من التغير في معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء يعود للتغير في مستوى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، أما معامل التأثير B (0.421)، (0.436)، (0.443)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إدراك الدور الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في مستوى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء بما قيمته

IV. مناقشة نتائج للدراسة

(0.421)، (0.436)، (0.443)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم F (41.791)، (43.699)، (43.569) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

من خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجد أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لإدراك الدور الوظيفي على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه تم قبول هذه الفرضية الفرعية.

4.2.IV اختبار الفرضية الرابعة: يوجد أثر لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، نمط القيادة الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

والصياغة الإحصائية للفرضية تكون: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، نمط القيادة الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (4-9) نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العوامل التنظيمية على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك

بحاسي مسعود

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	F	B	DF	sig	B معامل الانحدار	T	sig
	الارتباط				درجة الحرية			المحسوبة	
مستوى أداء المورد البشري	0.600	0.360	28.635	2.112	بين الجميع	0.000	الهيكل التنظيمي	3.234	0.001
					البواقي		0.640	0.523	
					المجموع		2.862	0.005	
							2.654	0.008	
							1.346	0.179	
							1.853	0.065	
							بيئة العمل	0.028	
							القيادة	0.159	
							الاتصال الإداري	0.122	
							الأجور والحوافز	-0.053	
							التدريب	0.074	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العوامل التنظيمية على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.600) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهو ارتباط بدرجة متوسطة، وقد كان معامل التحديد R^2 كان بقيمة (0.360) أي أن (36.0%) من التغير في مستوى الأداء ناتج عن التغير في العوامل التنظيمية بأبعادها، والباقي يعود على عوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ، ويؤكد معنوية التأثير قيمة F (28.635) الدالة عند مستوى أقل من (0.05)، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن نمط القيادة هو البعد الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء وذلك من خلال معامل التأثير B الذي بلغت قيمته (0.159) عند مستوى دلالة (0.005) ثم يليه بعد الهيكل التنظيمي (0.149) عند مستوى دلالة (0.001)، ويليه بعد الاتصال الإداري بقيمة (0.122) عند مستوى دلالة (0.008)، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في كل من هذه الأبعاد (نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، الاتصال الإداري) يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء بمقدار (0.122، 0.149، 0.159) على التوالي، في حين لم يكن لبعد بيئة العمل، الأجور والحوافز والتدريب أي تأثير معنوي، وذلك من خلال قيم B معامل التأثير التي كانت قيمها (0.028، -0.053، 0.074) وهي قيم غير دالة معنويًا.

إذا من خلال الجدول يظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية بأبعادها على مستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال تطوير في الأداء) في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وعليه تكون معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 2.112 + 0.149X_5 + 0.159X_7 + 0.122X_8$$

حيث: X_5 الهيكل التنظيمي، X_7 نمط القيادة، X_8 الاتصال الإداري.

من خلال نتائج اختبار الانحدار المتعدد تم قبول الفرضية وذلك لوجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عند مستوى دلالة (0.05).

بعد قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تتعلق بأثر أبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، يجب التحقق من درجة أثر كل بعد من هذه الأبعاد على حدا على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود لذا تم طرح الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: يوجد لأثر ذو دلالة إحصائية لبناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

الجدول (4-10) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر بناء الهيكل التنظيمي على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة

سوناطراك بحاسي مسعود

المتغير التابع	R الارتباط	R ² معامل التحديد	F	DF درجة الحرية	sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
مستوى أداء المورد البشري	0.513	0.263	110.816	1	0.000	0.349	10.527	0.000
				310				
				311				
معدل الأداء	0.426	0.283	68.863	1	0.000	0.329	8.298	0.000
				310				
				311				
سلوك الأداء	0.442	0.195	75.154	1	0.000	0.346	8.669	0.000
				310				
				311				
احتمال تطوير الأداء	0.484	0.234	94.954	1	0.000	0.385	9.744	0.000
				310				
				311				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يوضح الجدول وجود أثر لبناء الهيكل التنظيمي على مستوى أداء المورد البشري، وذلك لأن معامل الارتباط R كان (0.513) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما معامل التحديد R² (0.263)، أي (26.3%) من التغير في مستوى أداء المورد البشري يعود للتغير في بناء الهيكل التنظيمي في المؤسسة، أما درجة التأثير B (0.349) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في جودة بناء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء بقيمة (0.349)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (110.816) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05)، أما بالنسبة إلى أبعاد الأداء فهي كذلك يؤثر فيها بناء الهيكل التنظيمي وذلك من خلال قيمة R معامل الارتباط (0.426)، (0.442)، (0.484) بالنسبة إلى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء، أما معامل التحديد R² (0.283)، (0.195)، (0.234)، أي أن ما قيمته (28.3%) (19.5%)، (23.4%) من التغير في معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء يعود لتغير في بناء الهيكل التنظيمي، أما معامل التأثير B (0.329)، (0.346)، (0.385)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ببناء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى الزيادة في مستوى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء بقيمة (0.329)، (0.346)، (0.385)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم F (68.863)، (75.154)، (94.954) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

من خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لبناء الهيكل التنظيمي على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه تم قبول هذه الفرضية الفرعية.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

ثانياً: توجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية للمؤسسة على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (4-11) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر بيئة العمل المادية على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك

بحاسي مسعود

المتغير التابع	R الارتباط	R ² معامل التحديد	F	DF درجة الحرية	sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
مستوى أداء المورد البشري	0.379	0.144	59.315	1	0.000	0.287	7.213	0.000
				310				
				311				
معدل الأداء	0.289	0.083	28.212	1	0.000	0.248	5.312	0.000
				310				
				311				
سلوك الأداء	0.298	0.089	30.280	1	0.000	0.260	5.503	0.000
				310				
				311				
احتمال تطوير الأداء	0.437	0.191	83.087	1	0.000	0.387	8.549	0.000
				310				
				311				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

من الجدول يتضح وجود أثر لبيئة العمل المادية على مستوى أداء المورد البشري، وذلك لأن معامل الارتباط R كان (0.379) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما معامل التحديد R² (0.144)، أي (14.4%) من التغير في مستوى أداء المورد يعود للتغير في مستوى الاهتمام ببيئة العمل المادية في المؤسسة، أما درجة التأثير B (0.287) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ببيئة العمل المادية في المؤسسة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء بقيمة (0.287)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (59.315) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05). أما بالنسبة إلى أبعاد الأداء كذلك تؤثر فيها بيئة العمل المادية، وذلك من خلال قيمة R معامل الارتباط (0.289)، (0.298)، (0.437) بالنسبة إلى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء، أما معامل التحديد R² (0.083)، (0.089)، (0.191)، أي أن ما قيمته (8.3%)، (8.9%)، (19.1%) من التغير في معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء يعود لتغير في مستوى الاهتمام ببيئة العمل المادية في المؤسسة، أما معامل التأثير B (0.248)، (0.260)، (0.387)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ببيئة العمل المادية يؤدي إلى الزيادة في مستوى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء بقيمة

IV. مناقشة نتائج للدراسة

(0.248)، (0.260)، (0.387)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم $F(28.212)$ ، (30.280)، (83.087) وهي قيم لها دلالة عند مستوى أقل من (0.05).

من خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لبيئة العمل المادية على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عند مستوى دلالة (0.05) وعليه تم التأكد من صحة هذه الفرضية الفرعية.

ثالثاً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة في المؤسسة على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (4-12) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي

مسعود

المتغير التابع	R الارتباط	R ² معامل التحديد	F	DF درجة الحرية	sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
مستوى أداء المورد البشري	0.548	0.301	133.325	1	0.000	0.377	11.547	0.000
				310				
				311				
معدل الأداء	0.447	0.200	77.356	1	0.000	0.348	8.795	0.000
				310				
				311				
سلوك الأداء	0.340	0.185	70.275	1	0.000	0.340	8.383	0.000
				310				
				311				
احتمال تطوير الأداء	0.589	0.347	146.701	1	0.000	0.474	12.834	0.000
				310				
				311				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يظهر من خلال الجدول وجود أثر لنمط القيادة على مستوى أداء المورد البشري، وذلك لأن معامل الارتباط R كان (0.548) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما معامل التحديد R² (0.301)، أي (30.1%) من التغيير في مستوى أداء المورد البشري يعود للتغيير في نمط القيادة في المؤسسة، أما درجة التأثير B (0.377) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بنمط القيادة في المؤسسة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء بقيمة (0.377)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (133.325) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05). أما بالنسبة إلى أبعاد الأداء فهي كذلك تتأثر بنمط القيادة ارتباطاً وذلك

IV. مناقشة نتائج للدراسة

لأن قيمة R معامل الارتباط (0.447)، (0.340)، (0.589) بالنسبة إلى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء، أما معامل التحديد R^2 (0.200)، (0.185)، (0.347)، أي أن ما قيمته (20.0%)، (18.5%)، (34.7%) من التغيير في معدل الأداء، سلوك الأداء، واحتمال التطوير في الأداء يعود لتغير في مستوى الاهتمام بنمط القيادة في المؤسسة، أما معامل التأثير B كان (0.348)، (0.340)، (0.474)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بنمط القيادة يؤدي إلى الزيادة في مستوى معدل الأداء، سلوك الأداء، واحتمال التطوير في الأداء بقيمة (0.348)، (0.340)، (0.474)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم F (77.365)، (70.275)، (146.701) وهي قيم لها دلالة عند مستوى أقل من (0.05).

إذا باستخدام الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لنمط القيادة على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه تم قبول هذه الفرضية الفرعية.

رابعا: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري في المؤسسة على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (4-13) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصال الإداري على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك

حاسي مسعود

المتغير التابع	R الارتباط	R ² معامل التحديد	F	DF درجة الحرية	sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
مستوى أداء المورد البشري	0.492	0.242	98.741	1	0.000	0.343	9.937	0.000
				310				
				311				
معدل الأداء	0.408	0.167	61.929	1	0.000	0.323	7.870	0.000
				310				
				311				
سلوك الأداء	0.390	0.152	55.585	1	0.000	0.313	7.456	0.000
				310				
				311				
احتمال تطوير الأداء	0.510	0.260	108.891	1	0.000	0.417	10.435	0.000
				310				
				311				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

يظهر من خلال الجدول وجود أثر للاتصال الإداري على مستوى أداء المورد البشري، ذلك لأن معامل الارتباط R كان (0.492) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما معامل التحديد R^2 (0.242)، أي (24.2%) من التغير في مستوى أداء المورد البشري يعود للتغير في الاهتمام بطرق الاتصال الإداري في المؤسسة، أما درجة التأثير B (0.343) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالاتصال الإداري في المؤسسة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء بقيمة (0.343)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (98.741) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05)، ويؤثر كذلك الاتصال الإداري على أبعاد الأداء، وذلك لأن قيمة R معامل الارتباط (0.408)، (0.390)، (0.510) بالنسبة إلى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء، أما معامل التحديد R^2 (0.167)، (0.152)، (0.260)، أي أن ما قيمته (16.7%)، (15.2%)، (26.0%) من التغير في معدل الأداء، سلوك الأداء، واحتمال التطوير في الأداء يعود للتغير في مستوى الاهتمام بالاتصال الإداري في المؤسسة، أما معامل التأثير B (0.323)، (0.313)، (0.417)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالاتصال الإداري يؤدي إلى الزيادة في مستوى معدل الأداء، سلوك الأداء، واحتمال التطوير في الأداء بقيمة (0.323)، (0.313)، (0.417)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم F (61.929)، (55.585)، (108.891) وهي قيم لها دلالة عند مستوى أقل من (0.05).

من خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة للاتصال الإداري على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه تم قبول هذه الفرضية الفرعية.

خامسا: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والحوافز في المؤسسة على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

الجدول (4-14) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر الأجور والحوافز على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك

حاسي مسعود

المتغير التابع	R الارتباط	R ² معامل التحديد	F	DF درجة الحرية	sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
مستوى أداء المورد البشري	0.320	0.102	35.404	1	0.000	0.214	27.090	0.000
				310				
				311				
معدل الأداء	0.278	0.077	25.941	1	0.000	0.211	5.093	0.000
				310				
				311				
سلوك الأداء	0.212	0.045	14.590	1	0.000	0.163	3.820	0.000
				310				
				311				
احتمال تطوير الأداء	0.371	0.138	49.527	1	0.000	0.291	7.038	0.000
				310				
				311				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يبين الجدول وجود أثر للأجور والحوافز على مستوى أداء المورد البشري، وذلك لأن معامل الارتباط R كان (0.320) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما معامل التحديد R² (0.102)، أي (10.2%) من التغير في مستوى أداء المورد البشري يعود للتغير في الاهتمام بمستوى الأجور والحوافز في المؤسسة، أما درجة التأثير B (0.214) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأجور والحوافز في المؤسسة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء بقيمة (0.214)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (35.404) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05). أما بالنسبة إلى أبعاد الأداء فهي كذلك تتأثر بمستوى الأجور والحوافز وذلك لأن قيمة R معامل الارتباط (0.278)، (0.212)، (0.371) بالنسبة إلى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء، أما معامل التحديد R² (0.077)، (0.045)، (0.138)، أي أن ما قيمته (7.7%)، (4.5%)، (13.8%) من التغير في معدل الأداء، سلوك الأداء، واحتمال التطوير في الأداء يعود للتغير في مستوى الأجور والحوافز في المؤسسة، أما معامل التأثير B (0.211)، (0.163)، (0.291)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بمستوى الأجور والحوافز يؤدي إلى الزيادة في مستوى معدل الأداء، سلوك الأداء، واحتمال التطوير في الأداء بقيمة (0.211)، (0.163)، (0.291)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم F (25.941)، (14.590)، (49.527) وهي قيم دالة عند مستوى أقل من (0.05).

من خلال اختبار الانحدار البسيط ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة للأجور والحوافز على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عند مستوى دلالة (0.05)، وعلمه تم قبول هذه الفرضية الفرعية.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

سادسا: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (4-15) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر برامج التدريب على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك

بحاسي مسعود

المتغير التابع	R الارتباط	R ² معامل التحديد	F	DF درجة الحرية	sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
مستوى أداء المورد البشري	0.422	0.178	67.317	1	0.000	0.281	8.205	0.000
				310				
				311				
معدل الأداء	0.327	0.107	37.119	1	0.000	0.246	6.093	0.000
				310				
				311				
سلوك الأداء	0.288	0.083	28.106	1	0.000	0.221	5.301	0.000
				310				
				311				
احتمال تطوير الأداء	0.539	0.291	127.057	1	0.000	0.240	11.272	0.000
				310				
				311				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يظهر من خلال الجدول وجود أثر للتدريب على مستوى أداء المورد البشري لأن معامل الارتباط R كان (0.422) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما معامل التحديد R² (0.178)، أي (17.8%) من التغير في مستوى أداء المورد يعود للتغير في الاهتمام ببرامج التدريب في المؤسسة، أما درجة التأثير B (0.281) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ببرامج التدريب في المؤسسة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء بقيمة (0.281)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (67.317) وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05). كذلك يؤثر التدريب على أبعاد الأداء، وذلك لأن قيمة R معامل الارتباط كانت (0.327)، (0.288)، (0.539) بالنسبة إلى معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء، أما معامل التحديد R² (0.107)، (0.083)، (0.291)، أي أن ما قيمته (10.7%)، (8.3%)، (29.1%) من التغير في معدل الأداء، سلوك الأداء، واحتمال التطوير في الأداء يعود للتغير في مستوى برامج التدريب في المؤسسة، أما معامل التأثير B (0.246)، (0.221)، (0.240)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ببرامج التدريب في المؤسسة يؤدي إلى

IV. مناقشة نتائج للدراسة

الزيادة في مستوى معدل الأداء، سلوك الأداء، واحتمال التطوير في الأداء بقيمة (0.246)، (0.221)، (0.240)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم F (37.119)، (28.106)، (127.057) وهي قيم لها دلالة عند مستوى أقل من (0.05).

من خلال اختبار الانحدار البسيط ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة للتدريب في المؤسسة على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه تم قبول هذه الفرضية الفرعية.

IV.5.2 اختبار الفرضية الخامسة: يوجد أثر لأبعاد العوامل الفردية والتنظيمية على مستوى أداء المورد

البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

وتكون الصياغة الإحصائية لهذه الفرضية كما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العوامل الفردية والتنظيمية معاً على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود.

لمعرفة أثر أبعاد العوامل الفردية (الاتجاه، القدرات، الدافعية، إدراك الدور الوظيفي) وأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) معاً على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود تم استخدام المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (4-16) نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العوامل الفردية والتنظيمية على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة

سوناطراك بحاسي مسعود

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	F	B	DF درجة الحرية	sig	B معامل الانحدار		T المحسوبة	sig
مستوى أداء المورد البشري	0.646	0.418	21.585	1.008	بين الجميع 10	0.000	الاتجاه	0.012	0.897	0.370
							القدرات	0.175	2.634	0.009
							الدافعية	0.031	0.475	0.536
							إدراك الدور الوظيفي	0.146	2.334	0.020
							الهيكل التنظيمي	0.085	1.784	0.076
							بيئة العمل	0.028-	0.644-	0.520
							القيادة	0.191	3.524	0.000
							الاتصال الإداري	0.096	2.114	0.035
							الأجور والحوافز	0.067-	1.731-	0.084
							التدريب	0.069	1.853	0.076
					الجموع 311					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العوامل الفردية والتنظيمية معا على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.646) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهو ارتباط بدرجة متوسطة، وقد كان معامل التحديد R^2 كان بقيمة (0.418) أي أن (41.8%) من التغير في مستوى أداء المورد البشري ناتج عن التغير في العوامل الفردية والتنظيمية بأبعادها، والباقي يعود الى عوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (21.585) وهي قيمة دالة عند مستوى أقل من (0.05)، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد كذلك أن نمط القيادة هو البعد الأكثر تأثيرا على مستوى الأداء وذلك من خلال معامل التأثير B الذي بلغت قيمته (0.191) عند مستوى دلالة (0.000) ثم يليه بعد القدرات (0.175) عند مستوى دلالة (0.009)، ويليه بعد إدراك الدور الوظيفي (0.146) عند مستوى دلالة (0.020) وأخيرا بعد الاتصال الإداري بقيمة (0.096) عند مستوى دلالة (0.035)، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في كل من هذه الأبعاد (نمط القيادة، القدرات، إدراك الدور الوظيفي، الاتصال الإداري) يؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء المورد البشري بمقدار (0.146، 0.175، 0.191، 0.096) على التوالي، في حين لم يكن لبعده الاتجاه، الدافعية، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، الأجور والحوافز والتدريب أي تأثير معنوي، وذلك من خلال قيم B معامل التأثير التي كانت قيمها على التوالي (0.012، 0.031، 0.085، -0.028، -0.067، 0.069) وهي قيم غير دالة معنويا.

