

أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود)

*The impact of organizational Determinants on the performance of human resource in economic companies
Case study of National Enterprise of Geophysics (Hassi Messaoud-Ouargla)*

رشيد مناصرية

كَلِيَّة العُلُوم الاقْتِصَادِيَّة والعُلُوم التِّجَارِيَّة وعُلُوم التَّسْيِير
مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

سارة بن الشيخ

كَلِيَّة العُلُوم الاقْتِصَادِيَّة والعُلُوم التِّجَارِيَّة وعُلُوم التَّسْيِير
مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

ملخص :

الهدف من الدراسة هو اختبار أثر بعض العوامل التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بحاسي مسعود، من خلال تحديد واقع هذه المتغيرات وواقع الأداء، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، وعلية يتم تحسين مستوى أداء العاملين، ووزع استبيان على عينة بحجم 114 موظف، وعلج باستخدام برنامج spss لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، ووصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى أداء العاملين متوسط، ويعاني بعض المشاكل، ويعود جانب من هذا النقص إلى أن المتغيرات التنظيمية في المؤسسة لا تساعد العاملين على تحسين أدائهم.
الكلمات المفتاحية: أداء المورد البشري، محددات أداء المورد البشري، متغيرات تنظيمية، مؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

Abstract:

This study aims to investigate the effect of some organizational factors on the performance of employees at the national enterprise of geophysics -Hassi Messaoud- by identifying the reality of these factors and the performance and the relationship between them; in order to improve the level of employees' performance. A questionnaire was distributed on a sample of 114 employees. Spss was used to calculate the correlation between the variables. The results show that employees' performance was average, and it faces different problems. This is due to the fact that the the organizational factors in the company does not help the employees to improve their performance.

Key words: performance of human resource, determinants of human resource performance, organizational factors, national enterprise of geophysics.

مدخل:

إن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على مستوى أداء المورد البشري فيها وذلك من خلال جميع الوظائف التي يشغلها الفرد في المؤسسة، لذا يعتبر من الضروري على المسيرين في المؤسسة وضع أساليب لتقييم الأداء تكون على قدر عال من الفعالية لتضمن تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد، وتسعى المؤسسة دائماً رغم اختلاف حجمها وأهدافها لتحسين مستوى أداء المورد البشري فيها، لكن هذا يتطلب معرفة العوامل المؤثرة فيه ومحاولة التحكم فيها للوصول إلى الأداء الفعال، وتعتبر هذه العوامل مجال خلاف بين الباحثين بسبب تعددها واختلاف مستوى تأثيرها على الأداء حسب ميدان الدراسة، لكن رغم اختلافها وتعددتها إلا أنها تنقسم إلى نوعين وهي عوامل تتعلق بالموظف ذاته، وعوامل تنظيمية يختلف تأثيرها حسب ميدان الدراسة.

أولاً- الإطار العام للدراسة:

1- مشكلة البحث:

مع تطور بيئة الأعمال، أصبح الأمر الأساسي الذي من شأنه أن يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة هو مستوى أداء الأشخاص العاملين بها، حيث يكمن نجاحها في قدرتها على استقطاب الموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها، ومن أهم تحديات إدارة الموارد البشرية هو التحكم في مستوى أدائهم وهذا لا يكون إلا من خلال معرفة العوامل المحددة للأداء والتي تعتبر من ضمنها العوامل التنظيمية في المؤسسة والتي لها تأثير كبير على مستوى أداء المورد البشري، لكن هذه المتغيرات تعتبر عديدة ومتباينة التأثير، لذا يتوجب على المؤسسة محاولة توفير متغيرات بيئية ملائمة تساعد العاملين على تحقيق مستوى أداء متميز، لذا كان تساؤل الدراسة كالتالي: ما هو واقع تأثير المتغيرات التنظيمية على مستوى أداء عمال المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO حاسي مسعود؟

2- فرضيات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يعتبر واقع العوامل التنظيمية في المؤسسة جيد ويساعد العاملين على الأداء الجيد؛
- الفرضية الثانية: يعتبر مستوى أداء المورد البشري في مؤسسة الوطنية للجيوفيزياء جيد؛
- الفرضية الثالثة: يوجد ارتباط بين العوامل التنظيمية ومستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء؛
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء حسب المتغيرات الديموغرافية.

3- أهمية الدراسة و أهدافها:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها التي لها تأثير كبير على مستوى أداء المورد البشري، وهي عوامل البيئة التنظيمية والتي تختلف درجة تأثيرها من متغير لآخر، ومن شخص لآخر، لذا نسلط الضوء عليها لمعرفة هذه العوامل ومدى تأثيرها للوصول للأداء الفعال، فقد تم إجراء الدراسة بهدف التعرف أولاً على واقع العوامل التنظيمية وواقع أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حاسي مسعود، ثم التعرف على مدى الترابط بين مستوى أداء المورد البشري ومختلف العوامل التنظيمية في المؤسسة؛ وفي الأخير مساعدة المؤسسة في وضع الإجراءات التحسينية لأداء العاملين بها من خلال مجموعة من التوصيات.

ثانياً- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الأبحاث و الدراسات التي تناولت هذا الموضوع نذكر منها:

- دراسة (بيان حرب، علي ميا، سومر ناصر أديب، 2008) " دراسة تحليلية لأداء الأفراد العاملين في المصارف العامة في محافظة اللاذقية والعوامل المؤثرة فيه"¹، حددت الدراسة العوامل المؤثرة في أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة وأثره على الأداء العام للمؤسسة، وقد تم ترتيبها كما يلي: الأجر ثم الحوافر المالية، ظروف بيئة العمل، عملية تقييم الأداء، وأخيراً

طبيعة الإدارة في المؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى أن الأجور والحوافر، ونظام تقييم الأداء وطبيعة الإدارة لا تساعد العاملين على تحسين أداءهم؛

- دراسة (يوسف عبد عطية بحر، 2010) "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام"² 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 بوزارات قطاع غزة، وقد طبقت الدراسة على 305 فرد ومن أهم نتائج الدراسة: أن واقع المتغيرات التنظيمية بوزارات قطاع غزة لا يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، كمان أن أداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد، وأن نظام تقييم الأداء في هذه الوزارات يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية؛

- دراسة (موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني، 2012)³ "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية" وكان هدف الدراسة التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة الباحة في السعودية وقياس مدى تأثير مجموعة من العوامل (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) على الأداء الوظيفي، كذلك توضيح تأثير أثر المتغيرات الديموغرافية في مستوى الأداء الوظيفي فتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (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 في الأداء الوظيفي حسب (نوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي)، لكن بالنسبة للعمر والحالة الاجتماعية لا توجد فروق؛

- دراسة (David Giauque et al, 2008) "LES LEVIERS DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES SUISSES L'IMPORTANCE D'UN PILOTAGE PARTICIPATI"⁴ هدفت الدراسة إلى اختبار مجموعة من العوامل التنظيمية وهي (فهم العمل، التحفيز، مناخ العمل، القيادة) وتحديد أي منها له علاقة بالأداء الفردي والجماعي سواء سلبا أو إيجابيا، وذلك على 4 مؤسسات سويسرية عمومية، تطبق التسيير العمومي الحديث لزيادة الكفاءة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن جوانب التحفيز لها أثر إيجابي على أداء الأفراد، وكذلك عامل إدراك الدور الوظيفي والأهداف التنظيمية يرتبط إيجابيا وبشكل كبير مع الأداء الفردي، لكن كثرة القيود والأعباء الإدارية جعلت الأفراد يغفلون عن أداء مهامهم وجعلت مسؤولياتهم، وأشار الباحث ضمن الدراسة إلى أن الخصائص الفردية ليس لها أثر إيجابي أو سلبي على الأداء الفردي والجماعي (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل... الخ)؛