إذا من خلال الجدول يظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العوامل الفردية والعوامل التنظيمية معا على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وعليه تكون معادلة خط الانحدار:

$$Y = 1.008 + 0.175X_2 + 0.146X_4 + 0.196X_7 + 0.096X_8$$

من خلال نتائج اختبار الانحدار المتعدد تم قبول هذه الفرضية، وذلك لوجود أثر بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل الفردية (الاتجاه، القدرات، الدافعية، إدراك الدور الوظيفي) وأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) معا على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عند مستوى دلالة (0.05).

IV. مناقشة نتائج للدراسة

6.2.IV اختبار الفرضية السادسة: لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود حسب متغيرات (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب).

والصياغة الاحصائية للفرضية تكون: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود حسب متغيرات (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب).

لاختبار هذه الفرضيات يجب أولاً تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال اختبار كولومجروف سمرنوف (1-Sample K-S)، وهو اختبار ضروري في هذه الحالة قبل اختبار هذه الفرضية، لمعرفة أسلوب اختبارها، وهذا الاختبار موضح في الجدول الموالي.

الجدول (4-17) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S) لبيانات محور أداء المورد البشري

اختبار Kolmogorov-Smirnov		
عدد العبارات	القيمة الإحصائية z	مستوى الدلالة Sig
20	1.154	0.139
واقع أداء المورد البشري		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة كان (0.139) وهو أكبر من (0.05) وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا هنا لاختبار هذه الفرضية يجب أولاً استخدام اختبار العينة المستقلة (Independent Sample T test) لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير (السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب).

أ- الجنس:

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى أداء المورد البشري حسب الجنس.

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى أداء المورد البشري حسب الجنس.

تم استخدام اختبار T لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في إجابات الباحثين حول مستوى أداء المورد البشري بمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود حسب متغير الجنس وهو موضح في الجدول:

IV. مناقشة نتائج للدراسة

الجدول (4-18) اختبار T لمتغير الجنس

اختبار t العينات المستقلة			اختبار (Levene's)		أداء المورد البشري
df	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	
310	0.025	-2.252-	0.276	1.191	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

بالاعتماد على نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Sample T test) الموضح في الجدول أعلاه نلاحظ أن اختبار (Levene's) في مستوى دلالة (0.276) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05) إذا نختار اختبار الفروق بين متوسطين في حالة تجانس وهو (2.252) بمستوى دلالة (0.025) وهو أقل من القيمة المعنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 ، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري باختلاف متغير الجنس وذلك كان لصالح الإناث.

ب- السن / الحالة الاجتماعية / المؤهل العلمي / سنوات الخبرة / المنصب:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في حالة أكثر من عينين مستقلتين وذلك لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير (السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب)، وهو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (4-19) نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way Anova لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء المورد البشري حسب متغير (السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب).

المتغير	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المعنوية
السن	0.984	بين المجموعات	57	0.512
		داخل المجموعات	254	
		المجموع	311	
الحالة الاجتماعية	1.105	بين المجموعات	57	0.299
		داخل المجموعات	254	
		المجموع	311	
المؤهل العلمي	1.839	بين المجموعات	57	0.001
		داخل المجموعات	254	
		المجموع	311	
سنوات الخبرة	1.313	بين المجموعات	57	0.082
		داخل المجموعات	254	
		المجموع	311	
المنصب	1.137	بين المجموعات	57	0.251
		داخل المجموعات	254	
		المجموع	311	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

من خلال الجدول أعلاه نستنتج:

أ- السن:

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير السن.
 H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير السن.
من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن اختبار مدى وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري على أساس السن أعطى قيمة F (0.984) بمستوى دلالة (0.512) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تُقبل فرضية العدم H_0 التي تعتبر على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير السن.

ب- الحالة الاجتماعية:

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير الحالة الاجتماعية.
 H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير الحالة الاجتماعية.
بالاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي يتضح أن اختبار مدى وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري لدى أفراد العينة على أساس الحالة الاجتماعية أعطى قيمة F (1.105) بمستوى دلالة (0.299)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه تقبل فرضية العدم H_0 التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير الحالة الاجتماعية.

ت- المؤهل العلمي:

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير المؤهل العلمي.
 H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير المؤهل العلمي.
من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن اختبار مدى وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير المؤهل العلمي أعطى قيمة F (1.839) بمستوى دلالة (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ث- سنوات الخبرة:

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير سنوات الخبرة.
 H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير سنوات الخبرة.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

أثبتت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول السابق، أن اختبار مدى وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير سنوات الخبرة أعطى قيمة F (1.313) بمستوى دلالة (0.082) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه تقبل فرضية العدم H_0 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ج- المنصب:

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير المنصب.
 H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير المنصب.
من خلال الجدول السابق أيضا الذي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي، يتضح أن اختبار مدى وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري حسب متغير المنصب أعطى قيمة F (1.137) بمستوى دلالة (0.251) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه تُقبل فرضية العدم H_0 التي تعتبر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغير المنصب.

إذا من خلال استخدام اختبار العينة المستقلة (Independent Sample T test) لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر (ANOVA) تم رفض الفرضية السادسة وذلك لأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود فيما يخص متغير (الجنس والمؤهل العلمي)، في حين لم يثبت ذلك فيما يخص متغيرات (السن، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المنصب).

3.IV مناقشة نتائج الدراسة:

يعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض العاملين والاطارات في مديريات المؤسسة وذلك من أجل تحليل بعض المتغيرات وتفسير النتائج تم التوصل الى مجموعة من النتائج وهي:

1.3.IV فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي العوامل الفردية والتنظيمية كعوامل محددة لأداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود وهي المتغير المستقل، وأداء المورد البشري في المؤسسة كمتغير تابع، قمنا بتحليل واقع هذه المتغيرات بناء على تحليل الاستبيان، وتم الاستعانة بالمقابلة الشخصية من أجل تفسير بعض النتائج.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

أ- العوامل الفردية لدى أفراد العينة في المؤسسة:

توجد نظرة إيجابية حول العوامل الفردية التي تمثل بعض الخصائص الفردية التي يتميز بها أفراد العينة وهي عوامل تؤثر على مستوى أدائهم لمهامهم في المؤسسة وهي كما يلي:

- فيما يخص الاتجاه، يوجد لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة نظرة إيجابية ورضا نحوي وظائفهم ويميلون إلى الاستقرار وعدم ترك العمل حالياً، كما ينظرون إلى والوظيفة على أنها تقدم لهم فرصة للتطور والرقى، لذا يوجد لديهم رضا تجاه وظائفهم، وقد يكون هذا كون أنها مؤسسة وطنية لها قيمة وصورة ذهنية جيدة في المجتمع، لأنها أكبر مؤسسة وطنية في مجالها، رغم ذلك يوجد البعض من العاملين من يعتبر أن المؤسسة لا تتوفر مزايا استثنائية غير موجودة في مؤسسات أخرى، وقد يكون ذلك بسبب نقص بعض الامتيازات الاجتماعية، كالحدمات الطبية من نظرتهم، أو غيرها من الامتيازات التي يستفيد منها العاملين أو عائلاتهم، وهناك من يشير الى أنه في حالة وجودها فهي تتطلب بعض الإجراءات الإدارية التي تأخذ وقت وجهد كبير، أو أن مجال الاستفادة منها قد لا يكون متاح للجميع، رغم ذلك تبقى المؤسسة تتوفر على العديد من الامتيازات الاجتماعية كالتعويضات في حالة حوادث العمل والتقاعد فقد يحافظ العامل على جزء كبير من الأجر قد يصل في بعض الحالات الى 100%، وكذلك استقرا الأجور مقارنة بالمؤسسات الخاصة التي يعتمد الأجر فيها على مستوى إيراداتها، وكذلك الاستفادة من العلاج المجاني، أو بعض الرحلات،... الخ، وغيرها من المميزات التي قد لا تتوفر في بعض فروع المؤسسة الناشطة في نفس المجال أو في المؤسسات الخاصة، أي أن الأشخاص الذين يرون نقص في مزايا المؤسسة يكون بسبب أنه دائما ينتظر من المؤسسة إضافة خدمات جديدة بشكل دائم، أو قد يكون نتيجة لأن العامل لم يستفد بعد من هذه المزايا، أو بسبب نقص معلوماته حول هذه المميزات وهذا يرجع الى طبيعة نظام الاتصال في المؤسسة المسؤول عن نشر هذه المعلومات.

- يمتلك أفراد العينة في المؤسسة أهم القدرات التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل جيد أهمها القدرة على تحليل مهام العمل، والتصور السريع لحلول المشاكل التي توجههم أثناء أداء العمل، وكذلك التعبير بطلاقة عن أفكارهم بالإضافة إلى مهارات النقاش والحوار، وهي قدرات أساسية تساعد العاملين على إنجاز وظائفهم بالشكل المطلوب في المؤسسة، وذلك لأن المؤسسة أساسا تعتمد في اختبار العاملين على أساس مؤهلاتهم وقدراتهم، وهذا يتفق مع دراسة (يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، 2010) التي توصلت إلى أن أفراد العينة يمتلكون أهم القدرات للشخصية المبدعة التي تساعدهم إلى تحقيق الأداء الجيد.

- يوجد مستوى دافعية للإنجاز عالي لدى أفراد العينة وذلك لوجود رغبة لدى العاملين في النجاح في وظائفهم تدفعهم للجد والمثابرة، بالإضافة إلى وجود الرغبة كذلك في التحدي أثناء إنجاز العمل، إضافة إلى وجود عنصر المنافسة بين الزملاء لإثبات التفوق، كما يعود مستوى الدافعية العالي كذلك إلى بذل العاملين جهداً للتحسين من قدراتهم ضمن مجال العمل، وهو ما يتفق مع دراسة (Azizatul Munawaroh et al, 2013) التي توصلت إلى أن مستوى الحاجة للإنجاز كان من متوسط إلى عالي لدى الأفراد العاملين في المكاتب الحكومية في اندونيسيا.

- يملك أفراد العينة مستوى ادراك جيد وفهم لأدوارهم الوظيفية، وهذه النتيجة وهذا تتفق مع دراسة (David giauque, 2008) فقد توصلت هذه الدراسة الى أنه يوجد فهم لدى الأفراد لدورهم في المؤسسة ومجمل العمليات التنظيمية، كما أن لديهم ربط بين دورهم في المؤسسة والأهداف التنظيمية، ومستوى الادراك الجيد للدور الوظيفي لعمال مؤسسة

IV. مناقشة نتائج للدراسة

سوناطراك جعلهم يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عنه، وذلك لأنهم متأكدين من مسؤوليات ووظائفهم، بالإضافة إلى إدراكهم لأهم السلوكيات والممارسات التي تتكون منها وظائفهم، من خلال تصور كامل عن الوظيفة وما تشمله من مكونات ومهام، بالإضافة إلى وضوح الأهداف، وهي أمور كلها تعزز مستوى إدراك الأفراد لأدوارهم الوظيفية، وذلك راجع لأن المؤسسة تمنح لكل عامل التوصيف الوظيفي لمهمته وهذا يكون بصفة كبيرة خصوصا في الوظائف والمهام التقنية الدقيقة كالمهندسين في جميع المجالات، وهذا التوصيف يكون بتحديد المنصب، الدرجة، الكفاءة المهنية اللازم توفرها في لدى العامل لشغل هذا المنصب، وكذلك موقع منصبه في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى مرافقة الشخص اذا تم توظيفه حديثا من طرف عامل قديم في نفس النشاط لتوضيح مهامه وكيفية أدائها، ويسمى هذا بالتكوين المباشر في منصب العمل، وهذا من أجل تسهيل ادماج العامل في المؤسسة.

- إذا ضمن ترتيب العوامل الفردية لمعرفة درجة الموافقة عليها أخذت دافعية الانجاز أعلى مستوى، ثم إدراك الدور والوظيفي، القدرات، وأخيرا الاتجاه.

ب- العوامل التنظيمية في المؤسسة:

يوجد لدى أفراد العينة نقص في الرضا حول واقع المتغيرات التنظيمية عموما في المؤسسة، وقد يكون هذا عائق لتحقيق مستوى أداء جيد وهذا يتفق مع دراسة (يوسف عبد عطية، 2010) التي توصلت إلى أن واقع المتغيرات التنظيمية غير مناسب لتحسين مستوى أداء المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة، لكن خلافا لذلك أظهرت دراسة (يوسف عبد عطية، أيمن أبو سويرح، 2010) وجود نظرة ايجابية لأفراد العينة في الجامعة الإسلامية بغزة حول واقع المناخ التنظيمي.

- بالنسبة لبناء الهيكل التنظيمي يوجد به بعض النقائص من وجهة نظر العمال في مديريات المؤسسة، فهو قد لا يساعد على سرعة الانجاز، وذلك قد يرجع لكبر حجم المديرية وتعدد الأقسام والمصالح وكثرة العاملين، وتركز القرارات في الإدارة العليا، كما يوجد نقص في وضوح الأدوار والاختصاصات بالنسبة للعاملين، وهذا يكون في حالات فقط، كأن يكون العامل لم يستفد من التكوين في منصب العمل كما يجب، وذلك لكثرة عدد العمال الذين يتم توظيفهم في آن واحد فيصعب تأطيرهم جميعا في نفس الوقت، كما قد يعود ذلك إلى أن أغلب الإطارات ذوي الخبرة الطويلة الذين لديهم أهم المعلومات عن المؤسسة، والذين يمكن الاستفادة من خبراتهم قد تقاعدوا، بالإضافة إلى أن بعض الوظائف والمهام قد لا تتناسب مع تخصصات العاملين في نظرهم، وهذا قد يتطلب منهم جهد إضافي، وذلك يعود إلى أن إدارة المؤسسة أحيانا قد تكلف أحيانا شخص لشغل وظيفة معينة في حالة وجود نقص، أو اذا كانت الوظيفة شاغرة حتى لو لم تكن ضمن تخصص العامل وهذا لضمان سير العمل فقط، لكن ومن جهة أخرى يوجد بعض الوضوح من وجهة نظر المبحوثين في خطوط السلطة والمسؤولية، وطبقات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه، وذلك كما ذكرنا سابقا يرجع إلى أن المؤسسة تحرص عند توظيفها للعاملين على أن توضح لهم مجال المسؤولية والسلطة، كما يرجع ذلك أيضا إلى أن بعض المديرية تعتمد على الهياكل التنظيمية العملية التي تجمع العاملين ضمن نفس نوع النشاط، وفي هذا السياق أشارت كذلك دراسة (ب كاستكا وآخرون، 2001) إلى أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة كان به نقائص فهو يعتبر هيكل تنظيمي تقليدي لا يساعد على تطبيق قيم إدارة الجودة، أما دراسة (Johanim Johari, 2009) فقد أكدت على

IV. مناقشة نتائج للدراسة

أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة وخصائص الوظيفة، وأشارت إلى أن بناء الهيكل التنظيمي يمكن قياسه بمؤشرين هما الطابع الرسمي ودرجة المركزية.

- تعتبر بيئة العمل المادية في مديريات المؤسسة مناسبة وتساعد على أداء العمل، وذلك لوجود أهم الوسائل كأجهزة التكييف لمواجهة الحرارة والبرودة في مكان العمل، كما يتوفر مكان العمل على إضاءة وتهوية مناسبة بالإضافة إلى توفر شروط الأمن والسلامة، لكن قد توجد بعض النقائص، منها نقص بعض الموارد والتجهيزات اللازمة لأداء العمل، وذلك في بعض الأقسام والمصالح التي تعاني نقص في بعض التجهيزات الأساسية كالتجهيزات المكتبية، وأجهزة الاعلام الآلي، ونقص في النظافة أحيانا فقط ووجود بعض الضوضاء في مكان العمل، وهي أمور قد تقلل من مستوى أداء الفرد، وهذا يتفق الى حد ما مع دراسة (Thushel Jayaweera, 2015) التي توصلت إلى أن بيئة العمل المادية في مجموعة من الفنادق في إنجلترا لا تساعد على الأداء بشكل جيد، وهذا أيضا ما توصلت إليه دراسة (بيان حرب، علي ميا، سومر أديب، 2008) حيث أكد أفراد العينة أن البيئة المادية ضمن مجموعة من المصارف في سوريا لا تساعد العاملين على تحسين أدائهم.

- أسلوب القيادة في مديريات المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة به العديد من النقائص، ولديهم نظرة سلبية تجاهه وذلك بسبب: أولا قلة إشراك الإدارة للعاملين في عملية اتخاذ القرار، وذلك أنها غالبا ما تكون مركزية وتتخذ من طرف الإدارة العليا، وكذلك قلة تحفيز الإدارة للعاملين لأداء مهامهم، بالإضافة إلى أن الإدارة قلما تنظم اجتماعات دورية للتواصل مع العاملين لمناقشة القضايا والمشاكل المطروحة، كما أن الإدارة من وجهة نظر الباحثين لا تعتمد كثيرا على العمل بأسلوب فرق العمل للتقليل من التسلسل الهرمي، بالإضافة إلى قلة الحوار وتبادل الأفكار والمقترحات، أما عن درجة الثقة بين العمال والإدارة، وكذلك تفويض بعض الصلاحيات بين المديرين والعمال، ومبدأ الاستقلالية والحرية في أداء المهام كانت أمور موجودة في نمط القيادة في المؤسسة لكن ليس بدرجة كبيرة، وهذا يتفق مع دراسة (magdalene hilda awases, 2006) التي توصلت إلى أنه يوجد ثقة واحترام متبادل بين المشرفين والمرؤوسين، إذا النمط القيادي في مديريات مؤسسة سوناطراك عموما يعاني بعض المشاكل التي يمكن معالجتها، وأهمها غياب الأساليب الإدارية الحديثة - كالتمكن الإداري - الذي من شأنه أن يحفز العمال ويرفع من مستوى أدائهم، وخلافا لذلك فقد أكدت دراسة (david giauque, valerie barbey, 2008) أن المؤسسات المدروسة تعتمد على تعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرار لدى العاملين وتحمل مسؤولية ذلك، وأن أفراد العينة يفضلون أسلوب القيادة التشاركية.

- مع أن مديريات المؤسسة توفر وسائل الاتصال اللازمة كالأنترنز من خلال حساب "Outlook" والخاص بكل عامل وكذلك الهواتف، بالإضافة الى الاعلانات المكتوبة التي تنشر على لوحات الاعلان، لكن هذا لم يكن كاف ليكون نظام الاتصال فيها جيد من وجهة نظر العاملين، وذلك لان عملية الاتصال في نظرهم لا تتم بالسرعة والدقة الكافية، وذلك قد يحدث في حالات فقط تتأخر فيها المعلومات ولا يتم ارسالها في الوقت المناسب، كما أنها قد لا تسير دائما في الاتجاهين بين (الإدارة-العمال)، وهذا قد يشكل أحيانا عائق في انتشار المعلومات وتبليغها في جميع المستويات، وهذا لا يحدث كثيرا في ما يخص المعلومات الإدارية الضرورية لسير العمل لأنه يتم الحرص من طرف الإدارة على انتشارها في أسرع وقت.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

- نقص مستوى رضا أفراد العينة فيما يخص نظام الأجور والحوافز في المؤسسة، وذلك لأن المؤسسة من وجهة نظرهم لا تقدم مكافآت دورية تساعدهم على العمل بشكل أفضل، مع أنه قد يفترض أن يمنح العامل مكافآت دورية إذا كان لديه أداء جيد، لكن التقييم هنا يعود الى المسؤول المباشر عن العامل الذي قد يمنحها لعامل آخر وليس على أساس الأداء، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (مسلط الشريف، 1992) التي توصلت كذلك إلى أن الأجهزة الإدارية لا تمنح الحوافز على أساس موضوعي وتتأثر بعض الشيء بالآراء الشخصية، بالإضافة إلى ذلك يعتبر الأفراد أفراد العينة العاملين بمؤسسة سوناطراك أن مستوى الأجور لا يرتبط بنتائج الأداء، وكما سبق الذكر أن الزيادات في الأجر قد تمنح أحيانا بشكل غير عادل ولا يرتبط بمستوى أداء العمال، وهذا قد لا يحفزهم على الأداء الجيد، وذلك لأن المسؤول المباشر للعامل هو من يقيمه ويقرر هذه الزيادة وقد تتأثر بالرأي الشخصي، أو قد يكون فيها بعض التحيز، كما أن البعض من وجهة نظرهم أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع المؤهل العملي الذي يحملونه، وهذا قد يكون بالنسبة للأشخاص الذين لديهم مؤهلات علمية لكنهم يعملون في مهام إدارية داخل المديرية، فالأجر لديهم أقل من نظرائهم بنفس المؤهلات الذين يعملون في ورشات العمل الموزعة عبر الوطن، وذلك لزيادة حجم المهام وتعقدها وكذلك زيادة حجم المخاطر، كما أن مستوى الأجر الحالي في نظر بعض أفراد العينة لا يساعدهم على تحسين مستوى أدائهم، وهذا ما خلصت إليه كذلك نتائج دراسة (بيان حرب، علي ميا، سومر أديب، 2008) التي أكدت أن مستوى الأجور والحوافز لا يساعد الأفراد على تحسين أدائهم، وذات النتائج توصلت إليها كذلك دراسة (magdalene hilda awases, 2006) التي أشارت إلى أن العمال ليس لديهم رضا حول مستوى الأجور والحوافز الممنوحة لهم وأنهم لا يجدون اعتراف بجهودهم المبذولة، أما عن مستوى موافقة العمال في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود عن ما إذا كان أجرهم كافى لسد متطلبات المعيشة فقد كانت متوسطة، وهذا يعني أن بعض أفراد العينة يرون أن مستوى الأجر لا يكفي لسد متطلبات المعيشة الأساسية.

- من وجهة نظر أفراد العينة توجد بعض المشاكل في سياسة التدريب ضمن مديريات المؤسسة، فقد يعتبر أفراد العينة أنها لا تشمل جميع العاملين في أقسام المؤسسة بشكل متساوي، رغم أن المؤسسة توفر برامج تدريب من خلال فرعها (IAP) المعهد الجزائري للبتترول بحاسي مسعود وبومرداس، والمتخصص في المجالات التقنية، وكذلك مركز اتقان (CPE) في سكيكدة ووهران، المتخصص في المجالات الإدارية، بالإضافة إلى بعض فرص التدريب التي تحصل عليها المؤسسة في خارج الوطن وداخله في إطار شراكتها مع بعض المؤسسات كإماتيازات يتم من خلالها منح فرص تدريب للعاملين في نفس مجال اطار الشراكة، لكن منح فرص التدريب عموما يعود الى المسؤول عن المصلحة أو العامل، لذا قد لا توزع فرص التدريب بشكل متساو أحيانا، وذلك بمنح عامل أو مجموعة من العاملين فرص تدريب متعددة على حساب البعض الآخر، وقد يعود رأي العاملين في عدم تكافؤ فرص التدريب كذلك إلى كثرة عمال المؤسسة وصعوبة تلقيهم التدريب في فترة واحدة لذا يتم تقسيمهم على فترات زمنية حسب سنة التوظيف، ويرى البعض أن برامج التدريب أحيانا تكون أقل مواثمة مع محتوى وظائفهم، وهذا يحدث فقط في حالة برامج التدريب الشاملة، أو يرجع لكون مراكز التدريب التابعة للمؤسسة هي التي تقترح محتوى برامج التدريب، وليس على أساس احتياجات العاملين، رغم ذلك يرى الأفراد الذين خضعوا للتدريب أنها تزيد من مستوى مهاراتهم في العمل وثقتهم بأنفسهم، وأنهم يستخدمون المهارات المكتسبة من برامج التدريب في أداء مهامهم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (magdalene hilda awases, 2006)

IV. مناقشة نتائج للدراسة

التي أشارت إلى وجود بعض برامج التدريب في المستشفيات إلا أنها تشمل عدد قليل من المرضين في المستويات التنفيذية، أما على مستوى الإشراف فأغلبهم قد حصل على التدريب.

إذا فيما يخص واقع العوامل التنظيمية في المؤسسة كانت لا تحقق مستوى رضا عالي بالنسبة لأفراد العينة وقد كانت مرتبة كما يلي (بيئة العمل المادية، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب، الهيكل التنظيمي، وأخيرا نمط القيادة).

ت- مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة:

بداية تقييم أداء العاملين في المؤسسة لا يتم بطريقة ملموسة من خلال إجراءات وخطوات واضحة، لأن المسؤول المباشر عن العامل والمسؤول عن المصلحة يضع ملاحظاته وتقييمه للعامل من خلال مدى إنجازه لمهامه ومسؤولياته المطلوبة منه، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الوظيفية، وكذلك نسبة التأخر والغيابات وهي تعتبر أهم معايير تقييم الأداء التي يتم مراعاتها عموما، وفي حالة وجود قصور كبير في أداء العامل أو كثرة الغيابات والتأخر يتم تحدير العامل شفهيًا، ثم كتابيًا، وقد تم حرمة من الحصول على مكافآت أو من الزيادة في الأجر.

- من خلال الدراسة لاحظنا أن مستوى الأداء كان عالي أجمالا وهو ما يتوافق مع النتائج المتوصل في دراسة (يوسف عبد عطية، أيمن أبو سويح، 2010) حيث أكدت هذه الأخيرة أن هناك مستوى جيد لأداء العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، وقد تم تحديد مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود من خلال ثلاثة أبعاد وهي (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء)، لكن تختلف الدراسات في تحديد جوانب ومؤشرات الأداء حسب هدف الدراسة ومحتواها، كدراسة (Yanuaris Resubun et al, 2013) التي اعتمدت في قياس متغير الأداء على (نوعية العمل، الإنتاجية، وتحمل المسؤولية).

- معدل الأداء كان متوسط ويرجع ذلك أولا إلى أن معدل إنجاز الأعمال في الوقت المحدد كان بمستوى متوسط وكذلك مستوى الرغبة والحماس لإنجاز الأعمال المطلوبة، ومستوى حرص العمال على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا قد يعود إلى غياب معايير واضحة لتقييم الأداء فتقريبا تقييم الأداء في المؤسسة، وكذلك قلة ربط الأجور والحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأداء، لذا نجد نقص في جانب إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، لكن يوجد كذلك إيجابيات ضمن هذا البعد وهي حرص العمال على تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم وفقا للبرامج المرسومة، كما يخصصون الوقت الكافي لذلك، بالإضافة إلى أنه يوجد لدى العمال القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل، ويبدلون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بشكل صحيح، وكل ذلك من خلال تنفيذهم للأوامر الصادرة من الإدارة.

- سلوك الأداء كان جيد وبه العديد من الجوانب الإيجابية التي دعمت مستوى الأداء وهي امتلاك العمال القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة، وكذلك تجنب خلق العمال للمشاكل في مكان العمل، بالإضافة إلى امتلاكهم القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أعمالهم، بالإضافة إلى وجود عنصر التعاون الطوعي بين العمال في حالة وجود أعباء إضافية على أحدهم، لكن قد يوجد نقص فيما يخص جانب التزام العمال بأنظمة وقوانين وأوقات العمل، لأنه قد لا توجد أنظمة صارمة تلزم العاملين بذلك وتحاسبهم على الفور، كما يوجد لدى بعض العمال صعوبة في تقبل مصاعب العمل دون الشكوى، لكن عموما يملك العمال

IV. مناقشة نتائج للدراسة

بعض السلوكيات الايجابية التي تدخل ضمن ما يسمى الأداء الضمني أو سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي سلوكيات تساهم بشكل كبير وإيجابي الفعالية التنظيمية في المؤسسة، وخلق بيئة عمل جيدة.

- جانب احتمال التطوير في الأداء كان ايجابي لدى العمال وذلك لوجود رغبة لدى العمال في تحسين مهاراتهم وقدراتهم باكتساب معارف جديدة تفيدهم في العمل، كذلك وجود طموح للحصول على مناصب عليا في المؤسسة وذلك لأنهم يرون في وظائفهم فرصة للتعلم واكتساب خبرات جديدة، وقد يساهم نوعا ما في قوة جانب احتمال التطوير في الأداء لدى العاملين المتابعة المستمرة من طرف الإدارة، والتزامها ببعض مبادئ الجودة التي تساعد العمال على السعي لتحسين مستوى أدائهم. ان نقص الاعتماد على معايير واضحة وصریحة لتقييم مستوى أداء العاملين من خلال أساليب كمية، وكذلك ان وجدت الأساليب لا يتم لأخذ بها في المؤسسة، يؤدي الى نقص في مستوى انجاز الأعمال في وقتها المحدد وهو ما أدى الى النقص في معدل الأداء، لكن جانب سلوك الأداء، واحتمال التطوير في الأداء لدى العمال يعتبر عالي.

2.3.IV فيما يخص العلاقات الارتباطية:

بعد استعمال الأساليب الاحصائية الملائمة تم التوصل الى مجموعة من الارتباطات الدالة بين متغيرات الدراسة وذلك كما يلي:

- يوجد أثر دال إحصائيا بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل الفردية مجتمعة (الاتجاه، القدرات، دافعية الإنجاز وإدراك الدور الوظيفي) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، حيث 25.7% من مستوى الأداء يعود إلى هذه العوامل الفردية، لكن بعد الدافعية لم يكن له تأثير ضمن هذه الأبعاد، وكان لبعد إدراك الدور الوظيفي التأثير الأكبر ضمن هذه الأبعاد، وهذا لأن الفهم الحيد للدور الوظيفي يساعد العامل على أداء مهامه، ثم القدرات، وأخيرا بعد الاتجاه.

لكن بدراسة الأثر الجزئي والمستقل لكل بعد حدا تبين أن جميع أبعاد العوامل الفردية لها أثر على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود كل على حدا كما يلي:

- يوجد أثر لاتجاه الفرد نحو وظيفته على مستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء) لكن بدرجة ضعيفة، وقد كان أثر الاتجاه أقوى ضمن بعد احتمال التطوير في الأداء وهو أمر طبيعي، وذلك لأن وجود اتجاه وميول الايجابي للفرد نحو وظيفته يدعم جانب التطوير في الأداء، وذلك لأن رغبة العاملين للبقاء في المؤسسة سيؤدي إلى سعيهم للوصول إلى مناصب عليا واكتساب مهارات ومعارف أكبر، وقد أظهرت دراسة (أدام غازي العتيبي، 1998) ضمن نتائجها كذلك جانبا من هذا الأمر فقد أشارت إلى أن زيادة إيمان الفرد بقيم الفخر بالعمل والانتماء له يزيد من مستوى أدائه.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى ضعيف لمستوى قدرات الفرد على مستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء) في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وكان الارتباط أعلى ضمن بعد معدل الأداء وذلك لأن هذا البعد يعتمد فعلا على مستوى قدرات الفرد بشكل أكبر، فامتلاك الفرد لأهم القدرات كالقادرة على تحليل مهام العمل، وتصوير الحلول السريعة للمشاكل اليومية تزيد فعلا من معدل أدائه، وهي التي تمكنه من انجاز المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد وبالشكل المناسب ووفقا للبرامج المرسومة، وذلك ما أكدته دراسة (يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة،

IV. مناقشة نتائج للدراسة

(2010) بأنه توجد علاقة موجبة بين قدرات الشخصية المبدعة وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لمستوى الدافعية على مستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء) في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وهذا خلافا لما توصلت دراسة (Azizatul munawaroh et al, 2013) بأن الحاجة للإنجاز كانت لها علاقة إيجابية قوية مع مستوى أداء العاملين في المكاتب الحكومية في اندونيسيا، وكان أثر دافعية الإنجاز على مستوى الأداء أعلى ضمن بعد احتمال التطوير في الأداء، وذلك لأن ارتفاع مستوى دافعية الفرد للإنجاز لدى الفرد يزيد من رغبته في التحسين والتطوير وكذلك لأن احتياج الفرد للوصول الى أعلى المناصب لاكتساب أفضل المعارف يكون نابع من وجود دافعية للإنجاز عالية لديه، وذلك لإشباع رغبته في التفوق وإثبات الذات.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة كذلك مستوى إدراك الفرد للدور الوظيفي على مستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء) في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وكان هذا الأثر أعلى ضمن بعد سلوك الأداء واحتمال التطوير في الأداء وذلك يرجع إلى أن إدراك الأفراد لدورهم الوظيفي ينمي لديهم القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة ويجنبهم خلق المشاكل ويجعلهم أكثر تحملا لأعباء العمل ومساعدة غيرهم، بالإضافة إلى الالتزام بقوانين العمل وتطبيقها، وهي جوانب خاصة بسلوك الأداء، كما أن إدراك الأفراد لدورهم الوظيفي ومعرفة متطلبات وظائفهم يعطيهم القدرة على تصحيح الأخطاء في حال وقوعها، ويجعلهم يطمحون للحصول على مناصب عليا لاكتساب معارف ومهارات أكثر، وهي جوانب احتمال التطوير في الأداء، لكن دراسة (david giauque, valerie barbey, 2008) أكدت أن فهم الفرد لدوره يرتبط بشكل كبير وإيجابي مع أدائه.

كان ترتيب أثر العوامل الفردية كل على حدا على مستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء) في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود كان على التوالي (الاتجاه، إدراك الدور الوظيفي، القدرات، الدافعية).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل التنظيمية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، بحيث أن 36.0% من مستوى أداء المورد البشري يفسر من خلال هذه العوامل التنظيمية، وقد كانت قوة التأثير أولا لبعده القيادة، ثم الهيكل التنظيمي، الاتصال الإداري، أما بيئة العمل المادية، الأجور والحوافز والتدريب لم يكن لها أثر، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (موسى سلامة اللوزي، وعمر عطية الزهراني، 2010) التي وصلت إلى وجود تأثير للعوامل التنظيمية معا (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) على مستوى أداء العاملين في إمارة الباحة بالمملكة العربية السعودية، وكذلك دراسة (يوسف عبد عطية، 2010) التي توصلت إلى ذات النتيجة بوجود أثر للمتغيرات التنظيمية معا على أداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وهي (الاتصال الإداري، البناء التنظيمي، الحوافز، التدريب، نمط القيادة، إجراءات وأنظمة العمل).

IV. مناقشة نتائج للدراسة

لكن بدراسة الأثر الجزئي والمستقل لكل بعد من أبعاد العوامل التنظيمية على حدا تبين أن جميعها كذلك لها أثر على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود وذلك كما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لبناء الهيكل التنظيمي على مستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء) في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، وكان الأثر على بعد احتمال التطوير في الأداء أكبر من الأبعاد الأخرى، قد يرجع ذلك إلى أن زيادة وضوح بناء الهيكل التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية ووضوح طبقاته يساعد نوعا ما في الأفراد في السعي لعملية التطوير ويسهل عليهم عملية الوصول إلى مناصب عليا في المؤسسة من خلال معرفتهم للتدرج الوظيفي ومعرفة مهام وواجبات كل منصب والمهارات اللازمة له والسعي لاكتسابها، بالإضافة إلى أن وضوح مجال السلطة والمسؤولية وطبقات الهيكل التنظيمي يساعد في تحديد مصدر الخلل في الأداء وتحسينه من خلال اشراف الإدارة على ذلك، ونشير في هذا السياق إلى أن دراسة (مسلم الشريف، 1992) قد أشارت إلى أن كبر حجم المؤسسة وتعدد الأقسام يؤدي إلى تضارب وازدواج في الأداء وعدم توازن في السلطة والمسؤولية وهذا يقلل مستوى أداء الفرد.