- دراسة (Demet Leblebici, 2012) "IMPACT OF WORKPLACE QUALITY ON PRODUCTIVITY: CASE STUDY OF A BANK IN TURKEY EMPLOYEE'S"⁵ الهدف من هذه الدراسة كان إظهار أهمية بيئة العمل في التأثير على أداء العاملين، في أحد البنوك بتركيا، وبيئة العمل تشمل شقين المادي (التجهيزات المكتبية، النظافة، التهوية والمساحة، ظروف الراحة والأمن)، السلوكي (التفاعل الاجتماعي، تفاعل العمل، الجو العام والعلاقة مع الزملاء)، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يعتبر العاملون أن البيئة السلوكية للبنك أهم من البيئة المادية؛ غالبية العاملين يركزون على أهمية العلاقة مع المشرفين والمعاملة العادلة؛ يوجد تأثير ذو دلالة للبيئة المادية والتجهيزات المكتبية على إنتاجية العاملين؛ البيئة السلوكية لها تأثير أكبر من البيئة المادية على إنتاجية العاملين؛ مستوى الرضا عن البيئة المادية كان قليل، أما بالنسبة للبيئة السلوكية فقد كان مستوى الرضا ملحوظ؛

- دراسة (Le Tran Thach Thao Chiou-shu J. Hwang, 2015) "FACTORS AFFECTING EMPLOYEE PERFORMANCE – EVIDENCE FROM PETROVIETNAM ENGINEERING CONSULTANCY J.S.C" ركزت هذه الدراسة على أهمية الرفح من أداء العاملين وذلك من خلال معرفة العوامل المؤثرة فيه سلبيًا أو إيجابًا، وهذه العوامل هي (الثقافة التنظيمية، القيادة، بيئة العمل، التحفيز، التدريب) وذلك في مؤسسة للاستشارات الهندسية في الفيتنام، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة في المؤسسة و الأداء الوظيفي وذلك من خلال التمكين ومشاركة العاملين؛ لا يوجد ارتباط بين الثقافة التنظيمية و بيئة العمل وأداء العاملين؛ توجد علاقة إيجابية بين التحفيز والتدريب في المؤسسة وأداء العاملين.

من خلال عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بتحليل تأثير عدة عوامل تنظيمية على مستوى الأداء، لاحظنا وجود تباين في هذه الدراسات فيما بينها، حيث وجدنا أن دراسة (يوسف عبد عطية بجر، 2010)، ودراسة (موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني، 2012) تتفق مع الدراسة الحالية في أغلب متغيرات الدراسة، أما دراسة (David Giauque et al, 2008) فهي تتشابه مع الدراسة الحالية إضافة إلى بعض متغيرات الدراسة في قطاع الدراسة فقد كانت كلاهما في القطاع العام، أما بالنسبة للاختلاف نجد أن دراسة (Le Tran Thach Thao Chiou-shu J. Hwang, 2015) ⁷ نجد أنها تختلف مع الدراسة الحالية بإدراجها لمتغير الثقافة التنظيمية كأحد المتغيرات المؤثرة في مستوى الأداء، وكذلك دراسة (Demet Leblebici, 2012) فقد ركزت على بيئة العمل فقط بشقيها المادي والسلوكي، وهذا ما لم تتطرق له الدراسة الحالية.

ثالثاً- الإطار النظري للدراسة:

1- مفهوم الأداء:

شكل مفهوم أداء الفرد جوهر العديد من الأدبيات كالإدارة، إدارة الموارد البشرية، علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي، رغم ذلك يشير العديد من الباحثين و منهم (Campbell 1990 Motowidlo 2003) بعدم كفاية المفاهيم لأنهم يجدون صعوبة في وضع تعريف لأداء الفرد، فمن جهة يتساءل الباحثون عن كيفية قياسه، ومن جهة أخرى يتساءلون عن محددات الأداء أي العوامل التي تفسر الأداء ⁷. لذا يعتبر ضبط مفهوم أداء الفرد للعمل إشكالية لأنه مفهوم مجرد، ومنه لا يمكن الإشارة إليه أو قياسه مباشرة، ولوضع مفهوم لأداء الفرد يجب تفسير مكونات مجال الأداء في العمل وتحديد أبعاده ومؤشراته ⁸.

ونتيجة لاختلاف وجهات النظر في تعريف أداء الفرد سنقتصر على ذكر التعاريف التالية:

أداء الفرد للعمل هو قيامه بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يقاس بها أداء الفرد ⁹:

- 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".
 - نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.
- ويشير (Thomas Gilbert) أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز ذي القيمة أو "الأداء"، وذلك لان السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الانجاز أو الأداء فهو ما يبقى من أثر، أو نتائج ¹⁰. لكن وحالفا 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) ¹¹.

كما أن التمييز بين السلوك والنتائج يعتبر أمرا صعبا لان (Viswesvaran & Ones) يعرفان أداء الفرد للعمل: على أنه الأنشطة، السلوكيات والنتائج التي تعني انخراط العاملين للمساهمة في تحقيق الأهداف¹²، لكن مفهوم (Motowildo 2003) فرق فيه بين السلوك والنتائج فهو يرى أن أداء الفرد بأنه مجموعة السلوكيات المختلفة التي تؤثر بشكل ايجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وفي الممارسات الفردية، خلال فترات زمنية مختلفة، هذا المفهوم يسمح بوضع تمييز بين الأداء (سلوك فردي الذي تتوقعه المؤسسة) والفعالية (النتائج المنتظرة من هذه السلوكيات) لأنها تأخذ بعين الاعتبار العوامل الظرفية التي تسهل أو تعيق تحقيق الأهداف¹³.

وعرف (Campbell 1990) أداء الفرد على انه مجموعة من السلوكيات أو الأعمال التي لها علاقة بأهداف المؤسسة ويمكن قياسها من حيث مستوى الكفاءات والمساهمة في تحقيق الأهداف.

2- أداء المهام:

وهو سلوكيات محددة أو أنشطة العمل المحددة بشكل تقليدي في تصنيف و/أو معايير التوظيف وتكون مرتبطة بأنشطة محددة وتتوقف على العمل في حد ذاته، وبالتالي تختلف من وظيفة إلى أخرى¹⁴. ولتوسيع تقييم الأداء إلى ما بعد المهمة أو النشاط الذي يقوم به العامل، (Borman et Motowildo) اقترحا إضافة مفهوم الأداء الضمني، والذي يتوافق مع مجموعة السلوكيات التي تساهم في الفعالية التنظيمية من خلال تأثيرها على السياق النفسي، الاجتماعي والتنظيمي للعمل¹⁵، ويستخدم بعض المؤلفين أيضا السلوكيات الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للإشارة إلى الأداء الضمني¹⁶. والفرق بين أداء المهام والأداء الضمني حسب (Borman and Motowildo 1993) هو أن أداء المهام هو الفعالية في أداء المهام التي تساهم في النشاط الأساسي للمؤسسة، أما الأداء الضمني فهو أداء غير مطلوب رسميا كجزء من الوظيفة لكن يساعد في تشكيل البيئة الاجتماعية والنفسية للمؤسسة¹⁷.

ولتحديد مستوى الأداء تم الاعتماد على 3 أبعاد (معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال التطوير في الأداء) وهذه الأبعاد الثلاثة هي عناصر الأداء المتميز¹⁸:

- 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.

3- العوامل التنظيمية المحددة لأداء المورد البشري:

إن دراسة أداء العاملين ومعرفة العوامل المحددة فيه تعتبر من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة والتي يجب القيام بها لفهم طبيعة أداء الفرد بشكل دقيق يمكن من توجيهه بما يحقق النتائج والأهداف المخطط لها، وتأتي هذه الصعوبة من كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه¹⁹، 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 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 الأشخاص²⁰. ولقد حاول العديد من الباحثين حصر هذه العوامل والمتغيرات وتقديمها في نماذج معينة كمحددات للأداء حيث اختلفت هذه المتغيرات باختلاف الباحث الذي يقوم بالدراسة، لكن النماذج التي يقدمها الباحثين تتفق أن أداء الفرد يتأثر بعوامل تتعلق بطبيعة الفرد نفسه إضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بمحيط الفرد²¹. باختصار فإن دراسة أداء الفرد وتحليله يتطلب دراسة ثلاث مجموعات من المتغيرات الأساسية، والتي تؤثر بشكل مباشر في سلوك الفرد وهي²²:

- المتغيرات الخاصة بالفرد Individuail؛
- المتغيرات النفسية Psychological؛
- المتغيرات التنظيمية Organizational.

تعتبر هذه الأخيرة هي محل الدراسة، وتعتبر العوامل التنظيمية أو ما يسمى بالمنخ 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 العمل²³.

- **الهيكل التنظيمي:** وهو يمثل ميزتين أولهما الطابع الرسمي وثانيا درجة المركزية، أما الأولى يقصد بها إلى أي درجة المؤسسة تحدد بوضوح القواعد والإجراءات المتعلقة بالوظائف، أي 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 القرار²⁴.

- **ظروف العمل:** هي الظروف التي يؤدي فيها شاغل الوظيفة مهامه، وتشمل ظروف العمل مجتمعة من نظافة وتهدئة وإضاءة وضوضاء، وتوفير مقومات الأمن والسلامة، وتحديد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العاملين²⁵.

- **نمط القيادة:** إن القيادة هي أحد عناصر الإدارة التي تساعد على فهم كيف يؤثر المدراء على موظفيهم وهي أساس وظيفة الإدارة، وتعني القيادة عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وهي نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين²⁶. ويعتبر التمكين أحد أساليب الإدارة الفعالة في التأثير على سلوك العاملين. وقد أصبح مفهوم التمكين واسع الانتشار فهو تطبيق اللامركزية في السلطة من خلال إشراك العاملين في صنع القرار (Carless, 2004)، ويمكن تعريف التمكين على أنه أسلوب إداري يوفر للعاملين حرية التصرف والاستقلالية في مهامهم (Hsieh and Chao, 2004)²⁷، وقد لاحظ العديد من الباحثين وجود علاقة مباشرة بين التمكين والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي²⁸.

- **الاتصال الإداري:** هو عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل مع ضرورة فهم هذه المعلومات من قبل المستلم، وتكمن أهمية الاتصالات الإدارية في نقل المعلومات (الرسالة) وتبادلها بين الأقسام المختلفة، ودورها في سرعة إنجاز العمل وتقليل الروتين الإداري وسرعة اتخاذ القرار²⁹.

- **الأجور والحوافز:** الأجر هو المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملون الذين تتصف أعمالهم بالوقئية سواء كانت لبعض الوقت أو طول الوقت، أما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو اليوم أو بالشهر أو بالقطعة³⁰. ويعرف الحافز بأنه أسلوب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أدائهم كما ونوعا³¹، إذا توفرت سياسة واضحة للحوافز فإن العاملين يتوجهون بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء³².

- **التدريب:** يعتبر (Goldstein & Ford, 2002) أن التدريب مقارنة منهجية للتعليم والتطوير تعمل على تحسين أداء الفرد الجماعة والمؤسسة³³. وهو عملية تنطوي على اكتساب المعرفة وزيادة المهارة، المفاهيم، والقواعد لتغيير مواقف وسلوكيات الفرد لتحسين أداء العاملين³⁴، ويؤدي التدريب دور حيوي في تحسين الأداء فضلا عن زيادة الإنتاجية ووضع المؤسسة في مركز قوي لمواجهة المنافسة والبقاء في القمة، حيث توجد علاقة إيجابية بين التدريب وأداء العاملين³⁵.

ثالثاً- الإطار المنهجي للدراسة:

1- مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بحاسي مسعود ENAGEO و بما حوالي 1142 عامل، ومكونة من أربعة أقسام هي: المديرية العامة، قسم الاستغلال الزلزالي، قسم الإمدادات، وقسم الطبوغرافيا والهيدرو-جيولوجيا، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تقدر بـ 114 موظفا موزعين على الأقسام الأربعة، ومن خلال الملحق رقم (01) الذي يبين الوصف الديموغرافي للعينة نلاحظ أن أفراد العينة أغلبهم ذكور وبين فئتي [أقل من 30 سنة] و [من 30 إلى 40 سنة]، وهو دليل على اعتماد المؤسسة على فئة شباب وهي أكثر أداء في العادة، كما أن الفئة الحاملة لشهادات جامعية كانت بنسبة 74.6% من أفراد العينة، وهم في مناصب عليا وإطارات في المؤسسة وأما باقي الفئات التي لا تحمل شهادات جامعية فهم غالبا في مناصب تنفيذية، أو حصلوا على مناصب عليا من خلال الخبر، أما بالنسبة للخبرة نجد أنها بين الفئتين أقل من 5 سنوات و بين 5 إلى 10 سنوات، وأما بالنسبة للتوزيع حسب المنصب فنجد أن 52.6% من العينة هم إطارات، إذا من خلال هذه المعطيات تعتبر العينة جيدة ومؤهلة للإجابة على الاستبيان بشكل مناسب بما يخدم أهداف الدراسة.

2- منهج البحث:

تم استخدام منهج الوصف التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كما وكيفيا من خلال استخدام الأسلوب التطبيقي عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات.

3- أداة الدراسة:

كما تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الضرورية لانجاز هذا البحث، وقد تم إعداده بالاعتماد على العديد من الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال، بالإضافة إلى الرؤية الشخصية للباحثين، وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية: المحور الأول البيانات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية... الخ)، المحور الثاني خصص للمتغير المستقل وهو العوامل التنظيمية المحددة لأداء المورد البشري (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) وتشمل على 33 عبارة، أما المحور الثالث فقد خصص للمتغير التابع وهو واقع مستوى أداء المورد البشري وشمل على 20 عبارة، باستخدام سلم ليكرت الثلاثي، وقد تم توزيع أكثر من 200 استبيان واسترجعنا منها 135، حيث 114 منها كانت صالحة للمعالجة الإحصائية لأنها تستوفي الشروط اللازمة.