- يوجد أثر ضعيف دال إحصائيا لبيئة العمال المادية على مستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء) في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، ولكنه كان بدرجة متوسطة على بعد احتمال التطوير في الأداء، ويرجع ذلك إلى أن البيئة المادية بمكوناتها كضغوط الأمن والسلامة والتجهيزات والمعدات تمنح العمال فرصة للتطوير والتحسين مع الزمن، لكن عكس ذلك ما توصلت دراسة (Nina Munira Naharuddin, Mohammad Sadegi, 2013) التي أكدت على أهمية بيئة العمل المادية لأنها أثرت بشكل إيجابي قوي على مستوى أداء العاملين في بعض المؤسسات الصناعية الماليزية، وكذلك دراسة (Demet Leblebici, 2012) التي أشارت إلى أهمية وجود بيئة مادية ملائمة وتجهيزات مكتبية لأنها تؤثر على إنتاجية العاملين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لنمط القيادة في المؤسسة على مستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء) في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، لكن الأثر كان أعلى ضمن بعد احتمال التطوير في الأداء، وذلك لأن نمط القيادة والإشراف يساعد العاملين في تطوير في الأداء مستقبلا من خلال أساليب المتابعة والإشراف الفعال والالتزام بمبادئ الجودة وتطبيقها وكذلك تشجيع العاملين وتحفيزهم على تبادل الأفكار والمقترحات يزيد من مستوى مهاراتهم، وكذلك من خلال الثقة والتعاون المشترك، وعملية تفويض الصلاحيات، التي تشجعها إدارة المؤسسة نوعا ما هذا يحفز العاملين في السعي للحصول على مناصب عليا من خلال منحهم مهام ومسؤوليات أكبر، وقد أكدت ذلك دراسة (Le Tran Thach Thao Chiou-shu J. Hwang, 2015) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة ومستوى أداء العاملين في مؤسسة للاستشارات الهندسية في الفيتنام من خلال التمكين ومشاركة العاملين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة للاتصال الإداري على مستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء) في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وهذا ما توصلت إليه كذلك دراسة (Iskandar Muda, Ahmad Rafiki, Martua Rezeki Harahap, 2014) التي أشارت إلى أنه يوجد أثر منفصل لمتغير الاتصال

IV. مناقشة نتائج للدراسة

على أداء العاملين بالبنوك الإسلامية في اندونيسيا. وقد كان أثر الاتصال في الدراسة الحالية أعلى ضمن بعد احتمال التطوير في الأداء وكان بدرجة متوسطة، وذلك لأن الاتصال الإداري هو فعلا الوسيلة التي من خلالها يتم نقل المعلومات الهامة وتبادل الخبرات بين جميع المستويات الادارية وهذا يفيد العمال في مجال تطوير معارفهم، وكذلك من خلال أساليب الاتصال يتم نشر وابلاغ العاملين عن الخطط والبرامج المطلوب انجازها، ونشر المعلومات الخاصة بالتغذية العكسية وهذا يفيد بشكل ما في تحسين مستوى الأداء، ولكن عموما هذه النتيجة كانت خلافا لما توصلت إليه دراسة (الزهرة بن بريكة، طارق بن قاسمي، 2015) التي اعتبرت الاتصال هو أقوى المتغيرات التنظيمية تأثيرا على مستوى أداء العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية ببريكة، ودراسة (يوسف عبد عطية، 2010) التي توصلت كذلك إلى أن الاتصال الإداري أهم المتغيرات التنظيمية تأثيرا على أداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لمستوى الأجور والحوافز على مستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء) في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وقد يرجع ذلك إلى أن نظام الأجور والحوافز في المؤسسة لا يعتمد بشكل كبير على نتائج الأداء، وأثر الأجور والحوافز على مستوى الأداء كان أعلى ضمن بعد احتمال التطوير في الأداء، وهذا يعني أن منح أجور وحوافز بمستوى أعلى يجعل العاملين يطمحون لتحسين أدائهم من خلال اكتسابهم لمعارف ومهارات أكثر، والتفكير في الحصول على مناصب أعلى وذلك للحصول على أجر أعلى، وهذا عكس ما توصلت له دراسة (Lim Kah Boon et al, 2012) التي أشارت إلى أنه لا يوجد تأثير للأجور والحوافز على أداء العاملين، لكن خلافا لذلك ركزت العديد من الدراسات على أهمية الأجور والحوافز باعتبارها أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين منها (Rashid Saeed et al, 2013) وكذلك دراسة (Ofoegbu.O. E Ph.d, Joseph, A.I, 2013) التي توصلت إلى أن الأجور والحوافز هي أهم المحددات الرئيسية للأداء، وكذلك دراسة (Le Tran Thach Thao Chiou-shu J. Hwang, 2015) التي أشارت إلى التأثير الايجابي للحوافز على أداء العاملين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة للتدريب ومستوى أداء المورد البشري (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء) في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود وهذا الأثر كان أعلى وبدرجة متوسطة ضمن بعد احتمال التطوير في الأداء، وهو أمر طبيعي وذلك لأن برامج التدريب تساهم فعلا في تطوير وتحسين معارف العاملين، كما أن خضوع الفرد للتدريب أثناء العمل يجعله يرى في العمل فرصة للتطور واكتساب خبرات جديدة، بالإضافة إلى خضوع الأفراد إلى برامج تدريب يزيد من طموحهم للوصول إلى مناصب عليا في المؤسسة، لكن خلافا لهذه النتيجة كان لمتغير التدريب الأثر الأكبر من بين عدة عوامل تؤثر على الأداء، وذلك ضمن دراسة (Waseso Segoro & Yuniar Risky Gustiawati, 2015)، وكذلك دراسة (الزهرة بن بريكة، طارق بن قاسمي، 2015)، وكذلك دراسة (يوسف عبد عطية، 2010)، ودراسة (ناصر بن سليمان بن ناصر العسيري، 2009) التي اعتبرت أن تأثير التدريب مهم فعلا في أداء العاملين.

IV. مناقشة نتائج للدراسة

- إذا كان ترتيب أثر كل عامل من العوامل التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود كان على التوالي (نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، الاتصال الإداري، التدريب، بيئة العمل، الأجور والحوافز).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل الفردية (الاتجاه، القدرات، الدافعية، إدراك الدور الوظيفي) وأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) معا على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك، حيث أن 41.8% من التغير في مستوى أداء المورد البشري يفسر من خلال هذه العوامل، وقد كان لنمط القيادة أولا، ثم القدرات، يليها إدراك الدور الوظيفي، وأخيرا الاتصال الإداري الأثر الأكبر ضمن العوامل الفردية والتنظيمية معا.
- إذا يعتبر نمط القيادة، ثم القدرات، إدراك الدور الوظيفي، وأخيرا الاتصال الإداري هي المحددات الأساسية لأداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود حسب متغير الجنس، وذلك لصالح الإناث وقد يعود ذلك لأن طبيعة الوظائف التي تشغلها الإناث تختلف بعض الشيء عن الوظائف التي يشغلها الذكور لأنها قد تأخذ طابع إداري فقط أو تنفيذي لذا يوجد اختلاف بين الإناث عن الذكور في نظرتهم لتحديد مستوى الأداء، وكانت هذه النتيجة عكس ما توصلت إليه دراسة (Hussain Abid et al, 2012) التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة في مستوى الأداء بين الذكور والإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود حسب متغير المؤهل العلمي وذلك لأن المؤهل العملي للفرد يغير من طريقة أداء الفرد لوظائفه ونظرتهم لمعايير الأداء، وهو عكس ما توصلت إليه دراسة (david giauque, valerie barbey, 2008) التي توصلت أن المؤهل ليس له أثر على مستوى الأداء.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود حسب متغير (السن، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المنصب)، وهي تتفق مع دراسة (يوسف عبد عطية، 2010) ودراسة (موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، 2010) فيما يخص (السن والحالة الاجتماعية).

خلاصة:

لدراسة العوامل المحددة لأداء المورد البشري في مؤسسة سوناطراك بمديرياتها المتواجدة في مدينة حاسي مسعود، وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً ثم الأقل، وكذلك تحديد مستوى أداء المورد البشري فيها، جاء هذا الفصل لتوضيح نتائج الدراسة المتوصل إليها، وذلك أولاً من خلال تحليل عبارات الاستبيان، لتحديد درجة الموافقة عليها ودرجة أهميتها لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة حول واقع متغيرات الدراسة وهي العوامل المحددة لأداء المورد البشري، والتي كانت عوامل فردية (الاتجاه، القدرات، دافعية الانجاز وإدراك الدور الوظيفي)، وعوامل تنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز والتدريب)، وكذلك تحديد واقع مستوى أداء المورد البشري الذي كان من خلال ثلاثة أبعاد (معدا الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء)، ثم تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاساليب الاحصائية المناسبة، وعليها تم التوصل الى آخر النتائج ومناقشتها، وقد تم كذلك الاستعانة بالمقابلة الشخصية مع بعض العاملين والاطارات في المؤسسة، حيث تم تحليل وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين هذه العوامل ومستوى أداء المورد البشري، وتم تفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة والتي تبين من خلالها أن نمط القيادة، القدرات، إدراك الدور الوظيفي وأخيراً الاتصال الإداري هي العوامل الأكثر تأثيراً من بين العوامل الفردية والتنظيمية على مستوى أداء المورد البشري، وعلى ضوءها سيتم تقديم الإجراءات اللازمة لتحسين مستوى أداء المورد البشري مستقبلاً في المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة

حاولنا ضمن الدراسة الحالية التعرف على أهم العوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية وبالتحديد في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وذلك من خلال التطرق إلى الجانب النظري لهذا الموضوع، والذي تم فيه عرض مفاهيم خاصة حول أداء المؤسسة العام وكذلك أداء المورد البشري والتطرق إلى أهم العوامل المحددة لأداء المورد البشري، ومنها عوامل فردية وهي عوامل تتعلق بالفرد وتتحكم في مستوى أدائه، وعوامل تنظيمية وهي عوامل تدخل ضمن بيئة التنظيمية للمؤسسة وتؤثر كذلك على مستوى أداء المورد البشري، وأخيرا تم التطرق في الجانب المفاهيمي للدراسة لطرق تحسين أداء المورد البشري، وكما قمنا كذلك ضمن الجانب النظري للدراسة بمناقشة بعض الدراسات السابقة في هذا المجال ومقارنتها بالدراسة الحالية، وقد توصلنا إلى بعض النتائج ضمن الجانب النظري هما.

النتائج النظرية للدراسة:

- صعوبة إيجاد مفهوم شامل وموحد للأداء العام في المؤسسة، وذلك لأن هذا المفهوم يشمل العديد من الجوانب، منها هدف المؤسسة، نشاطها، أو حجمها، وكذلك هذا المفهوم قد ينظر إليه من زوايا متعددة، وأدى تعقد مفهوم الأداء إلى اختلاف المعايير والمؤشرات التي يقاس بها منها المالية أو المحاسبية أو المؤشرات غير المالية... الخ؛
 - صعوبة وجود تعريف شامل للأداء المورد البشري وذلك لأنه سلوك إنساني تتداخل فيه العديد من الجوانب والظواهر؛
 - تعدد العوامل المحددة لأداء المورد البشري بحيث لا يمكن حصرها بشكل نهائي فبعض الدراسات قد تصنفها إلى عوامل متجانسة تحت مسمى واحد كالعوامل التنظيمية أو العوامل الفردية أو العوامل النفسية، لكن البعض الآخر يدرس تأثيرها كعوامل متفرقة على أداء المورد البشري؛
 - لا يمكن حصر العوامل المحددة لأداء المورد البشري أو وضعها في نموذج موحد فكل باحث قد يدرسها من زاوية معينة حسب هدف البحث ومجاله، لذا نتائج الدراسات الميدانية هي التي تصنع الفارق، فالدراسات من هذا النوع يواجه فيها الباحث صعوبة في تحديد العوامل المحددة للأداء ومدى التفاعل بينها، ومدى تأثير كل منها على الأداء، ونظرا لصعوبة اتفاق الباحثين في هذا المجال لا يتم تعميم النتائج المتوصل إليها في أي دراسة.
- أما الجانب الميداني للدراسة فقد كان ضمن مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وقد وضحنا في هذا الجانب الخطوات المنهجية لتطبيق الدراسة بما فيها مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة وكذلك طرق المعالجة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة والتي كانت كما يلي:

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تم رفض الفرضية المطروحة وذلك لوجود درجة موافقة ايجابية لدى أفراد العينة في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود حول العوامل الفردية ودرجة موافقة متوسطة حول واقع العوامل التنظيمية المحددة لأداء المورد البشري؛

الفرضية الثانية: تم قبول الفرضية وذلك لأن مستوى أداء المورد البشري للأفراد العاملين في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود كان عالي؛

الفرضية الثالثة: تم قبول هذه الفرضية وذلك لوجود أثر بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل الفردية (الاتجاه، القدرات، الدافعية وإدراك الدور الوظيفي) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود؛

الفرضية الرابعة: تم قبول الفرضية وذلك لوجود أثر بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود؛

الفرضية الخامسة: تم قبول الفرضية وذلك لوجود أثر بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل الفردية (الاتجاه، القدرات، الدافعية، إدراك الدور الوظيفي) وأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) معا على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود؛

الفرضية السادسة: تم رفض الفرضية وذلك لأنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود فيما يخص متغيري (الجنس والمؤهل العلمي)، في حين لم يثبت ذلك فيما يخص متغير (السن، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المنصب).

بعد اختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج الميدانية أهمها:

النتائج الميدانية للدراسة:

بالنسبة إلى واقع العوامل الفردية فقد كان ايجابي وذلك لأنه:

- يوجد اتجاه وميول ايجابي للأفراد نحو وظائفهم مما جعلهم يشعرون بالراحة والاستقرار في وظائفهم؛
- يمتلك أفراد العينة أهم القدرات التي تساعدهم على انجاز المهام المطلوبة منهم وأهمها القدرة على حل المشاكل التي تواجههم أثناء أداء مهامهم، وكذلك القدرة على الحوار والنقاش بالإضافة إلى القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة؛
- مستوى دافعية الانجاز كان عالي فقد كان للعاملين الرغبة في النجاح في وظائفهم وهذا يدفعهم للجد والمثابرة، بالإضافة إلى وجود الرغبة كذلك في تحدى مصاعب العمل، بالإضافة إلى بذلهم كافة الجهود لتحسين أدائهم إذا كان هناك نقص في جانب ما؛

الخاتمة

- وأخيرا فقد كان لدى الأفراد مستوى إدراك جيد لأدوارهم ووظائفهم التي يؤديونها مما جعلهم يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك؛
- بالنسبة إلى واقع العوامل التنظيمية في المؤسسة فهي لا تحقق مستوى رضا جيد من طرف أفراد العينة وذلك لأن:
- توجد بعض النقائص في بناء الهياكل التنظيمية في مديريات المؤسسة فهي لا تساعد على سرعة الانجاز، كما يوجد بها نقص في وضوح الأدوار والاختصاصات، كما أن بعض الوظائف قد لا تتناسب مع مؤهلات الأفراد، وهذا يعود لكبر حجم المؤسسة؛
- بيئة العمل المادية في مديريات المؤسسة تعتبر مناسبة وتساعد على أداء العمل وذلك لوجود أهم الوسائل كأجهزة التكييف لمواجهة الحرارة والبرودة، كما يتوفر مكان العمل على إضاءة وتهوية مناسبة بالإضافة إلى توفر شروط الأمن والسلامة، رغم نقص بعض التجهيزات اللازمة؛
- أسلوب القيادة يوجد به عدة نقائص بنظر أفراد العينة ولديهم نظرة سلبية تجاهه، وذلك لقلّة إشراك الإدارة للعاملين في عملية اتخاذ القرار، وكذلك قلّة تحفيزهم على أداء مهامهم، بالإضافة إلى أن الإدارة قلما تنظم اجتماعات دورية لمناقشة القضايا والمشاكل المطروحة، بالإضافة إلى قلّة اعتماد المؤسسة على أسلوب فرق العمل للتقليل من التسلسل الهرمي، مع ذلك تشجع إدارة المؤسسة نوعا ما مبدأ تفويض السلطة، وبعض الحرية في أداء المهام؛
- توفر مديريات المؤسسة وسائل حديثة في عملية الاتصال لكن هذا لم يكن كاف ليكون نظام الاتصال فعال بنظر أفراد العينة، وذلك لان عملية الاتصال لا تتم بالسرعة والدقة الكافية أحيانا؛
- قلّة مستوى الرضا لدى أفراد العينة حول نظام الأجور والحوافز في المؤسسة، وذلك لأن المؤسسة قلما تقدم مكافآت دورية تساعد العمال على العمل بشكل أفضل، وأن الزيادة في مستوى الأجور لا يرتبط بنتائج الأداء بشكل دائم، وهذا قد لا يحفز العاملين على تحسين أدائهم، بالإضافة إلى أن بعض أفراد العينة يعتبرون أن مستوى الأجور لا يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية؛
- يعتبر أفراد العينة أن سياسة التدريب ضمن مديريات المؤسسة بما بعض المشاكل، أهمها أنها قد لا تشمل جميع العاملين والأقسام بشكل متساوي، وأحيانا تكون أقل موائمة مع محتوى وظائفهم؛
- مستوى أداء المورد البشري للأفراد العاملين في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي كان عالي وذلك راجع أولا لقوة جانب احتمال التطوير في الأداء لدى العمال من خلال (سعي العمال إلى تحسين قدراتهم ومهاراتهم باكتساب معارف جديدة تفيدهم في عملهم، كما أن لدى العمال طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة) ثم إلى سلوك الأداء من خلال (امتلاك العمال القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة، و يتجنب العمال خلق مشاكل في مكان العمل)، وأخيرا إلى معدل الأداء من خلال (حرص العاملين على تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة، وبذلهم الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة، ولقدرتهم على تحمل الأعباء اليومية للعمل)؛
- يوجد أثر بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل الفردية مجتمعة على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وكان لبعد إدراك الدور الوظيفي الأثر الأكبر، ثم القدرات، وأخيرا بعد الاتجاه؛ لكن بعد الدافعية لم يكن له أثر ضمن هذه الأبعاد؛

الخاتمة

- يوجد لكل بعد من أبعاد العوامل الفردية على حدا أثر على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود؛
- يوجد أثر بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل التنظيمية مجتمعة (المبكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب)، على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وقوة التأثير كانت لبعده القيادة، ثم المبكل التنظيمي، الاتصال الإداري، أما بيئة العمل المادية، الأجور والحوافز، التدريب لم يكن لها أثر؛
- يوجد لكل بعد من أبعاد العوامل التنظيمية على حدا أثر على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود؛
- يوجد أثر لأبعاد العوامل الفردية والتنظيمية معا على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، وقوة التأثير كانت لبعده القيادة، ثم القدرات، إدراك الدور الوظيفي، وأخيرا الاتصال الإداري، في باقي الأبعاد لم يكون لها أي أثر؛
- أخيرا تعد المتغيرات التالية (نمط القيادة تليها القدرات، ثم إدراك الدور الوظيفي، وأخيرا الاتصال الإداري) هي المحددات الأساسية لأداء المورد البشري لدى الأفراد العاملين في مديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

توصيات الدراسة:

- على ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن طرح التوصيات المالية، والتي تتمثل في بعض الإجراءات التي من شأنها أن تزيد من مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة:
- يجب على المؤسسة الاهتمام بتعزيز وتأصيل اتجاهات ونظرة ايجابية نحو العمل من خلال غرس قيم العمل الايجابية، وكذلك وزيادة بعض المزايا (الاجتماعية، والتحفيزية) وجعل مجال الاستفادة منها واسع، وهذا يجعل العاملين لا يفكرون في ترك العمل، وكذلك العمل على تعزيز الشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة؛
- القيام بتقديم الدعم للعاملين في حالة واجهتهم مشاكل أثناء أدائهم لوظائفهم بطريقة تجعلهم يكتسبون القدرة على حلها من تلقاء أنفسهم مستقبلا؛
- العمل بمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال احترام الفروقات الفردية للأشخاص، ليستطيع كل عامل استثمار قدراته كاملة في أداء لعمل، لأن هذا يجعل مستوى أدائه عالي؛
- ترسيخ مفهوم المنافسة الايجابية بين العمال من أجل دفعهم لتحقيق أفضل النتائج بالمقارنة مع زملائهم، ومنح حوافز ومكافآت على الأداء الجيد، بالإضافة الى الاعتراف بجهودهم ومكائنتهم في المؤسسة، لزيادة دافع الانجاز لديهم؛
- تعزيز مستوى إدراك الأفراد لأدوارهم الوظيفية من خلال تزويدهم بالبيانات والمعلومات المستحدثة واللازمة عن وظائفهم والأهداف المطلوب منهم تحقيقها، وربط أهداف ووظائفهم بأهداف المؤسسة، وهذا يرفع مستوى أدائهم، لأن مستوى إدراك الفرد لدوره من المحددات الأساسية للأداء؛

الخاتمة

- تحسين واقع المتغيرات التنظيمية عموماً في مديريات المؤسسة لأن هذا سيساعد كثيراً في زيادة مستوى أداء المورد البشري خصوصاً جانب احتمال التطوير في الأداء؛
- تطوير تصميم الهياكل التنظيمية لمديريات المؤسسة باستحداث هياكل تنظيمية مرنة تساعد على سرعة الانجاز من خلال الاعتماد على أسلوب فرق العمل بمعايير جيدة، وعالية التنسيق للتقليل من التسلسل الهرمي، وكذلك من أجل التحفيز على الأداء الجيد، وهذا يسهل الوصول إلى الأهداف التنظيمية، توضيح خطوط السلطة والمسؤولية لأن المؤسسات الكبيرة غالباً قد يوجد فيها ازدواج أو غموض في الأدوار؛
- تحسين ظروف بيئة العمل المادية بتوفير بعض التجهيزات اللازمة وتقليل الضوضاء في مكان العمل لأن هذا قد يقلل من أداء العاملين؛
- العمل على ترسيخ أسلوب قيادي يدرك فيه المديرين احتياجات العاملين، ويعمل على تمكينهم من أداء أعمالهم وواجباتهم باستقلالية، ويعطيهم الفرصة لتبادل الأفكار والمقترحات مع رؤسائهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار والاعتراف بمجهوداتهم لحثهم على زيادة الأداء، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية لتزويد المسؤولين بالمهارات القيادية الضرورية، وهذا يساهم في زيادة مستوى الأداء، لأن القيادة كانت من أهم العوامل المحددة لأداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سوناطراك؛
- زيادة فعالية عملية الاتصال لأنه من أهم العوامل المحددة لأداء المورد البشري في مديريات المؤسسة، من خلال الحرص على إيصال المعلومات الضرورية والمستعجلة بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب، وكذلك الحرص على تنظيم لقاءات دورية دائمة من أجل التواصل بين العمال ورؤسائهم من أجل مناقشة كل المشاكل القضايا؛
- تشجيع الاتصال من الأسفل إلى الأعلى يجعل العاملين يرغبون في المبادرة وابداء آرائهم، لأن الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط من خلال تلقي الأوامر والتعليمات يؤدي إلى خمول الأفراد فقط ويجعلهم يقومون بالأعمال دون أي ابداع أو تجديد؛
- زيادة مستوى الأجور الحالية للعاملين بما يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية ومتطلبات المعيشة لزيادة مستوى الرضا لديهم وبالتالي دفعهم لتحسين مستوى الأداء؛
- ربط مستوى الأجر بنتائج الأداء بشكل يجعل العاملين يبذلون جهود إضافية لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بالشكل المناسب والوقت المحدد كذلك؛
- منح حوافز ومكافآت دورية على أساس موضوعي، وبناءها على أسس ومعايير أهمها نتائج الأداء، لكي تدفع المؤسسة العاملين للتنافس على الأداء الجيد؛
- الاهتمام بالتدريب في المؤسسة وجعله يشمل جميع المستويات الإدارية والأقسام، بالإضافة إلى تكيف محتوى برامج التدريب مع محتوى الوظيفة لكي يكون لنتائج التدريب دور مباشر في زيادة مستوى الأداء؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال اعطاء العاملين الفرصة في تحديد واختيار الدورات التدريبية التي يرغبون في الاشتراك فيها؛
- الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدربين وعلاقته بتطوير أدائهم، وعملهم ومهاراتهم العملية؛
- وضع قوانين وإجراءات صارمة فيما يخص احترام العاملين للأوقات الرسمية للعمل، ومحاسبة الأفراد العاملين على ذلك؛

الخاتمة

- تحديد برامج وخطط زمنية لإنجاز الأعمال المطلوبة، ويكون ذلك من خلال متابعة واشراف الادارة ليتم انجاز الأعمال في الوقت المحدد لها، والعمل على مكافئة الأفراد الذين يقومون بأداء أعمالهم في الوقت المحدد لها؛
- ربط الأهداف الوظيفية بأهداف المؤسسة، لجعل الفرد يشعر بمدى مساهمته في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛
- وضع معايير واضحة لتقييم الأداء خاصة بكل منصب والابلاغ ونشرها بين العاملين عنها لكي يتم الكشف عن مصدر النقص في الأداء بسهولة؛
- العمل على وضع نظام لتقييم الأداء شفاف يقوم بتحديد نقاط القوة والضعف في مستوى الأداء بمحايدة ويزود العاملين بنتائج التقييم والتغذية العكسية لتحسين مستوى أدائهم من خلال إشراف الإدارة على ذلك؛
- الرفع من مستوى مؤشرات الأداء الأمر الذي يجعل العاملين يطورون معارفهم ومهاراتهم ويبدلون الجهد الكافي للوصول إلى الأداء الجيد.

آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع دراسة العوامل المحددة لأداء المورد البشري من المواضيع الهامة والمتجددة نظرا لسعي المؤسسات بشكل دائم للرفع من مستوى أداء مواردها البشرية من خلال التحكم في العوامل المؤثرة فيه، وبما أن هذا المجال واسع ويشمل العديد من الجوانب التي تفتقر إلى البحث خصوصا على صعيد الدراسات المحلية فيما يلي مجموعة من الاقتراحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال:
- دراسة لواقع أداء المورد البشري (نقاط القوة والضعف) في المؤسسات الاقتصادية؛
 - دراسة تحليله للعوامل المحددة لأداء المورد البشري دراسة مقارنة بين المؤسسات العامة والخاصة؛
 - دراسة العوامل المحددة لأداء المورد البشري ضمن المؤسسات قطاع الخدمات؛
 - دراسة تحليله لأثر العوامل الشخصية والنفسية على أداء المورد البشري؛
 - دراسة أثر اختلاف (الجنس، الحالة الاجتماعية، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي) على مستوى أداء المورد البشري؛
 - دراسة تحليله لأثر العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية على أداء المورد البشري؛
 - دراسة تحليله للعوامل المؤثرة في أداء فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب:

- 1- أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS ولبززال LISREL، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2012.
- 2- أحمد صفر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
- 3- نائر داود سليمان، التحليل العاملي Factorial analysis مفهومه .. طرق تحليله محاكات تحديد عدد العوامل ومثالا توضيحيا بكيفية استخراجها بنظام spss، كلية التربية الرياضية / جامعة بغداد 2012.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مُجّد، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، 2004/2003.
- 5- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي انجليزي، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، 1998.
- 6- حسين مُجّد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، 2011.
- 7- خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2005.
- 8- سامح عبد المطلب عامر ترجمة ل(Herman aguinis)، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011.
- 9- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011.
- 10- سعد علي حمود العنزي، إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشري (منظور عالمي)، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2014.
- 11- سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2010.
- 12- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري، الأسس النظرية ودلالاتها في المنظمات، المنظمة العربي للبحوث الإدارية، 2003.
- 13- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
- 14- عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الحافظ، السعودية، 2003.
- 15- عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران، عمان، 2008.
- 16- علي السلمي، إدارة الموارد الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 17- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار الغريب، القاهرة، 1979.

قائمة المراجع

- 18- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 19- فتحي أحمد ذياب، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2013.
- 20- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2010.
- 21- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003.
- 22- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، 2008.
- 23- مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي، الطبعة الثالثة، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
- 24- نجم عبد الله العزاوي، عبد الله حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010.
- 25- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، عمان، الاردن، بدون سنة نشر.

أطروحات ومذكرات:

- 1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في العلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.
- 2- صلاح كرميان، السمات الشخصية وعلاقتها بقلق المستقبل لدى العاملين بصورة وقتية من الجالية العراقية في استراليا، أطروحة دكتوراه، كلية الآداب والتربية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2007.
- 3- عفاف وسطاني، دافعية الانجاز لدى الفريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علوم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة سطيف،
- 4- لوئيس علي، العوامل الاجتماعية والثقافية وعلاقتها بتغيير اتجاه السلوك المستهلك الجزائري، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 5- محساس حسيبة، تقييم أداء الممرضين باستعمال سلم تقديري ذي المؤشرات السلوكية دراسة ميدانية بمستشفيات الجزائر العاصمة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، في علم نفس العمل والتنظيم، آلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009.
- 6- ناصر بن سليمان بن ناصر العسيري، أثر بعض المتغيرات التنظيمية والخصائص الديموغرافية على الأداء الوظيفي لرجال الدفاع المدني دراسة من منظور علم اجتماع التنظيم، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم اجتماع والخدمة الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2009.

- 1- أدم غازي العتيبي، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، العدد 09، 1998.
- 2- أيمن سليمان أبو سويرح، يوسف عبد بحر، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية) سلسلة الدراسات الإنسانية (المجلد 18، العدد الثاني، 2010.
- 3- أيمن سليمان أبو سويرح، يوسف عبد عطية بحر، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني،
- 4- ب كاستكا وآخرون، العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل متميزة الأداء، مجلة ادارة عمل الفريق، المجلد 7، العدد 8/7، 2001.
- 5- بيان حرب، علي ميا، سومر أديب ناصر، دراسة تحليلية لأداء الأفراد العاملين في المصارف العامة في محافظة اللاذقية والعوامل المؤثرة فيه، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد (30)، العدد 2، 2008.
- 6- رشيد مناصرية، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 26، 2012.
- 7- الزهرة بن بريكة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بريكة، مجلة الباحث، العدد 15، 2015.
- 8- سحراء انور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2010.
- 9- طلال مسلط الشريف، العوامل المؤثرة في أداء العمل، مجلة جامعة عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 1992.
- 10- عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والاجتماع، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 6، 2010.
- 11- عبيد بن عبد الله العمري، بناء نموذج سبي لتأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، المجلد 16، العدد 1، 2004.
- 12- قسمة صابر عوض، تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 10 العدد 1 2008.
- 13- مُجَّد عباس ديوب، دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سورية، المجلد 30 العدد 3، 2008.

قائمة المراجع

14- موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 39، العدد 1، 2012.

بحوث وملتقيات:

- 1- أحمد فاروق مُجّد صالح، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية، كلية الخدمات الاجتماعية، قسم المجالات، جامعة الفيوم، مصر، 2009.
- 2- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشترك)، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، يناير 2009.
- 3- فاروق مُجّد صالح، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، قسم المجالات، 2009.
- 4- طبيعة السلوك الإنساني - الدافعية والتحفيز - ، 15/01/2015، 22:30.
- 5- عبد العزيز صديق جستنيه، السلوك التنظيمي، محاضرات مقررة من كتاب السلوك التنظيمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة.
- 6- على مُجّد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، 2003.
- 7- موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، الأردن، 2010.
- 8- يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

- 1- Daniel Maltais; **performance et gestion de la performance**; le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/performance_gestion.pdf, 22/01/2014.
- 2- Françoise GIRAUD et al, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**; gaulino éditeur, 2 m édition; 2005.

أطروحات ومذكرات:

- 1- magdalene hilda awases, **factors affecting performance of professional nurses in namibia**, Submitted in accordance with the requirements for the degree of DOCTOR of literature and philosophy, in the subject **health studies**, university of south africa, 2006.
- 2- Moez ESSID, **les mecanismes de controle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la rse**, THÈSE Pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, 2009.
- 3- Rachal Quелlette , **le concept de gestion de la performance : effet de l'intégration du système de gestion de la performance sur la performance des entreprises canadiennes**, these présentée en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en administration des affaires, Université d'ottawa, Canada, setembre 1998.

المقالات:

- 1- Abdelwahab Aït Razouk, Mohamed Bayad, **Gestion stratégique des ressources humaines : Une analyse longitudinale**, Revue internationale sur le travail et la société, 2007.
- 2- Abid Hussain et al, **Factors affecting the job performance: In case of Pakistani banking sector**, (Elixir International Journal), 74, 2012.
- 3- Afshan Sultana et al; **impact of training on employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 4,no 6; 2012.
- 4- Ameerq-ul-Ameerq; Furqan Hanif, **Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan**, Journal of Business Studies Quarterly, Volume 4, Number 4; ISSN 2152-1034; 2013.
- 5- Amir Elnaga; Amen Imran, **The Effect of Training on Employee Performance**; European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4; ISSN 2222-1905; 2013.
- 6- Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND; **mesure de la performance globale des entreprises**, Institut d'Administration des Entreprises; <http://193.51.90.226/cahiers/perberland.pdf>.

- 7- Assist. Mirela-Oana Pinteau; Lect. Monica-Violeta Achim; **performance - an evolving concept**; University Babes-Bolyai of Cluj-Napoca, Faculty of Economics and Business Administration Cluj-Napoca, Romania.
- 8- Audrey Charbonnier, Carlos Andrés Silva, Patrice Roussel, **vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu: etude exploratoire**, Université Toulousen ,http://www.philosophiemangement.com/docs/2010/Mesure_explo_de_la_perfomance_au_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf, 15/04/2015.
- 9- Azizatul Munawaroh et al, **Factors Influencing Individual Performance al In An Indonesian Government Office**, the south east asian journal of management, vol.7 • no.2, 2013.
- 10- Azizi Yahaya et al, **Effects of personality trait, motivation factors on performance of customer service personnel (CSP): A case of MPH bookstores**, African Journal of Business Management Vol.5 (11), pp. 4519-4530, 4 June 2011.
- 11- Bobby Mackie, **organisational performance management in a government context: a literature review**, scottish government social research, 2008.
- 12- Brigitte Charles-Pauvers et, **Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, version1 2006**, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949/document>.
- 13- David Carassus, **La performance publique locale: proposition d'une definition**; Groupe de Recherche «Performance et Gouvernance Publique», Assises INET Strasbourg 27 –28 Sept 2007.
- 14- David Giaouque et al, **les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses : l'importance d'un pilotage participatif**, revue française d'administration publique, 4 - n° 128, 2008.
- 15- **de la performance globale des entreprises**, <http://193.51.90.226/cahiers/perberland.pdf>, a 17/12/2013, 15.39.
- 16- **demet leblebici, impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a bank in turkey**, journal of business, economics & finance , vol.1 (1), 2012.
- 17- gaudreau meyerson , blanchard dewettinck ; **effect of empowerment on employees performance**, advanced research in economic and management sciences, vol.2. july 2012.
- 18- Hashim ZAMEER et al, **The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan**; nternational Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 4, No.1, January 2014.
- 19- Iskandar Muda, Ahmad Rafiki , Martua Rezeki Harahap, **Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 5 No. 2, 2014.
- 20- James R. Van Scotter, **relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment**, human resource management review, volume 10, number 1, 2000.
- 21- Jarunee Saetang, et al, **Factors Affecting Perceived Job Performance among Staff A Case Study of Ban Karuna Juvenile Vocational Training Centre for Boys , The Journal of Behavioral Science**, Vol. 5, No1, 2010.

- 22- Jie-Shin Lin and Po-Yu Lee, **performance management in public organizations: a complexity perspective**, international public management review, vol. 12, iss. 2, 2011.
- 23- Johanim Johari, Khulida Kirana Yahya, **Linking Organizational Structure, Job Characteristics, and Job Performance Constructs: A Proposed Framework**, International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 3, 2009.
- 24- Josée St-Pierre et al, **les indicateurs de performance financière et non financière: complémentarité ou substitution? étude exploratoire sur des pme manufacturières**, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351 Boulevard des Forges, Trois-Rivières, Canada; (2005).
- 25- Korkaew Jankingthong ; Suthinee Rurkkhum, **Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature**, Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, Thailand, and Arts Vol.12 (2), 2012.
- 26- Le Tran Thach Thao Chiou-shu J. Hwang, **factors affecting employee performance – evidence from petrovietnam engineering consultancy j.s.c**, <http://ir.meiho.edu.tw/bitstream/987654321/2774/2/FACTORS+AFFECTING+EMPLYEE+PERFORMANCE.pdf>, 2015, 22/07/2015.
- 27- Linda Koopmans el al, **Conceptual Frameworks of Individual Work Performance**, A Systematic Review, Volume 53, Number 8, August 2011.
- 28- Mahdi Movahedkhah, Pascal Barillot, Daniel Thiel, **modele conceptuel causal de la performance de systemes industriels**, e.n.i.t.i.a.a. nantes. <http://www.ressystemica.org/afscet/ressystemica/paris05/movahedkhah.pdf>.
- 29- Maimuna Muhammad Nda & Dr. Rashad Yazdani Fard, **the impact of employee training and development on employee productivity**, global journal of commerce & management perspective, Vol.2(6):91-93, ISSN: 2319 – 7285, 2013.
- 30- Malika Ahmed Zaid – Chertouk, **Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes**, Universidad Politécnica de Valencia Ciriec-Espana, Valencia, 21-22 October 2011.
- 31- Maripaz Abas-Mastura; Ombra A. Imam, Shuki Osman, **Employability Skills and Task Performance of Employees in Government Sector**, International Journal of Humanities and Social Science; Malaysia, Vol. 3 No. 4, February 2013.
- 32- **modeles d'évaluation de la performance individuelle en pratique: une etude exploratoire aupres de 62 entreprises au cameroun**, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2011bootz-nkakleu.pdf>, p3, 18/02/2014.
- 33- Moez ESSID, **les mecanismes de controle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers de la rse**, thèse docteur en sciences de gestion, universite paris-sud - faculte jean monnet 2006.
- 34- Muzalifah Monil, Izah Mohd Tahir, **Determinants of Job Performance in Frontline Hotel Employees in Malaysia Using Structural Equation Model A Proposed Conceptual Framework**, International Journal of Business and Behavioral Sciences, Vol. 1, No.1, 2011.
- 35- Nancy Befort, Keith Hattrup, **Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors**, Applied H.R.M. Research, Volume 8, Number 1, 2003.