4- أساليب المعالجة الإحصائية:

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

- النسب المئوية والتكرارات وذلك من أجل وصف عينه الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبيان، من خلال اختبار t لمتوسط عينة واحدة (One sample T test)؛
- حساب معامل بيرسون لمعرفة قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- اختبار كولموغوروف 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 مستوى الأداء حسب الجنس؛

- اختبار تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات أو أكثر وذلك من أجل بيان دلالة الفروق في مستوى الأداء حسب (السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

5- صدق وثبات أداة الدراسة:

5-1- صدق أداة الدراسة:

قام الباحثون بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين للتأكد من مصداقيته، وقد كان من ضمن المحكمين المتخصص في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم المتخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات، وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار، لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات، بناءً على مقترحاتهم، ليتم في الأخير إخراج الاستبيان في نسخته النهائية.

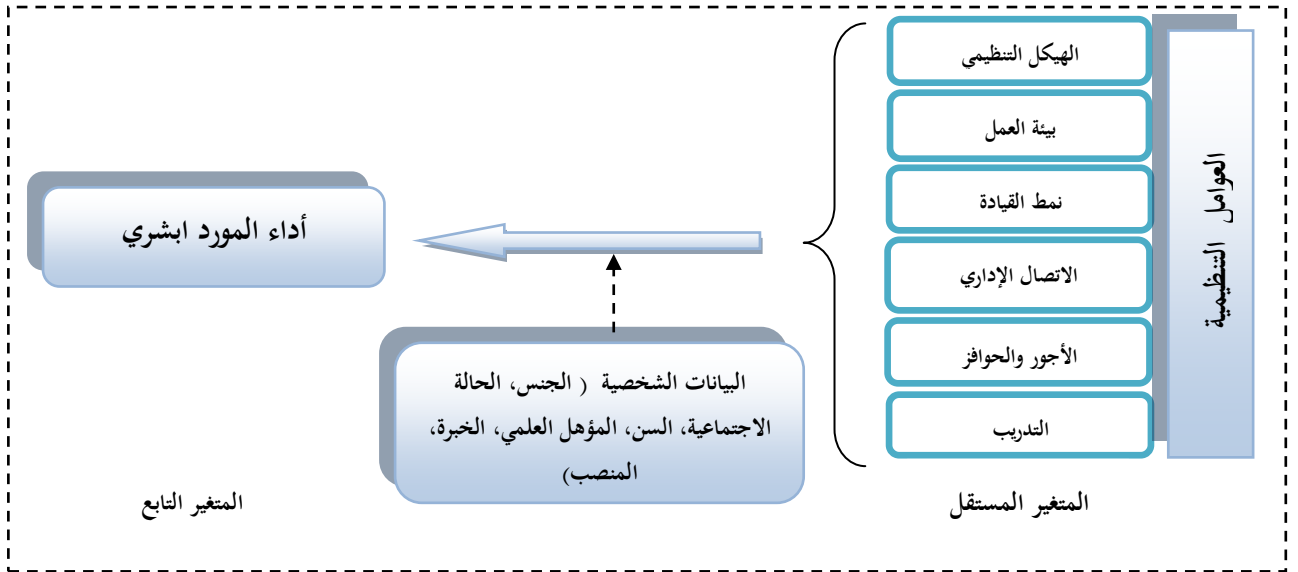
5-2- ثبات أداة الدراسة:

لاختبار الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان تم حساب معامل Alpha Cronbach لكل محور من محاور الاستبيان، فكانت قيمة معامل ألفا كرومباخ لمحاور الاستبيان محصورة بين [0.89 و 0.90] أما قيمة ألفا كرومباخ الكلية للاستبيان هي [0.92] وهي قيمة عالية تدل على وجود درجة عالية من الثبات لفقرات ومحاور الاستبيان، وهذا يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من اجله، وللإطلاع على معاملات ألفا كرومباخ لكل جزء من أجزاء هذه المحار بالتفصيل هي موضحة في الملحق رقم (02).

6- نموذج متغيرات الدراسة:

في الشكل أعلاه الذي يبين نموذج متغيرات الدراسة نلاحظ أن المتغير المستقل هو عبارة عن مجموعة من العوامل التنظيمية وهي (الميكال التنظيمي، بيئة العمل، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) والتي سيتم تحليل العلاقة بينها وبين المتغير التابع وهو مستوى أداء المورد البشري، في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، وذلك من خلال تحليل واقع كل منها في المؤسسة ثم تحليل طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين، وطبيعة العلاقة ما إذا كانت ايجابية أو سلبية ثم أخيراً تحديد أثر المتغيرات الشخصية على مستوى أداء العاملين لمعرفة مستوى الفروق.

الشكل رقم (01): نموذج متغيرات الدراسة



رابعاً- الإطار التطبيقي:

1- اختبار فرضيات الدراسة :

مع مجال الثقة المعتمد في الدراسة هي (95%)، سيتم اختبار الفرضيات من خلال قبول فرضية العدم أو رفضها وقبول الفرضية البديلة بناءً على ما يلي:

- قبول فرضية العدم H_0 إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)؛

- رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كان مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05).

1-1- اختبار الفرضية الأولى: يعتبر واقع المتغيرات التنظيمية في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء جيد ويساعد العاملين على الأداء.

للإجابة على هذه الفرضية وتقييم واقع العوامل التنظيمية في المؤسسة تم تحليل عبارات هذا المحور، فيتضح من خلال الجدول رقم (3) أن أغلب المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات العوامل التنظيمية في المؤسسة تعتبر ضعيفة عموماً، وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه العوامل التنظيمية في المؤسسة، فنجد أن المتوسط الحسابي لجميع عوامل البيئة التنظيمية هو (1.63)، وهذا يبين أن واقع العوامل التنظيمية غير جيد في المؤسسة ولا يساعد على تحسين مستوى الأداء فيها، وبالتحديد في ما يخص نظام الأجور في المؤسسة فهو يأخذ أقل متوسط حسابي (1.40) وهو ضعيف وهذا يدل على ضعف نظام الأجور والحوافز في المؤسسة وذلك بسبب أن أفراد العينة في المؤسسة يشعرون أن مستوى الأجر لا يتوافق مع مؤهلهم العلمي، كما أن المؤسسة قلما تمنح العاملين مكافآت، ثم جاء نمط القيادة بمتوسط حسابي (1.41) وهو متوسط ضعيف كذلك؛

وكان جزء من أسئلة نمط القيادة يقيس مستوى التمكين في المؤسسة ولاحظنا النظرة السلبية للعمال تجاه هذه الفقرات فقد جاءت بمتوسط حسابي ضعيف هو (1.44) وهذا دليل على غياب أسلوب التمكين الإداري كأحد أنماط القيادة في المؤسسة فهي لا تشجع إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وكذلك لا تشجع العمل بأسلوب الفريق لتقليل التسلسل الهرمي في السلطة، ثم يأتي الهيكل التنظيمي في المؤسسة بمتوسط حسابي (1.56)، وهذا يدل على ضعف بناء الهيكل التنظيمي، وهذا راجع أولاً إلى أنه لا يساعد على سرعة الانجاز وكذلك يوجد به نقص في التنسيق بين تخصصات العاملين وطبيعة مهامهم، أما بالنسبة لبرامج التدريب في المؤسسة كانت بمتوسط حسابي (1.69) وهذا يثبت وجود نقص في برامج التدريب في المؤسسة وذلك لأنها لا تكون بصورة متكافئة بين العاملين والأقسام، كما أنها لا تتناسب أحياناً مع متطلبات الوظيفة، أما نظام الاتصال الإداري في المؤسسة كان بمتوسط (1.70) وهذا راجع بشكل أكبر إلى قلة توفر المعلومات في الوقت المناسب وبالذقة الكافية، وكذلك إلى نقص التواصل بين الإدارة والعاملين من خلال اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل والقضايا، أما بيئة العمل في المؤسسة فهي تأخذ أعلى متوسط حسابي وهو (2.08) وهو متوسط وذلك نظراً لتوفر بعض الظروف المادية المساعدة على العمل كأجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة، وكذلك الإضاءة والتهوية، وأيضاً توفر بعض شروط الأمن والسلامة للعمال.

إذا بعد استخدام اختبار T لتحديد المتوسطات الحسابية لتحليل فقرات الخاصة بالعوامل التنظيمية في المؤسسة تم رفض الفرضية الأولى وذلك لان واقع هذه العوامل في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء غير جيد، ولا تعتبر البيئة التنظيمية في المؤسسة مشجعة على الأداء.

1-2- اختبار الفرضية الثانية: يعتبر مستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء جيد.

للإجابة على هذه الفرضية تم تحليل عبارات المحور الثالث، وبالنظر إلى الجدول (04) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات محور مستوى أداء المورد البشري هو (2.19) وهو مستوى متوسط وهذا يعني أن مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء متوسط عموماً، وإذا أخذنا تقسيمات المحور فهي ثلاثة:

- الجزء الأول وهو معدل الأداء بمتوسط حسابي (2.11) أخذت فيه الفقرة 3 أعلى متوسط حسابي بقيمة 2.35 ونسبة

موافقة 58.8% من أفراد العينة وهو يدل على أن أغلب العاملين يتحملون الأعباء اليومية للعمل، لكن يرجع النقص عموماً

في معدل الأداء إلى أسباب منها قلة التزام الإدارة بمبادئ جودة العمل وهي الفقرة التي أخذت أقل متوسط حسابي، وهذا فعلا يقلل من أداء العاملين كذلك يرجع النقص إلى قلة التزام العاملين بانجاز أعمالهم في الوقت المحدد، وكذلك نقص الرغبة والحماس الموجود لدى الأفراد لانجاز الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك نقص المتابعة المستمرة من طرف الإدارة، كما ساهمت قلة حرص العاملين على تنفيذ الأعمال المطلوبة وفقا للبرامج المرسومة في نقص معدل الأداء؛

- **الجزء الثاني:** فهو يقيس سلوك الأداء وبلغ المتوسط الحسابي فيه (2.25) وهي كذلك قيمة متوسطة لكنها أعلى من معدل الأداء، وفي هذا الجزء أخذت الفقرة 14 أعلى متوسط حسابي وهو (2.34) وهو ذو قيمة متوسطة وكانت نسبة موافقة 56.1% من العينة وهو دليل وجود احد سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثل في المساعدة الطوعية بين العاملين في حالة وجود أعباء إضافية، وعموما سلوك الأداء يقاس ببعض سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي كانت توجد في المؤسسة بنسبة متوسطة كالتزام العاملين بأنظمة العمل وكذلك تجنب خلق العاملين للمشاكل في مكان العمل وتقبل العاملين للمتاعب التنظيمية دون شكوى وهي تدخل كلها ضمن الأداء السياقي؛

- **الجزء الثالث:** يقيس احتمال التطوير في الأداء لدى العاملين وهو متوسط كذلك فقد جاء بمتوسط حسابي (2.23) لكن كانت فيه الفقرة 18 في المرتبة الأولى وهي تقيس سعى العاملين للتجديد والتطوير في قدراتهم ومهاراتهم بمتوسط مرتفع (2.49) وبنسبة موافقه 66.7% من أفراد العينة ويدل حرص العاملين على عنصر التجديد والتطوير في قدراتهم، أما بقية جوانب التطوير في الأداء كانت متوسطة مثلا امتلاك العاملين القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة وطموح الأفراد للحصول على مناصب عليا في المؤسسة، و أخيرا كانت الفقرة 19 التي تقيس مدى تهيئة العمل لفرص التعلم واكتساب خبرات جديدة بأقل بمتوسط حسابي وهذا يدل على قلة استفادة العاملين من مناصبهم لاكتساب خبرات جديدة في مكان العمل.

تم نفي الفرضية الثانية والتي تقول أن مستوى الأداء لدى عمال المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء يعتبر جيد وهذا لان المتوسط الحسابي لإجابات العينة يدل على مستوى الأداء متوسط.

1-3- اختبار الفرضية الثالثة: يوجد ارتباط بين العوامل التنظيمية ومستوى أداء المورد البشري للعمال في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بحاسي مسعود.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد علاقة الارتباط بين العوامل التنظيمية وبين مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، ومن خلال الجدول (05) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط r لجميع المتغيرات التنظيمية ومستوى أداء المورد البشري هو 0.45 عند مستوى دلالة (0.00)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية مجتمعة في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ومستوى أداء العاملين فيها عند مستوى دلالة (0.05)، لكنها ضعيفة، أما إذا نظرنا إلى معاملات الارتباط بين المتغيرات التنظيمية مجزئة فنجد أنه:

- لا يوجد ارتباط بين مستوى الأجور والحوافز في المؤسسة ومستوى أداء العاملين فيها، فكانت قيمة الارتباط هي (0.112) عند مستوى دلالة (0.235) وهي أكبر من (0.05) وهي قيمة عشوائية؛

- يوجد ارتباط ضعيف بين باقي العوامل التنظيمية في المؤسسة ومستوى أداء العاملين فيها وهذا يظهر من خلال قيم معاملات الارتباط في الجدول (05)، فنجد أن قيمة الارتباط بين بناء الهيكل التنظيمي ومستوى أداء العاملين هي (0.209) عند مستوى دلالة (0.02) وبالنسبة لبيئة العمل هي (0.216) عند مستوى دلالة (0.02)، أما قيمة الارتباط بين نمط القيادة ومستوى الأداء هي (0.415) عند مستوى دلالة (0.00)، والاتصال الإداري بقيمة (0.421) عند مستوى دلالة (0.00) وأخيرا التدريب بقيمة (0.447) عند مستوى دلالة (0.00).

إذا يتأثر مستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بدرجة ضعيفة بالعوامل التنظيمية على التوالي (التدريب، الاتصال الإداري، نمط القيادة، بيئة العمل، وأخيرا الهيكل التنظيمي) ، لكن بعزل متغير الأجور والحوافز الذي لا يؤثر على مستوى الأداء نجد أن

قيمة الارتباط بالنسبة لباقي العوامل التنظيمية الأخرى فكانت قيمة ($r=0.50$)، وهي أعلى من القيمة السابقة وهي موضحة الجدول (06).

بعد استخدام اختبار معامل بيرسون لتحديد الارتباط بين العوامل التنظيمية ومستوى أداء المورد البشري تم قبول الفرضية الرابعة التي تقول انه يوجد علاقة بين العوامل التنظيمية مجتمعة ومستوى أداء المورد البشري وكذلك يوجد ارتباط بينها وبين أداء المورد البشري كل على حدا وهي (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، نمط القيادة، أنظمة العمل، الاتصال الإداري، التدريب) في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، لكن لم يثبت وجود علاقة ارتباط بين الأجور والخوافز ومستوى أداء المورد البشري.

1-4- اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حسب المتغيرات الشخصية.