- 36- Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Université de Montréal, 2011.
- 37- Nina Munira Naharu, Mohammad Sadegi, **Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia**, International Journal of Independent Research and Studies, Vol. 2, No.2, April, 2013.
- 38- Nina Munira Naharuddin, Mohammad Sadegi, **Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia**, International Journal of Independent Research and Studies, Vol. 2, No.2, 2013.
- 39- Said Shaban Hamed, **Antecedents and Consequences of Employees Empowerment**, Management Review: An International Journal , Volume 5, Number1 2010.
- 40- Ofoegbu.O. E Ph.d, Joseph, A.I, **Determinants of Employees Performance in Workplace: A Case Study of Bond Chemical in Oyo State**, International Journal of Business and Behavioral Sciences, Vol. 3, No.4, April 2013.
- 41- Olivier Gagnon1 et Guy Arcand; **L'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de GRH alignées à la stratégie d'affaires**, l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- 42- Ovidiu-Iliuta Dobre, **Employee motivation and organizational performance**, Review of Applied Socio- Economic Research, Volume 5, Issue 1/ 2013.
- 43- Papa Ibra KEBE, **modes d'évaluation (processus/contenu) et performance des projets de r&d les resultats d'une recherche empirique**, universite paris ix dauphine, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/584478/filename/kebe.pdf> 8 apr 2011, 14/01/2015.
- 44- **Performance Measurement and Evaluation: Definitions and Relationships**, United States General Accounting Office; <http://www.gao.gov/special.pubs/gg98026.pdf> , 0:04,16/01/2014, GAO/GGD-98-26, May 2005.
- 45- Quratul-Ain Manzoor; **Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness**; Business Management and Strategy; Macrothink Istitute; Vol. 3, No. 1, 2012.
- 46- Raphaël DORNIER, **Les représentations de la performance au sein d'un même secteur : le cas des dirigeants de voyageur**, association international de management stratégique, 2004.
- 47- Rashid Saeed et el, **Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan**, Middle-East Journal of Scientific Research 17 (9), 2013.
- 48- Rebeka Sultana Liza, Tahmina Ferdous, Ishrat Jahan, **Individual and Job-Based Determinants of Performance Appraisal: A Study on Banking Sector and Manufacturing Industries in Bangladesh**, ASA University Review, Vol. 3 No. 2, July–December, University of Bangladesh, .2009.
- 49- Richard H. Hopf et al, **Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology; Moving from Performance Measurement to Performance Management**.

- 50- Saad Chafki, **La gestion de la performance Définition, démarche et nouvelles tendances**, https://cours.etsmtl.ca/mti820/public_docs/acetates/SaadChafki-LaGestIonDePerformance.pdf, 2011.
- 51- Sayyed Mohsen Allameh1, Mohamad Ghafari, Sayyed Mohammad Reza Davoodi, **Studying Impact of Personality Traits on Job Performance (The Case of University of Isfahan's Personnel)**; **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Isfahan, Iran, ISSN 2090-4304, 2012.
- 52- Taking Steps to Enhance Individual & Organizational Effectiveness; Overview of **Performance Management**; university of south florida; <http://usfweb2.usf.edu/human-resources/TalentManagement/pdfs/overviewperformancemanagement.pdf>, 1:41, 14/01/2014.
- 53- Thushel Jayaweera, **Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England**, **International Journal of Business and Management**, Vol. 10, No. 3, 2015.
- 54- Ukaejiofo Rex Uzonna; **Impact of motivation on employees' performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus**; **Journal of Economics and International Financ**, Vol. 5(5), pp. 199-211, August, 2013.
- 55- Yanuarius Resubun, et al, **factors affecting employee performance in regional owned enterprises papua province-indonesi**, **interdisciplinary journal of contemporary research in business**, vol 5, no 6, 2013.

البحوث والملتقيات:

- 1- **Améliorez la gestion de la Performance et des Talents**, Un livre blanc SilkRoad technology, 2011, http://www.atelier.net/sites/default/files/articles/gestion_performance_whitepaper.pdf; 16/01/2014, 15.30.
- 2- Andrea Knickerbocker, Human Resources Manager, **Improving Employee Performance**; Department of Employee Relations; July 19, 2011, http://city.milwaukee.gov/ImageLibrary/User/jkamme/Manuals/ImprovingEmployeePerformance_A.pdf, 1/11/2014; 11:47.
- 3- Benoît NDI ZAMBO, **les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité**, Intervention dans la Conference de Bénin sur la fonction publique, Cotonou le 28/05-01/06/2001.
- 4- Bérangère Condomines, **L'évaluation de la performance individuelle au travail confrontée à la logique partenariale et justicielle de la RSE**, Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management, UFR de Gestion et Economie d'Entreprise – Université Paris.
- 5- Chintaloo and Jyoti Devi Mahadeo, **Effect of Motivation on Employees' Work Performance at Ireland Blyth Limited**, Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial College, London, ISBN: 978-1-922069-28-3 8 - 9 July, 2013.

- 6- Grigore Ana-Maria, Bâgu Constantin; Radu Cătălina, **the strategic performance management process**, Academia de Studii Economice Bucuresti, Facultatea de Management, Pia ă Romană, nr. 6, sector 1, Bucuresti.
- 7- Hachimi Sanni Yaya, M.Sc. **la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure: une perspective holistique et multicritérielle**, document de travail, faculte des sciences de l'administration ; quebec (quebec) canada .quach thi kim oanh, **une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation**, 23e colloque annuel du conseil canadien des pme et de l'entrepreneuriat, trois-rivieres; 2006.
- 8- Jacques Grisé, et al, **les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, Document de travail, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 1997.
- 9- Jean-Paul BAILLY, **comment accroître les performances par un meilleur management**, foundation national entreprise et performance (FNEP), PARIS, Mai 2005.
- 10- Lim Kah Boon et al, **factors affecting individual job performance**, international conference on management, economics and finance, malaysia, 2012 .
- 11- lim kah boon et al, **factors affecting individual job performance**, international conference on management, economics and finance proceeding, malaysia, 2012.
- 12- Michael Armstrong, **Performance management: Key strategies and practical guidelines**, Second edition, Kogan Page, London (UK), Dover (USA): 2000.
- 13- Nina Pološki Vokić, Maja Vidović, **HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people – The case of Croatia**, working papers series, Faculty of Economics and Business University of Zagreb, Croatia,2007.
- 14- Patrick Gilbert; Marina Charpentier, **comment evaluer la performance rh ? question universelle, reponses contingentes**;
http://www.performancepublique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/controlegestion/Les_fonctions_support/RH/2_Comment_evaluer_performance_RH.pdf, 15.30, 28/01/2014.
- 15- Sarra BERRAIES ; mehrez chaher, karim ben yahia, **Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance**; Business Management and Strategy, Marcothink Institute, Vol. 5, No. 2, 2014. Office of human resources, Performance Improvement Process Guide; the OHIO state university; <http://hr.osu.edu/public/documents/policy/resources/perfimproveguide.pdf?t=2014122492933>, March 2012.
- 16- Sut I Wong Humborstad, Chad Perry, **Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment An in-depth empirical investigation**, Chinese Management Studies, Vol. 5 No. 3, 2011.
- 17- university of txas dallas; humans resoures, **Key Issues in a Performance Improvement Plan**; <http://www.utdallas.edu/hrm/download/guidelines-pip.pdf>, January 2007, 12/11/2014, 22:30.
- 18- Virginie GaLdeMar; Léopold GiLLeS; Marie-Odile SiMON, **Performance, efficacité ,efficience : les critères d'évaluation des Politiques sociales sont-ils**

Pertinents ?, cahier de recherche, <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C299.pdf>; décembre 2012.

- 19- Waseso Segoro & Yuniar Risky Gustiawati, **The Factors Affecting Employees' Performance In PT. Jakarta Outer Ring Road (PT. JLJ)**, FULL PAPER PROCEEDING Multidisciplinary Studies, Global Illuminators Publishing, Vol. 2, 2015.

مواقع الانترنت:

- 1- Centre d'intérêt: management de la performance, **Développer la performance individuelle, crossknowledge e-learning** http://www.crossknowledge.com/fr_FR/elearning/catalogues/formations/management-de-la-performance/developper-la-performance-individuelle.html; 20/12/2014, 12 :45.
- 2- Conseiller pme, **Comment aider un employé sous-performant à s'améliorer**, <http://www.conseiller.ca/pme/nouvelles/comment-aider-un-employe-sous-performant-a-sameliorer-20801>, 19 mars 2014, 6/01/2015, 11 :47.
- 3- the university of txas dallas, humans resoures, **(Performance Improvement Plans PIP)** ; <http://www.utdallas.edu/hrm/er/pm/improvementplans.php5>, Updated:30 January, 2014, 31/10/2014.
- 4- university human resources, indiana University, **Performance Improvement Plan**, <http://www.indiana.edu/~uhrs/training/ca/performance.html>, Page updated: 26 July 2002, 1/1/2015, 11:45.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: الوصف الديموغرافي للعينة الكلية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	257	82.4	82.4	82.4
أنثى	55	17.6	17.6	100.0
Total	312	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أعزب	138	44.2	44.2	44.2
متزوج	166	53.2	53.2	97.4
مطلق	6	1.9	1.9	99.4
أرمل	2	.6	.6	100.0
Total	312	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30	110	35.3	35.3	35.3
من 30 إلى أقل من 40	131	42.0	42.0	77.2
من 40 إلى أقل من 50 سنة	47	15.1	15.1	92.3
أكثر من 50 سنة	24	7.7	7.7	100.0
Total	312	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من ثانوي	7	2.2	2.2	2.2
ثانوي	38	12.2	12.2	14.4
شهادات جامعية (ليسانس ، ماستر ، مهندس	251	80.4	80.4	94.9
دراسات عليا	16	5.1	5.1	100.0
Total	312	100.0	100.0	

الملاحق

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	126	40.4	40.4	40.4
من 5 إلى 10 سنوات	99	31.7	31.7	72.1
من 11 إلى 20 سنة	53	17.0	17.0	89.1
أكثر من 20 سنة	34	10.9	10.9	100.0
Total	312	100.0	100.0	

المنصب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	134	42.9	42.9	42.9
عون تحكم	116	37.2	37.2	80.1
عون تنفيذ	62	19.9	19.9	100.0
Total	312	100.0	100.0	

الملحق رقم 02: بعض أدلة الصدق والثبات

قيمة ألفا كرومباخ للعوامل الفردية

Reliability Statistics قيمة ألفا

كرومباخ لعبارات القدرات

Cronbach's Alpha	N of Items
.637	6

Reliability Statistics قيمة ألفا

كرومباخ لعبارات الدافعية

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	6

Reliability Statistics قيمة ألفا

كرومباخ لعبارات الاتجاه

Cronbach's Alpha	N of Items
.687	4

Reliability Statistics قيمة ألفا

كرومباخ لمجموع العوامل الفردية

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	21

Reliability Statistics قيمة ألفا

كرومباخ لعبارات إدراك الدور الوظيفي

Cronbach's Alpha	N of Items
.708	5

الملاحق

قيمة ألفا كرومباخ العوامل التنظيمية:

Reliability Statistics
قيمة ألفا
كرومباخ لعبارات الهيكل التنظيمي

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	5

Reliability Statistics
قيمة ألفا
كرومباخ لعبارات نمط القيادة

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	7

Reliability Statistics

قيمة ألفا كرومباخ لعبارات بيئة العمل

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	5

Reliability Statistics
قيمة ألفا
كرومباخ لعبارات التدريب

Cronbach's Alpha	N of Items
.732	5

Reliability Statistics
قيمة ألفا
كرومباخ لعبارات الأجور
والحوافز

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	5

Reliability Statistics
قيمة ألفا
كرومباخ لعبارات الاتصال
الإداري

Cronbach's Alpha	N of Items
.732	5

Reliability Statistics
قيمة ألفا
كرومباخ لمجموع التنظيمية

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	32

قيمة ألفا كرومباخ لمحور الأداء:

Reliability Statistics
قيمة ألفا
كرومباخ لعبارات محور الأداء

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	20

Reliability Statistics
لعبارة احتمال تطوير الأداء

Cronbach's Alpha	N of Items
.604	4

Reliability Statistics
قيمة ألفا
كرومباخ لعبارات معدل الأداء

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	11

Reliability Statistics
قيمة ألفا
كرومباخ لعبارات سلوك الأداء

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	5

الملاحق

الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

		الاتجاه	القدرات	الدافعية	ادراك الدور الوظيفي	الهيكل التنظيمي	بيئة العمل	نمط القيادة	الاتصال الإداري	الأجور والحوافز	التدريب	اداء مورد بشري
مجموع عبارات الاستبيان	Pearson Correlation	.743**	.197	.417**	.561**	.561**	.552*	.722*	.581**	.525**	.567**	.684*
	Sig. (2-tailed)	.000	.035	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

التجزئة النصفية لمجال العوامل الفردية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.725
		N of Items	11 ^a
	Part 2	Value	.808
		N of Items	10 ^b
	Total N of Items		21
Correlation Between Forms			.806
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.893
	Unequal Length		.893
Guttman Split-Half Coefficient			.893

التجزئة النصفية لمجال العوامل التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.904
		N of Items	16 ^a
	Part 2	Value	.813
		N of Items	16 ^b
	Total N of Items		32
Correlation Between Forms			.825
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.904
	Unequal Length		.904
Guttman Split-Half Coefficient			.889

الملاحق

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.904
		N of Items	16 ^a
	Part 2	Value	.813
		N of Items	16 ^b
		Total N of Items	32
Correlation Between Forms			.825
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	.904
		Unequal Length	.904
Guttman Split-Half Coefficient			.889

التجزئة النصفية لمجال واقع أداء المورد البشري

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.835
		N of Items	10 ^a
	Part 2	Value	.858
		N of Items	10 ^b
		Total N of Items	20
Correlation Between Forms			.890
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	.942
		Unequal Length	.942
Guttman Split-Half Coefficient			.941

التجزئة النصفية لجميع العبارات

		N of Items	37 ^a
	Part 2	Value	.841
		N of Items	36 ^b
		Total N of Items	73
Correlation Between Forms			.862
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	.926
		Unequal Length	.926
Guttman Split-Half Coefficient			.911

الملاحق

الصدق العاملي لأداة الدراسة الصدق العاملي الاستكشافي

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.919
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3129.131
	Df	190
	Sig.	.000

العوامل الفردية المحددة لأداء المورد البشري

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
لا أفكر حالياً في ترك العمل إطلاقاً			.643	
العمل يوفر فرص النمو والتطور والرفقي			.647	
أنا راضي ومرتاح بالعمل			.822	
يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر			.678	
أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع				.614
لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل				.735
لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة				.626
لدي القدرة على تحليل مهام العمل				.668
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك		.476		
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	.497			
إن رغبتى في النجاح تدفعني للجد والمثابرة	.723			
إذا لم أتوصل إلى شيء ما في مهمة ما فإنني أبذل كافة الجهود لتحسين أدائي	.761			
لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعباً	.731			
أبذل كل جهدي لأكون متفوقاً بين زملائي.	.715			
اعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل .	.520			
أبذل أكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي	.492			
لديك تصور وإدراك كامل عن وظيفتك ومكوناتها		.671		
تدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملك وطريقة ممارستها		.780		
أنت متأكد من مسؤولياتك الوظيفية		.767		
تتميز وظيفتك بوضوح الأهداف		.657		
تحدد المؤسسة المهام المطلوب منك انجازها في إطار وظيفتك		.420		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

الملاحق

العوامل التنظيمية المحددة لأداء المورد البشري

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح طبقاته والمفهوم الذي بني عليه			.753			
يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في المؤسسة			.801			
تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة مهامهم ووظائفهم في المؤسسة			.761			
الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات			.629			
خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المؤسسة			.668			
توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل				.512		
الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة				.794		
الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلّة الضوضاء				.771		
توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل				.795		
توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العاملين				.650		
تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	.583					
تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	.780					
تشجع الإدارة العمل بأسلوب الفريق وتعمل على تقليل التسلسل الهرمي في السلطة	.759					
يفوض المديرين في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال	.738					
تشجع الإدارة العمال على الحوار وتبادل الأفكار إبداء مقترحاتهم.	.746					
هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين	.703					
تعمل الإدارة على تحفيز العمال لأداء مهامهم	.627					
يتم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة						.752
توفر المؤسسة وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات						.781
توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة	.495					.533
الاتصال في المؤسسة تسير في كل الاتجاهات بين الإدارة والعمال						.554
تنظم الإدارة اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا	.530					
الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي تحمله					.806	
يكفي الأجر الذي أحصل عليه لسد متطلبات المعيشة					.838	
مستوى الأجر الحالي يساعدني على العمل بشكل أفضل					.872	
نظام الأجور والحوافز في المؤسسة يرتبط بنتائج الأداء					.484	
تمنح المؤسسة العمال مكافآت متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل					.455	
توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام		.681				
يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها		.783				
تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم ومستوى نشاطهم		.838				
تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات و إمكانيات الموظفين في العمل		.836				
يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في أداء مهامهم		.755				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	.543		
يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	.632		
يوجد لدى العمال القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل	.618		
يبدل العمال الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة	.742		
يخصص العمال الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة	.782		
يتوفر لدى العمال الرغبة والحماس الكاف لإنجاز العمل المطلوب منهم	.769		
يحرص العمال على تنفيذ العمل وفقا للبرامج المرسومة	.665		
التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد العاملين على تحسين أدائهم			.598
يحرص العاملون على تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة	.590		
يتوفر لدى العمال القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأعمالهم		.506	
تساعد المتابعة المستمرة للعمال من قبل مشرفيهم على تحسين مستوى أدائهم			.563
يلتزم العمال بالأوقات الرسمية للعمل ولا يغيبون إلا للضرورة القصوى		.566	
يلتزم العمال بقوانين وأنظمة العمل		.561	
يتعاون العمال طوعا مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية		.677	
يتقبل العمال المصاعب والمتاعب التنظيمية دون شكوى أو تذمر		.640	
يتجنب العمال خلق مشاكل في مكان العمل		.755	
يمتلك العمال القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة		.735	
يسعى العمال إلى تحسين قدراتهم ومهاراتهم من خلال اكتساب معارف جديدة تفيدهم في عملهم		.512	.560
يهيئ العمل للموظفين فرص تعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل			.744
هناك طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة			.730