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 لاختبار هذه الفرضية، ومن خلال الجدول رقم (07) الذي يوضح نتائج الاختبار حيث يظهر أن مستوى الدلالة كان أكبر من (0.05) وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا لاختبار الفرضية الرابعة يجب استخدام اختبار العينات المستقلة Independent Sample T test لاختبار الفرق بين متوسطي عيّنتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين في مستوى الأداء بين الذكور والإناث، واختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكتر ANOVA لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين في مستوى الأداء حسب (الحالة الاجتماعية، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب):

- الجنس: بالاعتماد على نتائج اختبار t للعينات المستقلة Independent Sample T test الموضح في الجدول (08) نلاحظ أن اختبار (Levene's) في مستوى دلالة (0.286) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05) إذا نختار اختبار الفروق بين متوسطين في حالة تجانس وهو (3.15) بمستوى دلالة (0.02) وهو أقل من القيمة المعنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء باختلاف الجنس وذلك لصالح الإناث.

- الحالة الاجتماعية/ السن/ المؤهل العلمي/الخبرة/المنصب: بالاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA الموضحة في الجدول رقم (9) الذي يوضح اختبار مدى وجود فروق في إجابات الباحثين حول مستوى أداء المورد البشري لدى أفراد العينة على أساس (الحالة الاجتماعية، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب) ثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى أداء المورد البشري تعزى لهذه المتغيرات وذلك لأن جميع قيم F كانت بمستوى دلالة أكبر من (0.05)، وعليه تم قبول الفرضية العدم H_0 التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة.

بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول أداء المورد البشري تُعزى لبعض الخصائص الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب) تم إثباتها فيما يخص (الحالة الاجتماعية، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب)، لكن لم يثبت ذلك بالنسبة لمتغير الجنس.

2- مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج وهي كالآتي:

- واقع العوامل التنظيمية في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء غير جيد ولا يساعد العاملين على تحسين مستوى الأداء لديهم، كما يوجد لدى أغلبهم نظرة سلبية حول البيئة التنظيمية في المؤسسة، وهذا خلافاً لدراسة (يوسف عبد عطية بحر 2010) وهي من بين الدراسات السابقة التي اهتمت كذلك بدراسة واقع العوامل التنظيمية في مؤسسات القطاع العام وكان مستواها جيد، ويعود ضعف البيئة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء إلى:
- نظام الأجور والخوافز في المؤسسة به بعض النقصات فأغلب العاملين يرون أن مؤهلهم العلمي لا يتوافق مع مستوى الأجور التي يتقاضونها، كما أن المؤسسة لا تمنحهم حوافز مادية ومعنوية بصفة منتظمة؛

- نمط القيادة في المؤسسة غير محفز للعمل فنجد أن الإدارة لا تشرك العاملين في اتخاذ القرار ولا تشجعهم على تبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم، كما أنه لا يوجد اهتمام بمبدأ الحرية في أداء المهام، وكذلك نقص التحفيز من طرف الرؤساء لمؤوسيتهم، هذه العناصر تدخل ضمن مفهوم التمكين فنجد أن المؤسسة لا تتبع هذا الأسلوب، رغم تأثيره الهام على مستوى الأداء؛
- يوجد ضعف في بناء الهيكل التنظيمي في المؤسسة فهو لا يساعد على سرعة الانجاز من وجهة نظر العاملين، كما يوجد به نقص في التنسيق بين تخصصات العاملين والوظائف التي يشغلونها، بالإضافة إلى أن خطوط السلطة والمسؤولية فهي غير واضحة لديهم؛
- أما بالنسبة إلى برامج التدريب فنجد أن المؤسسة لا تمنح فرص متكافئة للعمال في جميع الأقسام، وهناك عمال لم يخضعوا أساسا لبرامج تدريب وهذا قد يعتبر سببا في تدني مستوى أدائهم بسبب عدم أدراكم لمتطلبات الوظيفة؛
- يعتبر نظام الاتصال الإداري في المؤسسة مناسب رغم وجود بعض النقائص المتعلقة بسرعة توفير المعلومات، بالإضافة إلى نقص الاجتماعات الدورية والتواصل بين الرؤساء والمؤوسين والتي قد تساهم في حل بعض المشاكل في الوقت المناسب؛
- تعتبر بيئة العمل المادية ملائمة نوعا ما حيث توفر المؤسسة التجهيزات اللازمة للعمل، وكذلك التهوية والإضاءة والنظافة المناسبة، كما توفر بعض شروط السلامة للعمال، وهذا قد يشكل حافز يساعد العاملين على انجاز مهامهم؛
- مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء يعتبر متوسط نسبيا، خصوصا بالنسبة إلى معدل الأداء فيما يخص انجاز المهام في الوقت المحدد، وكذلك نقص الحماس والرغبة في الانجاز لدى العاملين، وقد يكون ذلك بسبب نقص المتابعة والإشراف من طرف الإدارة ونقص التزامها بمبادئ الجودة، لكن رغم ذلك توجد سلوكيات ايجابية لدى العاملين فيما يخص التعاون الطوعي والالتزام بالأوقات الرسمية وأنظمة العمل وهي تعد من سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تدخل ضمن الأداء السياقي أو الضمني، لكن بالنسبة لجانب تطوير الأداء فيوجد قلة من العاملين من تتوفر لديهم الرغبة في التجديد والتطوير واكتساب معارف جديدة، ويرجع جانب كبير من النقص في مستوى الأداء الإجمالي إلى واقع البيئة التنظيمية في المؤسسة؛
- يوجد ارتباط بين العوامل التنظيمية مجتمعة في المؤسسة وأداء المورد البشري فيها، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني، 2012)، كما أن لكل عامل من هذه العوامل التنظيمية علاقة لكن بدرجة ضعيفة بأداء المورد البشري ما عدا متغير الأجور والخوافز فهو لا يرتبط بمستوى الأداء، وهذه العوامل هي على التوالي: التدريب أولا وهذا ما بينته كذلك دراسة كل من (Le Tran Thach Thao Chiou-shu J.) (Hwang, 2015)، ودراسة (موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني، 2012) بأنه توجد علاقة ايجابية بين برامج التدريب ومستوى الأداء، ثم يأتي متغير الاتصال الإداري فله علاقة ايجابية كذلك بمستوى أداء العاملين وهو ما يتفق مع دراسة (موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني، 2012)، ثم متغير نمط القيادة، وفي هذا السياق فقد أشارت دراسة (David Giaque et al, 2008) إلى الأثر الايجابي للقيادة التشاركية على مستوى أداء الأفراد، ثم متغير بيئة العمل ونشير هنا إلى أن دراسة (Demet Leblebici, 2012) توصلت كذلك ضمن نتائجها إلى أن بيئة العمل المادية لها تأثير ايجابي على مستوى الأداء، لكن هذه الدراسة ركزت أيضا على الجانب السلوكي في بيئة العمل كالعلاقات ومستوى التعاون بين الرؤساء والمؤوسين وتأثيره الفعال والايجابي على مستوى أداء العاملين، لكن يعتبر مستوى ارتباط بيئة العمل بمستوى الأداء في الدراسة الحالية ايجابي لكن ضعيف، وذلك خلافا لدراسة (بيان حرب، علي

ميا، سومر ناصر أديب، 2008) فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن بيئة العمل من أكثر العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين، وأخيرا يأتي متغير الهيكل التنظيمي فله علاقة إيجابية لكن ضعيفة بمستوى أداء العاملين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية (الحالة الاجتماعية، السن، المؤهل، الخبرة، المنصب)، لكن كان لمتغير الجنس تأثير في ذلك، وهذا الفارق كان لصالح الإناث وقد يرجع ذلك إلى أن الإناث في المؤسسة لديهم مناصب فقط تنفيذية وبسيطة في المؤسسة ومهامهم واضحة ولا تتطلب جهد كبير، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (David Giauque et al, 2008) في هذه النتيجة إلا فيما يخص الجنس لان هذه الأخيرة لم تثبت ذلك.

خلاصة:

تعتبر العوامل التنظيمية في المؤسسة من أهم العوامل المحددة لأداء المورد البشري فيها، لذا كان هدف الدراسة هو تحليل طبيعة العلاقة بين هذه العوامل وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بحاسي مسعود، لذا تم أولاً تحليل واقع هذه العوامل في المؤسسة فكانت عموماً غير مناسبة ولا تساعد العاملين على تحسين أدائهم، وثانياً تم تحديد مستوى الأداء لدى العاملين الذي كان بمستوى متوسط وبه بعض المشاكل أهمها قلة التزام الإدارة بمبادئ جودة العمل، وكذلك قلة التزام العاملين بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد، بالإضافة نقص الرغبة والحماس لدى العاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، ويرجع جانب من النقص في أداء العاملين إلى أن البيئة التنظيمية في المؤسسة تعاني العديد من المشاكل منها نمط القيادة وبناء الهيكل التنظيمي وكذلك برامج التدريب التي يجب تداركها ومعالجتها لأنها تؤثر في مستوى الأداء ومن شأنها أن تحسن منه إذا كانت أحسن مما هي عليه حالياً، لأنها تشكل المناخ التنظيمي العام الذي يقوم ضمنه العاملين بإنجاز مهامهم.

ملحق الجداول والأشكال البيانية

الجدول رقم (01): الوصف الديموغرافي لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	النسبة %	التكرار	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
3.5%	4	أقل من ثانوي	75.4%	86	ذكر
18.4%	21	ثانوي	24.6%	28	أنثى
74.6%	85	شهادات جامعية	النسبة %	التكرار	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
4%	4	دراسات عليا	38.6%	44	أعزب
النسبة %	التكرار	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	95.6%	68	متزوج
32.5%	37	أقل من 5 سنوات	1.8%	2	مطلق
32.5%	37	من 5 إلى 10 سنوات	00%	00	أرمل
24.6%	28	من 11 إلى 20 سنة	النسبة	التكرار	توزيع عينة الدراسة حسب السن
10.5%	12	أكثر من 20 سنة	36.8%	42	أقل من 30 سنة
النسبة %	التكرار	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب	30.7%	35	من 30 إلى أقل من 40 سنة
52.6%	52.6	إطار	28.1%	32	من 40 إلى أقل من 50 سنة
25.4%	25.4	عون تحكم	4.4%	5	أكثر من 50 سنة
21.9%	21.9	عون تنفيذ			

المصدر: مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (02): قيمة معامل الثبات الفا كرومباخ

الرقم	المحور	عدد العبارات	قيمة الفا كرومباخ
	المحور الأول "العوامل التنظيمية المحددة للأداء"	33	0.91
01	الهيكل التنظيمي	05	0.73
02	بيئة العمل	05	0.68
03	نمط القيادة	08	0.79
04	الاتصال الإداري	05	0.71
05	الأحور والحوافز	05	0.71
06	التدريب	05	0.85
	المحور الثاني "واقع أداء المورد البشري"	20	0.90
03	معدل الأداء	11	0.87
04	سلوك الأداء	05	0.75
05	احتمال التطوير في الأداء	04	0.66
	جميع فقرات الاستبيان	53	0.93

المصدر: مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (03): نتائج تحليل عبارات المحور الأول (العوامل التنظيمية المحددة للأداء) من خلال اختبار t لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
1	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح طبقاته والمفهوم الذي بني عليه	1.65	0.85	0.00	1	ضعيف
2	يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في المؤسسة	1.55	0.79	0.00	2	ضعيف
3	تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة مهامهم ووظائفهم في المؤسسة	1.51	0.76	0.00	4	ضعيف
4	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	1.34	0.66	0.00	5	ضعيف
5	خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المؤسسة	1.53	0.80	0.00	3	ضعيف
	الهيكل التنظيمي	1.52	0.77	0.00	5	ضعيف
1	توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل	1.79	0.84	0.00	4	متوسط
2	الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة	2.15	0.89	0.00	2	متوسط
3	الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلة الضوضاء	1.78	0.86	0.00	5	متوسط
4	توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	2.68	0.65	0.00	1	قوي
5	توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العاملين	2.03	0.90	0.00	3	متوسط
	بيئة العمل	2.08	0.75	0.00	5	متوسط
1	تتوفر لدى العاملين كافة المعلومات حول نشاط المؤسسة	1.77	0.9	0.00	1	متوسط
2	تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	1.35	0.63	0.00	5	ضعيف
3	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	1.19	0.47	0.00	8	ضعيف
4	تشجع الإدارة العمل بأسلوب الفريق وتعمل على تقليل التسلسل الهرمي في السلطة	1.34	0.57	0.00	6	ضعيف
5	يفوض المديرين في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال	1.57	0.78	0.00	2	ضعيف
6	تشجع الإدارة العاملين على الحوار وتبادل الأفكار إبداء مقترحاتهم.	1.30	0.59	0.00	7	ضعيف
7	هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين	1.40	0.81	0.00	3	ضعيف
8	تعمل الإدارة على تحفيز العاملين لأداء مهامهم	1.36	0.88	0.00	4	ضعيف
	نمط القيادة	1.41	0.70	0.00	5	ضعيف

1	تمتاز أنظمة وقواعد العمل بالوضوح	1.61	0.75	0.00	2	ضعيف
2	تساعد أنظمة العمل في المؤسسة على تسهيل الانجاز	1.57	0.74	0.00	3	ضعيف
3	تتوفر أنظمة إشراف ورقابة فعالة في المؤسسة	1.50	0.71	0.00	4	ضعيف
4	تمتاز الأنظمة والتعليمات بالمرونة لتحقيق الأهداف	1.50	0.71	0.00	5	ضعيف
5	يجبر العاملون على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة.	2.21	0.82	0.00	1	متوسط
الاتصال الإداري						
1	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي تحمله	1.28	0.63	0.00	5	ضعيف
2	يكفي الأجر الذي أحصل عليه لسد متطلبات المعيشة	1.71	0.87	0.00	1	ضعيف
3	مستوى الأجر الحالي يساعدني على العمل بشكل أفضل	1.39	0.71	0.00	2	ضعيف
4	نظام الأجور والحوافز في المؤسسة يرتبط بنتائج الأداء	1.37	0.65	0.00	3	ضعيف
5	تمتع المؤسسة العاملین مكافآت متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل	1.29	0.63	0.00	4	ضعيف
الأجور والحوافز						
1	توجد فرص تدريب متاحة لجميع العاملين في جميع الأقسام	1.32	0.61	0.00	5	ضعيف
2	يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها	1.56	0.78	0.00	4	ضعيف
3	تزيد برامج التدريب في المؤسسة من ثقة العاملين بأنفسهم ومستوى نشاطهم	1.84	0.84	0.00	2	متوسط
4	تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات و إمكانيات العاملين في العمل	1.81	0.85	0.00	3	متوسط
5	يستخدم العاملین معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في أداء مهامهم	1.94	0.91	0.00	1	متوسط
التدريب						
المجموع						
		1.34	0.78	0.00	58	ضعيف