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

مؤشرات الصدق العاملي التوكيدي
العوامل الفردية

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 349.430

Degrees of freedom = 165

Probability level = .000

الملاحق

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	45	349.430	165	.000	2.118
Saturated model	210	.000	0		
Independence model	20	2065.354	190	.000	10.870

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.005	.901	.874	.708
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.224	.390	.326	.353

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.831	.805	.903	.887	.902
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.868	.721	.783
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	184.430	134.518	242.098
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1875.354	1732.980	2025.126

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.060	.051	.069	.031
Independence model	.178	.171	.185	.000

الملاحق

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	439.430	445.947	607.865	652.865
Saturated model	420.000	450.414	1206.031	1416.031
Independence model	2105.354	2108.250	2180.214	2200.214

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.413	1.252	1.598	1.434
Saturated model	1.350	1.350	1.350	1.448
Independence model	6.770	6.312	7.251	6.779

حساب ألفا كرومباخ بعد التحليل التوكيدي

العوامل الفردية

Reliability Statistics الدافعية

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	7

Reliability Statistics القدرات

Cronbach's Alpha	N of Items
.701	4

Reliability Statistics الاتجاه

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	4

Reliability Statistics إدراك الدور

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	5

التحليل التوكيدي للعوامل التنظيمية

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 1298.148
Degrees of freedom = 449
Probability level = .000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	79	1298.148	449	.000	2.891
Saturated model	528	.000	0		
Independence model	32	7314.618	496	.000	14.747

الملاحق

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.081	.785	.747	.668
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.575	.155	.100	.145

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.823	.804	.876	.862	.875
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.905	.745	.793
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	849.148	745.130	960.785
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	6818.618	6545.299	7098.365

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.078	.073	.083	.000
Independence model	.210	.206	.215	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1456.148	1474.904	1751.845	1830.845
Saturated model	1056.000	1181.353	3032.306	3560.306
Independence model	7378.618	7386.215	7498.394	7530.394

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4.682	4.348	5.041	4.742
Saturated model	3.395	3.395	3.395	3.799
Independence model	23.725	22.847	24.625	23.750

الملاحق

حساب ألفا كرومباخ للعوامل التنظيمية بعد التحليل التوكيدي

Reliability Statistics القيادة

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	8

Reliability Statistics الهيكل التنظيمي

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	5

Reliability Statistics بيئة العمل

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	5

Reliability Statistics الأجور

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	5

Reliability Statistics التدريب

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	5

Reliability Statistics الاتصال

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	4

الملحق رقم 03: تحليل عبارات الاستبيان

تحليل عبارات الجزء الأول من

المحور الثاني العوامل الفردية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
لا أفكر حالياً في ترك العمل إطلاقاً	312	3.5321	1.27514	.07219
العمل يوفر فرص النمو والتطور والرقي	312	3.7853	1.11496	.06312
أنا راضي ومرتاح بالعمل	312	3.4551	1.17226	.06637
يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر	312	3.3686	1.14343	.06473
عبارات الاتجاه	312	3.5353	.88278	.04998
أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأملك القدرة على الإقناع	312	3.8814	.75784	.04290
لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	312	3.8846	.74334	.04208
لدي القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة	312	3.8878	.77142	.04367
لدي القدرة على تحليل مهام العمل	312	3.9263	.74217	.04202
عبارات القدرات	312	3.8950	.54278	.03073
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	312	3.7468	.87295	.04942
إن رغبتى في النجاح تدفعنى للجد والمثابرة	312	4.1346	.76151	.04311
إذا لم أتوصل إلى شيء ما في مهمة ما فإنني أبذل كافة الجهود لتحسين أدائي	312	4.1026	.74090	.04195
لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعباً	312	4.1282	.79158	.04481
أبذل كل جهدي لأكون متفوقاً بين زملائي.	312	3.8814	.93281	.05281
اعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل .	312	3.3141	1.24907	.07071

الملاحق

أبذل أكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي	312	3.8301	.89298	.05056
عبارات الدافعية	312	3.8768	.61175	.03463
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	312	4.2853	.71189	.04030
لديك تصور وإدراك كامل عن وظيفتك ومكوناتها	312	3.8942	.82857	.04691
تدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملك وطريقة ممارستها	312	3.9103	.75118	.04253
أنت متأكد من مسؤولياتك الوظيفية	312	4.0000	.77335	.04378
تتميز وظيفتك بوضوح الأهداف	312	3.5385	1.11629	.06320
عبارات إدراك الدور	312	3.9256	.61898	.03504
العوامل الشخصية X1	312	3.8082	.49721	.02815

تحليل عبارات الجزء الثاني من المحور الثاني العوامل التنظيمية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح طبقاته والمفهوم الذي بني عليه يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في المؤسسة	312	2.7756	1.17899	.06675
تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة مهامهم ووظائفهم في المؤسسة	312	2.6538	1.20104	.06800
الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	312	2.5321	1.16166	.06577
خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤسين واضحة في المؤسسة	312	2.5737	1.18444	.06706
عبارات الهيكل التنظيمي	312	2.6462	.98067	.05552
توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل	312	2.7147	1.24701	.07060
الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة	312	3.6090	1.09705	.06211
الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلة الضوضاء	312	3.2468	1.22145	.06915
توفر المؤسسة أجهزة التكيف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	312	3.8654	.90078	.05100
توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العاملين	312	3.4936	1.14817	.06500
عبارات بيئة العمل	312	3.3859	.88099	.04988
تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	312	2.7115	1.10544	.06258
تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	312	2.4263	1.15141	.06519
تشجع الإدارة العمل بأسلوب الفريق وتعمل على تقليل التسلسل الهرمي في السلطة	312	2.5897	1.15584	.06544
يفوض المديرين في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال	312	2.7179	1.16925	.06620
تشجع الإدارة العمال على الحوار وتبادل الأفكار إبداء مقترحاتهم.	312	2.6154	1.23955	.07018
هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤسين	312	2.6538	1.21435	.06875
تعمل الإدارة على تحفيز العمال لأداء مهامهم	312	2.4455	1.22287	.06923
تنظم الإدارة اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا	312	2.5673	1.26870	.07183
عبارات القيادة	312	2.5909	.97052	.05494
يتم الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين بسرعة كبيرة	312	3.0481	1.20326	.06812
توفر المؤسسة وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات	312	3.4808	1.12539	.06371
توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة	312	2.7949	1.16054	.06570

الملاحق

الاتصال في المؤسسة تسير في كل الاتجاهات بين الإدارة والعمال	312	2.8974	1.20385	.06815
عبارات الاتصال	312	3.0553	.95495	.05406
الأجر الذي أنتقاضه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي تحمله	312	2.8750	1.30560	.07391
يكفي الأجر الذي أحصل عليه لسد متطلبات المعيشة	312	3.2436	1.18605	.06715
مستوى الأجر الحالي يساعدني على العمل بشكل أفضل	312	2.9808	1.26018	.07134
نظام الأجور والحوافز في المؤسسة يرتبط بنتائج الأداء	312	2.3333	1.25436	.07101
تمنح المؤسسة العمال مكافآت متنوعة تساعد على العمل بشكل أفضل	312	2.3301	1.26414	.07157
عبارات الأجور	312	2.7526	.99674	.05643
توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام	312	2.3301	1.16899	.06618
يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها	312	2.5577	1.15511	.06540
تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم ومستوى نشاطهم	312	2.8333	1.17220	.06636
تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات و إمكانيات الموظفين في العمل	312	2.9231	1.20843	.06841
	312	3.1699	1.17037	.06626
عبارات التدريب	312	2.7628	1.00271	.05677
العوامل التنظيمية X2	312	2.8656	.75658	.04283

تحليل عبارات المحور الثالث " واقع أداء المورد البشري "

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة المؤسسة	312	3.3846	1.01412	.05741
يتم انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	312	3.0481	1.09115	.06177
يوجد لدى العمال القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل	312	3.5929	.97444	.05517
يبدل العمال الجهد الكافي لانجاز أعمالهم بطريقة صحيحة	312	3.6026	.98659	.05585
يخصص العمال الوقت الكافي لانجاز أعمالهم بطريقة صحيحة	312	3.5096	.97883	.05542
يتوفر لدى العمال الرغبة والحماس الكافي لانجاز العمل المطلوب منهم	312	3.1731	1.10633	.06263
يحرص العمال على تنفيذ العمل وفقا للبرامج المرسومة	312	3.4744	.97854	.05540
يحرص العاملون على تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة	312	3.6154	.93493	.05293
معدل الأداء	312	3.4251	.75564	.04278
يتوفر لدى العمال القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأعمالهم	312	3.5897	.95811	.05424
يلتزم العمال بالأوقات الرسمية للعمل ولا يغيبون إلا للضرورة القصوى	312	3.1699	1.21088	.06855
يلتزم العمال بقوانين وأنظمة العمل	312	3.3494	1.11251	.06298
يتعاون العمال طوعا مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية	312	3.5833	1.06060	.06004
يتقبل العمال المصاعب والمتاعب التنظيمية دون شكوى أو تذمر	312	3.0545	1.15108	.06517
يتجنب العمال خلق مشاكل في مكان العمل	312	3.6699	.89478	.05066
يمتلك العمال القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	312	3.6827	.89224	.05051
متوسط سلوك الأداء	312	3.4428	.76704	.04343
التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد العاملين على تحسين أدائهم	312	3.1186	1.17396	.06646
تساعد المتابعة المستمرة للعمال من قبل مشرفيهم على تحسين مستوى أدائهم	312	3.3910	1.14298	.06471
يسعى العمال إلى تحسين قدراتهم ومهاراتهم من خلال اكتساب معارف جديدة	312	3.7212	.86879	.04919
تفيدهم في عملهم				

الملاحق

يهيئ العمل للموظفين فرص تعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل	312	3.5064	1.14255	.06468
هناك طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	312	3.5865	1.19976	.06792
متوسط احتمال التطوير في الأداء	312	3.4647	.78049	.04419
متوسط محور الأداء	312	3.4344	.66588	.03770

الملحق رقم 04: اختبار فرضيات الدراسة

الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.507 ^a	.257	.247	.57808	.257	26.552	4	307	.000

a. Predictors: (Constant), الدور ادراك , الاتجاه عبارات , القدرات , الدافعية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.492	4	8.873	26.552	.000 ^a
	Residual	102.591	307	.334		
	Total	138.083	311			

a. Predictors: (Constant), الدور ادراك , الاتجاه عبارات , القدرات , الدافعية

b. Dependent Variable: الأداء عبارات متوسط

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.957	.274		3.491	.001	.418	1.496
	عبارات الاتجاه	.059	.013	.249	4.507	.000	.033	.085
	القدرات	.161	.074	.131	2.185	.030	.016	.306
	الدافعية	.112	.069	.100	1.626	.105	-.023	.247
	ادراك الدور	.199	.067	.185	2.991	.003	.068	.330

a. Dependent Variable: الأداء عبارات متوسط

الملاحق

الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.600 ^a	.360	.348	.53814	.360	28.635	6	305	.000

a. Predictors: (Constant), التدريب عبارات, العمل بيئة عبارات, الحوافز الأجور عبارات, التنظيمي الهيكل عبارات, الإداري الاتصال عبارات, القيادة عبارات

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	49.755	6	8.293	28.635	.000 ^a
Residual	88.328	305	.290		
Total	138.083	311			

a. Predictors: (Constant), التدريب عبارات, العمل بيئة عبارات, الحوافز الأجور عبارات, التنظيمي الهيكل عبارات, الإداري الاتصال عبارات, القيادة عبارات

b. Dependent Variable: الأداء عبارات متوسط

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.112	.134		15.736	.000	1.848	2.376
	عبارات الهيكل التنظيمي	.149	.046	.219	3.234	.001	.058	.239
	عبارات بيئة العمل	.028	.044	.037	.640	.523	-.058-	.114
	عبارات القيادة	.159	.055	.231	2.862	.005	.050	.268
	عبارات الاتصال الإداري	.122	.046	.174	2.654	.008	.031	.212
	عبارات الأجور والحوافز	-.053-	.039	-.079-	-1.346-	.179	-.130-	.024
	عبارات التدريب	.074	.040	.111	1.853	.065	-.005-	.152

a. Dependent Variable: الأداء عبارات متوسط

الملاحق

اختبار التوزيع الطبيعي لمحور الأداء لاختبار الفرضية السادسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			مجموع محور الأداء
N			312
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		68.8237
	Std. Deviation		13.32663
Most Extreme Differences	Absolute		.065
	Positive		.041
	Negative		-.065
Kolmogorov-Smirnov Z			1.154
Asymp. Sig. (2-tailed)			.139
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.		.139 ^c
	95% Confidence Interval	Lower Bound	.122
		Upper Bound	.135

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

اختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين Independent Sample T test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموع محور الأداء ذكر	257	68.0428	13.51049	.84276
أنثى	55	72.4727	11.87567	1.60132

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper

الملاحق

محور الأداء	Equal variances assumed	1.191	.276	-2.252-	310	.025	-	1.96709	-8.30047-	-
							4.42993			.559
							-			38-
	Equal variances not assumed			-2.448-	86.655	.016	-	1.80955	-8.02680-	-
							4.42993			.833
							-			05-

اختبار تحليل التباين ANOVA الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحالة الاجتماعية	Between Groups	19.762	57	.347	1.105	.299
	Within Groups	79.726	254	.314		
	Total	99.487	311			
السن	Between Groups	45.650	57	.801	.984	.512
	Within Groups	206.629	254	.813		
	Total	252.279	311			
المؤهل العلمي	Between Groups	22.740	57	.399	1.839	.001
	Within Groups	55.106	254	.217		
	Total	77.846	311			
سنوات الخبرة	Between Groups	71.672	57	1.257	1.313	.082
	Within Groups	243.248	254	.958		
	Total	314.920	311			
المنصب	Between Groups	36.466	57	.640	1.137	.251
	Within Groups	142.919	254	.563		
	Total	179.385	311			

الملاحق

الملحق رقم 05: الاستبيان

محاوَر الاستبيان

1- البيانات الشخصية :

رجاءا أكمل البيانات التالية بوضع علامة (x) في مكان الإجابة المناسبة فيما يلي:

2- الجنس	ذكر ()	أنثى ()		
3- الحالة الاجتماعية	أعزب ()	متزوج ()	مطلق ()	أرمل ()
4- السن	أقل من 30 سنة ()	من 30 إلى أقل من 40 ()	من 40 إلى أقل من 50 سنة ()	أكثر من 50 سنة ()
5- المؤهل العلمي	أقل من ثانوي ()	ثانوي ()	شهادات جامعية: ليسانس ، ماستر، مهندس ()	
	دراسات عليا ()			
6- الخبرة	اقل من 5 سنوات ()	من 5 إلى 10 سنوات ()	من 11 إلى 20 سنة ()	أكثر من 20 سنة ()
المنصب				

المحور الثاني: العوامل المحدد لأداء المورد البشري

الرقم	العوامل الفردية	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاتجاه						
1	العمل يوفر فرص النمو والتطور والرفي					
2	أنا راضي ومرتاح بالعمل					
3	يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر					
القدرات						
4	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع					
5	لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
6	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة					
7	لدي القدرة على تحليل مهام العمل					
8	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك					
9	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة					
الدافعية						
10	إن رغبتى في النجاح تدفعني للجد والمثابرة					
1	إذا لم أتوصل إلى شيء ما في مهمة ما فإنني أبذل كافة الجهود لتحسين أدائي					
1	لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعبا					
2						
1	أبذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي.					
3						

الملاحق

					مقترحاتهم.	4
					هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين	3
						5
					تعمل الإدارة على تحفيز العمال لأداء مهامهم	3
						6
					تنظم الإدارة اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا	3
						7
					الاتصال الإداري	
					يتم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	3
						8
					توفر المؤسسة وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات	3
						9
					توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة	4
						0
					الاتصال في المؤسسة تسير في كل الاتجاهات بين الإدارة والعمال	4
						1
					الأجور والحوافز	
					الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي تحمله	4
						2
					يكفي الأجر الذي أحصل عليه لسد متطلبات المعيشة	4
						3
					مستوى الأجر الحالي يساعدي على العمل بشكل أفضل	4
						4
					نظام الأجور والحوافز في المؤسسة يرتبط بنتائج الأداء	4
						5
					تمنح المؤسسة العمال مكافآت متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل	4
						6
					التدريب	
					توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام	4
						7
					يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها	4
						8
					تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم ومستوى نشاطهم	4
						9
					تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات و إمكانيات الموظفين في العمل	5
						0
					يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في أداء مهامهم	5
						1

المحور الثالث: واقع أداء مستوى أداء المورد البشري

فيما يلي مجموعة من العبارات حول أداء المورد البشري الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الملاحق

الرقم	العدد	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
52	معدل الأداء	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة المؤسسة					
53		يتم انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد					
54		يوجد لدى العمال القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل					
55		يبدل العمال الجهد الكافي لانجاز أعمالهم بطريقة صحيحة					
56		يخصص العمال الوقت الكافي لانجاز أعمالهم بطريقة صحيحة					
57		يتوفر لدى العمال الرغبة والحماس الكاف لانجاز العمل المطلوب منهم					
58		يحرص العمال على تنفيذ العمل وفقا للبرامج المرسومة					
59		التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد العاملين على تحسين أدائهم					
60		يحرص العاملون على تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة					
61		يتوفر لدى العمال القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأعمالهم					
62	تساعد المتابعة المستمرة للعمال من قبل مشرفيهم على تحسين مستوى أدائهم						
63	سلوك الأداء	يلتزم العمال بالأوقات الرسمية للعمل ولا يغيثون إلا للضرورة القصوى					
64		يلتزم العمال بقوانين وأنظمة العمل					
65		يتعاون العمال طوعيا مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية					
66		يتقبل العمال المصاعب والمتاعب التنظيمية دون شكوى أو تدمير					
67		يتجنب العمال خلق مشاكل في مكان العمل					
68	احتمال تطوير الأداء	يمتلك العمال القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة					
69		يسعى العمال إلى تحسين قدراتهم ومهاراتهم من خلال اكتساب معارف جديدة تفيدهم في عملهم					
70		يهيئ العمل للموظفين فرص تعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل					
71		هناك طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة					

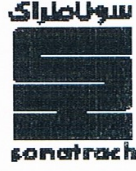
الملاحق

الملحق رقم 06: قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	الجامعة	الأستاذ	الرقم
أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	أ.د/ الياس بن ساسي	01
أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	د/ بن تفات عبد الحق	02
أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	د/ حجاج عبد الرؤوف	03
أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	د/ سياغ رمزي	04
أستاذ مساعد (ب)	جامعة باجي مختار عنابة	د/ طارق شنتقال	05
أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	د/ عرابة الحاج	06
استاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	أ.د/ محجر ياسين	07
أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	د/ مناصرية رشيد	08
أستاذ محاضر (أ)	جامعة البلقاء التطبيقية الأردن	د هايل الطشطوش	09
أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	د/ هتهات السعيد	10

الملحق رقم 07: بعض الوثائق من المؤسسة

الوصف الوظيفي لمنصب مهندس في الجيولوجيا



Sonatrach
Activité Amont
Division Exploration

DESCRIPTIF DE POSTE DE TRAVAIL

ACTIVITE : RECHERCHE

FILIERE : GEOLOGIQUE

S/ FILIERE: GEOLOGIE D'EXPLORATION

INTITULE DE POSTE : INGENIEUR GEOLOGUE

III- MISSIONS :

- Décrire les formations géologiques traversées ;
- Décrire les carottes et établir les fiches à carottes ;
- Contrôler le bon fonctionnement des équipements de l'unité mud logging ;
- Analyser les indices de gaz et de fluorescence ;
- Veiller à l'application du programme d'échantillonnage ;
- Etablir et Transmettre les rapports géologiques journaliers ;
- Veiller à l'application des consignes et règles HSE.