المصدر: مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (04): تحليل فقرات المحور الثاني (واقع أداء المورد البشري)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
1	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	2.23	0.83	0.00	5	متوسط
2	يتم انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	1.85	0.87	0.00	10	متوسط
3	يوجد لدى العاملين القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل	2.35	0.84	0.00	1	متوسط
4	يبدل العاملین الجهد الكافي لانجاز أعمالهم بطريقة صحيحة	2.26	0.85	0.00	4	متوسط
5	يخصص العاملین الوقت الكافي لانجاز أعمالهم بطريقة صحيحة	2.15	0.84	0.00	6	متوسط
6	يتوفر لدى العاملين الرغبة والحماس الكاف لانجاز العمل المطلوب منهم	1.86	0.84	0.00	9	متوسط
7	يحرص العاملین على تنفيذ العمل وفقا للبرامج المرسومة	2.09	0.9	0.00	7	متوسط
8	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد العاملين على تحسين أدائهم	1.81	0.86	0.00	11	متوسط
9	يحرص العاملون على تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة	2.32	0.81	0.00	2	متوسط
10	يتوفر لدى العاملين القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأعمالهم	2.27	0.87	0.00	3	متوسط
11	تساعد المتابعة المستمرة للعمال من قبل مشرفيهم على تحسين مستوى أدائهم	2.06	0.92	0.00	8	متوسط
معدل الأداء						
12	يلتزم العاملین بالأوقات الرسمية للعمل ولا يعيبنون إلا للضرورة القصوى	2.24	0.87	0.00	4	متوسط
13	يلتزم العاملین بقوانين وأنظمة العمل	2.32	0.80	0.00	2	متوسط
14	يتعاون العاملین طوعا مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية	2.34	0.85	0.00	1	متوسط
15	يتقبل العاملین المصاعب والمتاعب التنظيمية دون شكوى أو تدمر	2.06	0.93	0.00	5	متوسط

متوسط	3	0.00	0.81	2.30	يتجنب العاملون خلق مشاكل في مكان العمل	16
متوسط	5	0.00	0.85	2.25	سلوك الأداء	
متوسط	2	0.00	0.83	2.34	يملك العاملون القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	17
متوسط	1	0.00	0.77	2.49	يسعى العاملون إلى تحسين قدراتهم ومهاراتهم من خلال اكتساب معارف جديدة تفيدهم في عملهم	18
متوسط	4	0.00	0.89	2.04	يهيئ العمل للموظفين فرص تعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل	19
متوسط	3	0.00	0.96	2.07	هناك طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	20
متوسط	4	0.00	0.69	2.23	احتمال تطوير الأداء	
متوسط	20	0.00	0.79	2.19	المجموع	

المصدر: مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (05): اختبار معامل بيرسون لحساب مدى الارتباط بين المتغيرات التنظيمية وأداء المورد البشري

العوامل التنظيمية بعد حذف متغير الأجر والحوافز	جميع العوامل التنظيمية	التدريب	الأجور والحوافز	اتصال الإداري	نمط القيادة	بيئة العمل	الميكال التنظيمي	معامل الارتباط
0.508	0450	0.447	0.112	0.421	0.415	0.216	0.209	معامل الارتباط
0.00	0.000	0.000	0.235	0.000	0.000	0.021	0.026	مستوى الدلالة
114	114	114	114	114	114	114	114	حجم العينة

المصدر: مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختياري Kolmogorov-Smirnov (One - Sample)

اختبار Kolmogorov-Smirnov			واقع أداء المورد البشري
عدد العبارات	القيمة الإحصائية Z	مستوى الدلالة Sig	
20	0.755	0.618	

المصدر: مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (07): نتائج اختبار t العينات المستقلة Independent Sample T test لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين في مستوى الأداء بين الذكور والإناث.

اختبار t العينات المستقلة		اختبار (Levene's)		أداء المورد البشري
درجة الحرية df	مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة F	
112	0.02	-3.152	1.149	

المصدر: مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way Anova لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المورد البشري حسب (الحالة الاجتماعية، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب)

Sig مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية df	مجموعات	أداء المورد البشري
0.106	2.295	2	بين المجموعات	الحالة الاجتماعية
		111	داخل المجموعات	
		113	المجموع	
0.102	2.119	3	بين المجموعات	السن
		110	داخل المجموعات	
		113	المجموع	
0.955	0.108	3	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		110	داخل المجموعات	
		113	المجموع	

0.084	2.271	3	المجموع	الخبرة
		110	بين المجموعات	
		113	داخل المجموعات	
0.922	0.081	2	المجموع	المنصب
		111	بين المجموعات	
		113	داخل المجموعات	

المصدر: مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

الهوامش والإحالات:

- 1- بيان حرب، علي ميا، سومر أديب ناصر، دراسة تحليله 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.
- 2- يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.
- 3- موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 1، 2012.
- 4- David Giauque 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, 2008/4 - n° 128.
- 5- 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.
- 6- **Le Tran Thach Thao Chiou-shu J. Hwang, FACTORS AFFECTING EMPLOYEE PERFORMANCE- EVIDENCE FROM PETROVIETNAM ENGINEERING CONSULTANCY J.S.C**, 2015.
- 7- Audrey Charbonnier; Carlos Andrés Silva; Patrice Roussel ; **VERS UNE MESURE DE LA PERFORMANCE CONTEXTUELLE AU TRAVAIL DE L'INDIVIDU: ETUDE EXPLORATOIRE** ; Université Toulouse ; p 01 p5, p6.
- 8- Linda Koopmans el al; **Conceptual Frameworks of Individual Work Performance**, A Systematic Review, Volume 53, Number 8, August 2011, p01.
- 9- أحمد صفر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 33-34.
- 10- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري، الأسس النظرية ودلالاتها في المنظمات، المنظمة العربي للبحوث الإدارية، 2003، ص 15.
- 11- حسين محمد الخراششة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 91، 93، 95.
- 12- Linda Koopmans el al; p01.
- 13- Audrey Charbonnier; Carlos Andrés Silva; Patrice Roussel ;p 02.
- 14- **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.
- 15- Audrey Charbonnier; Carlos Andrés Silva; Patrice Roussel ; **p05**.
- 16- (Herman aguinis) ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 116.
- 17- 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.
- 18- رشيد مناصرية، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 26، 2012، ص 114.
- 19- بيان حرب، علي ميا، سومر أديب ناصر، مرجع سابق، ص 159.
- 20- طلال مسلط الشريف، **العوامل المؤثرة في أداء العمل**، مجلة جامعة عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 1992، ص 100.
- 21- بيان حرب، علي ميا، سومر أديب ناصر، مرجع سابق، ص 159.
- 22- جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004/2003، ص 125.
- 23- يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص 04.
- 24- 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.

- 25 حبيب الصحاف، ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي انجليزي، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، 1998 ص 21، ص 30.
- 26 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، ص 126.
- 27- 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; P327.
- 28- Gaudreau Meyerson ; Blanchard Dewettinck ; **Effect of Empowerment on Employees Performance** ; Advanced Research in Economic and Management Sciences ; Vol.2. July 2012 ; P40.
- 29 محمد 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، ص 47.
- 30 حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص 37.
- 31 غازي عبد محمد الحامد، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والخاصة الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، إدارة مستشفيات ومؤسسات صحية، جامعة النيلين، السودان، 2002، ص 25.
- 32 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، ص 21.
- 33- 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.
- 34- 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.
- 35- 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; P67.