IV- ROLE : PROFESSIONNEL

V – COMPETENCES REQUISES/

Formation de base :	BAC + 10 SEM – ING d'état en Géologie.
Expérience Professionnelle :	06 mois confirmé
Formation complémentaire :	Formation sur les interprétations géologiques Logging et testing et sismique.

Connaissances :

Mathématiques, physique, chimie, pétrographie, géologie structurale, Hydrogéologie et géophysique.

Compétences Techniques :

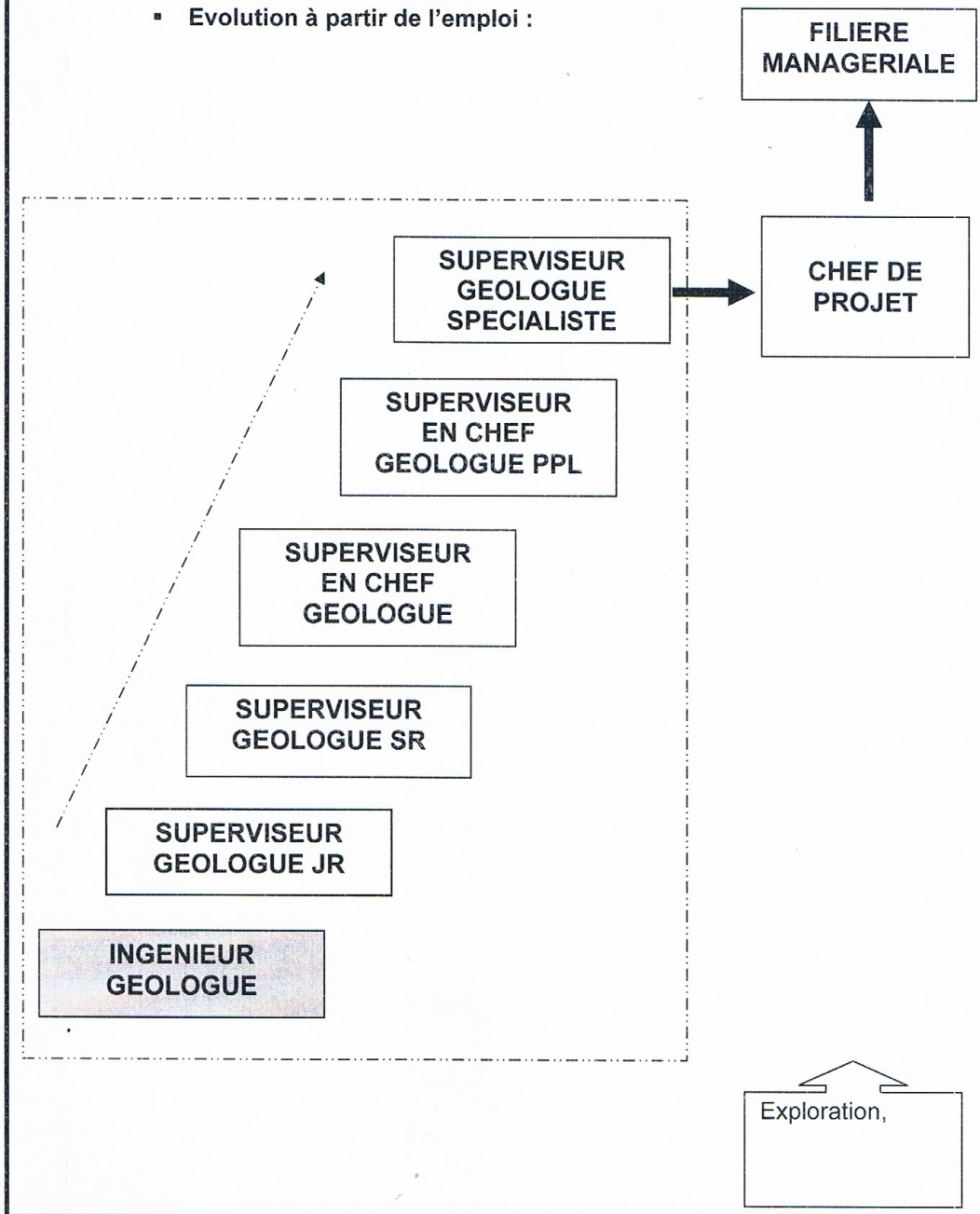
- ✓ Développer la capacité d'observer « affleurement » à partir des données recueillies
- ✓ Avoir de bonnes connaissances dans l'interprétation des données géologiques et leur analyse.
- ✓ Avoir de bonnes connaissances en géologie structurale.
- ✓ Avoir de bonnes connaissances dans l'interprétation des diagraphies.
- ✓ Bonne connaissance en cartographie.
- ✓ S'adapter aux techniques de géologie de terrain
- ✓ Capacité d'analyse et de synthèses
- ✓ Capacité d'organisation
- ✓ Capacité de rédaction de rapport technique (d'implantation, d'évaluation de réservoirs ou de synthèses)
- ✓ Capacité d'assimiler les textes juridiques et HSE
- ✓ Capacité d'assimiler les paramètres de coûts et de rentabilité du projet
- ✓ Maîtriser l'outil informatique et de la station de travail.
- ✓ Avoir des notions de base sur les méthodes géophysiques
- ✓ Cartographie, forage, production.
- ✓ Maîtrise des logiciels types.
- ✓ Maîtrise Anglais technique,
- ✓ HSE.

VII – PERSPECTIVES D'EVOLUTION/

▪ Evolution dans l'emploi :

- ✓ Superviseur Géologue Junior, Senior, en Chef, en Chef PPL, Spécialiste.

▪ Evolution à partir de l'emploi :





MUTUELLE DE L'INDUSTRIE DU PETROLE

Cité Mesdjid El-Atiq, Villa N°05. HMD

BP: 552 HMD / Tel 029.73.24.52 / Fax 029.73.24.59

Hassi-Messaoud le 11/02/2015

MIP/HMD/N° 69 /15

A l'intention des Responsables Services Sociaux Structures

Objet ; "Aide sociale enfant handicapé 100% "

Nous portons à votre connaissance qu'à compter de l'année 2015, le mandatement de l'allocation "Aide sociale enfant handicapé 100% "sera dorénavant fractionné et versé en deux tranches semestrielles d'un montant de 20 000 DA chacune au lieu d'une seule tranche annuelle.

A cet effet concernant les bénéficiaires de cette aide, nous vous demandons de nous faire parvenir avant le 30 avril de chaque année.les renouvellements des pièces ci-dessous ;

- 01 Fiche de paie du mois de Mars de l'exercice
- 01 Fiche familiale d'état-civil
- 01 Fiche individuelle de l'enfant handicapé

La continuité de versement de cette aide reste tributaire du renouvellement annuel de ces pièces.

Veuillez agréer Mesdames et Messieurs les Responsables ; l'expression de nos salutations distinguées

Chef de Région MIP HMD



N. MOKHTARI

08-AUR-2014 15:25 DE :

A : 029750230

P.1/1

FROM : MIP RCR

FAX NO: 021372704

4 Mar. 2014 11:05 P2



Mutuelle de l'Industrie du Pétrole

Cité du Sahel ville n° 06 - Air de France - Bouzaradj - Alger
Tel + Fax (021) 94 28 91 - 94 15 91 - 94 27 02 - 94 13 58

Le Président du Conseil d'Administration

Alger le, 08/03/2014

Réf: MIP/PCA/052/2014

NOTE AUX ADHERENTS

L'ensemble des adhérents « ACTIFS » et « INACTIFS », sont informés que la MIP, a conclu avec le partenaire NEW BEACH -Les Andalouses -Oran, une convention portant une prestation en nature de « THALLASSOTHERAPIE », modulée en séjours de 07 jours en individuel ou en couple .

La prise en charge comprend, l'hébergement, la restauration, les soins médicaux et la remise en forme.

La délivrance de la prise en charge se fera selon les modalités administratives en vigueur, par les régions de la MIP d'affiliation.

Cette prestation est servie une fois tous les trois ans.

La participation pécuniaire est fixée à pour les :

- ♦ INACTIFS (retraités) à 10 000.00 DA (dix mille) en individuel
à 20 000.00 DA (vingt mille) en couple
- ♦ ACTIFS à 15 000.00 DA (quinze mille) en individuel
à 30 000.00 DA (trente mille) en couple

La programmation des dates de séjours sera suivie par une validation au niveau central.

Les présentes dispositions prendront effet à compter du : 01/03/2014

Pour toutes informations complémentaires s'adresser aux structures régionales de la MIP.

Diffusion Générale

Le Président du Conseil d'Administration
A. HAZBELLAOUI

SEMINAIRES		Jrs	Jan	Fev	Mar	Avr	MAI	Jun	Jul	Sep	Oct	Nov	Dec
Management					20-24						23-27		
Leadership et changement		5								25-29			
Manager son equipe		5		07-11			08-12						
Fixer et décliner les objectifs		5	24-28			24-28					16-20		
Analyse de problème et prise de décision		5		14-18			22-26			25-29			
Gestion des compétences		5			13-17							06-10	
Système d'information et tableau de bord		5	31-04			24-28					02-06		11-15
Management de soi		5			06-10								
Réussir ses réunions		5				03-07							
Coaching		5					15-19						25-29
L'organisation de l'entreprise		5				17-21							
Gestion des ressources humaines													
L'essentiel de la gestion des ressources humaines		5	31-04			03-07						13-17	
Réussir ses recrutements		5							17-21				
Ingénierie de la formation		5		21-25			15-19						18-22
Management de la performance		5	17-21								30-03		
Gestion administrative		5							17-21	04-08			
Maîtriser la pratique de la paie		5			13-17							20-24	
Prestations sociales		5				17-21							04-08
Communication													
Communication interpersonnelle		5		07-11			22-26			04-08			18-22
Initiation à la programmation neurolinguistique		5		28-03									25-29
Initiation à l'analyse transactionnelle		5			06-10						02-06		
Améliorer ses écrits professionnels		5	24-28							04-08		20-24	
Réglementation							08-12						
Relation de travail: cadre juridique		5		28-03								16-20	
La pratique du droit du travail		5				03-07				11-15			
Santé au travail													
Evaluation des risques psycho-sociaux		5			27-31							09-13	
Gestion du stress		5	14-18										30-03

الفهرس

الفهرس

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
XIV	قائمة الإختصارات
أ	المقدمة
1	I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
2	تمهيد
3	1.I المفاهيم الخاصة بالأداء العام في المؤسسة
3	1.1.I مفهوم الأداء العام في المؤسسة
3	أ- اشكالية تحديد مفهوم الأداء في المؤسسة
5	ب- تعريف الأداء العام في المؤسسة
7	2.1.I قياس الأداء العام في المؤسسة
8	أ- مؤشرات ومعايير قياس الأداء العام في المؤسسة
11	3.1.I إدارة الأداء العام في المؤسسة
13	4.1.I محددات الأداء العام في المؤسسة وطرق تحسينه
13	أ- محددات الأداء العام في المؤسسة
15	ب- طرق تحسين الأداء العام في المؤسسة
18	5.1.I أهمية الموارد البشرية في المؤسسة
20	2.I المفاهيم الخاصة بأداء المورد البشري
20	1.2.I مفهوم أداء المورد البشري
23	2.2.I نماذج وعناصر أداء المورد البشري
23	أ- نماذج أداء المورد البشري
26	ب- عناصر أداء المورد البشري

الفهرس

27	3.2.I تقييم أداء المورد البشري
28	أ- الأدوات التقليدية في تقييم الأداء
29	ب- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء
30	4.2.I إدارة أداء المورد البشري
33	3.I العوامل المحددة لأداء المورد البشري وطرق تحسينه
33	1.3.I إشكالية حصر العوامل المحددة لأداء المورد البشري
35	2.3.I العوامل الفردية المحددة لأداء المورد البشري
36	أ- السمات الشخصية
38	ب- الإدراك
38	ت- التعلم
39	ث- الاتجاه
40	ج- الدوافع
42	ح- القدرات والمهارات
42	خ- المؤهل العلمي والخبرة
43	3.3.I العوامل التنظيمية المحددة لأداء المورد البشري
43	أ- البناء التنظيمي
43	ب- الثقافة التنظيمية
44	ت- ظروف العمل
44	ث- نمط القيادة
45	ج- الاتصال الإداري
46	ح- ضغوط العمل
46	خ- أنظمة وإجراءات العمل
47	د- الأجور والحوافز
47	ذ- التدريب
48	4.3.I بعض النماذج للعوامل المحددة لأداء المورد البشري
48	أ- النموذج الأول
49	ب- النموذج الثاني
50	ت- النموذج الثالث
51	ث- النموذج الرابع
52	ج- النموذج الخامس
53	5.3.I تحسن أداء المورد البشري

58	خلاصة
59	II. عرض وتحليل الدراسات السابقة
60	تمهيد
61	1.II الدراسات السابقة باللغة العربية
71	2.II التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية
72	1.2.II الإطار الزمني
72	2.2.II متغيرات الدراسة
73	3.2.II ميدان الدراسة
73	4.2.II أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية
73	5.2.II نتائج الدراسة
74	3.II الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
88	4.II التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
89	1.4.II الإطار الزمني
90	2.4.II متغيرات الدراسة
90	3.4.II ميدان الدراسة
90	4.4.II أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية
91	5.4.II نتائج الدراسة
91	5.II مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
91	1.5.II متغيرات الدراسة
93	2.5.II ميدان الدراسة
93	3.5.II أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية
94	خلاصة
95	III. الإطار المنهجي للدراسة
96	تمهيد
97	1.III مجتمع وعينة الدراسة
97	1.1.III مجتمع الدراسة
98	أ- المديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف بسوناطراك حاسي مسعود
99	ب- المديرية الجهوية للتنقيب بسوناطراك حاسي مسعود
100	ت- المديرية الجهوية للإنتاج بسوناطراك حاسي مسعود
101	ث- المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب بحوض الحمراء حاسي مسعود

102	2.1.III عينة الدراسة
102	أ- العينة الاستطلاعية
103	ب- العينة الكلية
103	ج- وصف العينة الكلية
104	الجنس
104	السن
105	الحالة الاجتماعية
105	المؤهل العلمي
106	سنوات الخبرة
107	المنصب
107	2.III أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات
107	1.2.III أداة الدراسة
108	أ- المحور الأول: البيانات الشخصية
108	ب- المحور الثاني: المتغير المستقل
109	ت- المحور الثالث: المتغير التابع
110	2.2.III مصادر جمع المعلومات
110	أ- البيانات الثانوية
110	ب- البيانات الأولية
110	3.III ثبات وصدق أداة الدراسة
110	1.3.III 1 ثبات أداة الدراسة
111	أ- اختبار التجزئة النصفية
111	ب- اختبار ألفا كرومباخ
113	2.3.III 2 صدق أداة الدراسة
113	أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة " صدق المحكمين "
113	ب- صدق المحتوى لأداة الدراسة
113	أولاً: صدق الاتساق الداخلي
119	ثانياً: صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة
119	ت- الصدق العملي لأداة الدراسة
119	أولاً: الصدق العملي الاستكشافي
120	ثانياً: الصدق العملي التوكيدي
121	4.III منهج وخطوات الدراسة والمعالجة الإحصائية المستخدمة

122	1.4.III منهج الدراسة
122	2.4.III خطوات تطبيق الدراسة والمعالجة الإحصائية المستخدمة
122	أ- خطوات تطبيق الدراسة
123	ب- المعالجة الإحصائية المستخدمة
124	5.III نموذج متغيرات الدراسة
125	1.5.III المتغير المستقل
125	أ- العوامل الفردية
125	ب- العوامل التنظيمية
126	2.5.III المتغير التابع
127	خلاصة
128	IV. مناقشة نتائج الدراسة
129	تمهيد
130	1.IV تحليل عبارات الاستبيان
130	1.1.IV تحليل عبارات المحور الثاني العوامل المحددة لأداء المورد البشري
130	أ- تحليل عبارات الجزء الأول من المحور الثاني
132	ب- تحليل عبارات الجزء الثاني من المحور الثاني
136	2.1.IV تحليل عبارات المحور الثالث مستوى أداء المورد البشري
138	2.IV اختبار فرضيات الدراسة
138	1.2.IV اختبار الفرضية الأولى
139	2.2.IV اختبار الفرضية الثانية
139	3.2.IV اختبار الفرضية الثالثة
146	4.2.IV اختبار الفرضية الرابعة
155	5.2.IV اختبار الفرضية الخامسة
157	6.2.IV اختبار الفرضية السادسة
160	3.IV مناقشة نتائج الدراسة
160	1.3.IV فيما يخص واقع متغيرات الدراسة
161	أ- العوامل الفردية لدى أفراد العينة في المؤسسة
162	ب- العوامل التنظيمية في المؤسسة
165	ت- مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة
166	2.3.IV فيما يخص العلاقات الارتباطية

الفهرس

171	خلاصة
173	الخاتمة
180	المراجع
180	المراجع باللغة العربية
184	المراجع باللغة الأجنبية
192	الملاحق
222	الفهرس