



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية علوم إنسانية وعلوم اجتماعية
قسم علم النفس وعلوم تربية

الدعم التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسات اقتصادية

دراسة ميدانية لدى عمال مؤسسة التسوية وأشغال الطرق ومديرية الموارد المائية
بولاية ورقلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د- مزياني الوناس

إعداد الطالبتين:

- أروى مزوار

- براح نجة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ	د-غربي صبرينة	01
مشرفا ومقررا	أستاذ	د- مزياني الوناس	02
مناقشا	أستاذ	د-سرايا الهادي	03

السنة الجامعية

2022/2023

شكر وعرفان

" اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم "

" اللهم إنا نسألك إيماناً دائماً وقلبا خاشعاً وعلماً نافعاً ونستعين بعافيتك ونحمدك على تسهيلاتك

لطريقنا راجين العفو والمغفرة"

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل والدكتور مزياني الوناس على تعبه معنا وكل

المجهودات التي بذلها

وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع ، ونخص بالذكر على

، كما لا ننسى إتمام هذا العمل المتواضع ، وإلى كل أعضاء لجنة المناقشة .

الاعتراف :

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما
إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلهما
إلى والدي العزيزين
الأب الكريم
الأم الفاضلة
إلى الزملاء والزميلات
إلى كل طلبة الدفعة
أخواتي وأصدقائي
أهدي هذا العمل

فهرس المحتويات

ا	شكر و عرفان
ب	إهداء
ج	فهرس المحتويات
د	ملخص الدراسة

الإطار النظري

	الفصل الأول : الفصل التمهيدي
11	الإشكالية
12	تساؤلات الدراسة
12	فرضيات الدراسة
12	أهمية الدراسة
13	أهداف الدراسة
13	أسباب اختيار موضوع الدراسة
13	الدراسات السابقة
15	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : ماهية الدعم التنظيمي
18	مفهوم الدعم التنظيمي
19	افتراضات نظرية الدعم التنظيمي
19	أهمية الدعم التنظيمي
20	مستويات الدعم التنظيمي
21	محددات الدعم التنظيمي
22	المقاربات النظرية للدعم التنظيمي
23	مفهوم التمكين
26	أساليب التمكين والدعم الإداري
	الفصل الثالث : ماهية الأداء الوظيفي
30	تهميد
31	مفهوم الأداء الوظيفي
32	أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسة

33	مستويات الأداء الوظيفي وجودته
35	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
36	عناصر الأداء الوظيفي
38	قياس الأداء الوظيفي في المؤسسة
40	تعريف الفعالية
43	عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم
46	مداخل دراسة الفعالية الوظيفية
51	مفهوم تقييم الأداء
52	أهمية تقييم الأداء
53	معايير تقييم الأداء الوظيفي وخصائصها
55	خلاصة
	الفصل الرابع : الإطار التطبيقي
58	تمهيد
59	المنهج المستخدم
59	الدراسة الاستطلاعية
	التعريف بعينة الدراسة الاستطلاعية
59	أدوات البحث
66	الخصائص السيكومترية
67	الدراسة الأساسية
	التعريف بعينة الدراسة الأساسية
68	الأساليب الإحصائية
69	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس : عرض نتائج وتحليلها
71	تمهيد
72	عرض نتائج الفرضية الأولى وتحليلها
72	عرض نتائج الفرضية الثانية وتحليلها

73	عرض نتائج الفرضية الثالثة وتحليلها
74	عرض نتائج الفرضية الرابعة وتحليلها
74	عرض نتائج الفرضية الخامسة وتحليلها
75	عرض نتائج الفرضية السادسة وتحليلها
75	عرض نتائج الفرضية السابعة وتحليلها
77	الاستنتاج العام
78	خاتمة
79	اقتراحات
80	قائمة المراجع
82	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
59	الجدول رقم (1) يوضح قيمة الارتباط بين الدعم والأداء وظيفي
59	جدول (2) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الذكور والإناث على أداة الدراسة
60	جدول (3) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الدعم تبعاً لمتغير الأقدمية
61	جدول (4) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الدعم تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية
62	جدول (5) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الذكور والإناث على أداة الأداء
63	جدول (6) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الأداء تبعاً لمتغير الأقدمية
64	جدول (7) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الأداء تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

ملخص دراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة عمال مؤسسات اقتصادية بولاية ورقلة، كما هدفت دراسة للكشف عن إمكانية وجود فروق بين أفراد العينة في الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الوظيفية المتمثلة في الجنس، الأقدمية، الحالة الاجتماعية وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وهو المنهج المناسب لجمع بيانات، كما اعتمدنا على أداتين لجمع المعطيات استبيان الدعم التنظيمي و الأداء الوظيفي مؤلف من 30 بند، حيث أستوفى الخصائص السيكومترية للأداة، وتم توزيع استبيانات على 100 عامل، 50 عامل من مؤسسة تسوية وأشغال طرق، و50 عامل من مديرية الموارد المائية بولاية ورقلة، ويعتبر نوع عينة العينة العشوائية الطبقية، كما تم استخدام أساليب إحصائية وبرنامج spss لمعالجة البيانات وتحليلها وتفسير نتائج فرضيات ولقد توصلنا إلى مايلي:

_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم تنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسات اقتصادية
_لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى دعم تنظيمي تعزى متغير جنس (ذكر _ أنثى) لدى عمال مؤسسات اقتصادية

_لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الإقدمية (أقل من 5 سنوات _ أكثر من 5 سنوات) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
_لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدعم التنظيمي تعزى متغير الحالة الاجتماعية(متزوج _ أعزب) لدى عمال مؤسسات اقتصادية

_لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الجنس (ذكر _ أنثى) لدى عمال مؤسسات اقتصادية

_لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى متغير الإقدمية (أقل من 5 سنوات _ أكثر من 5 سنوات) لدى عمال مؤسسات اقتصادية

وقد تم تفسير النتائج تحت ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، واختتمتها باستنتاج عام وبعض اقتراحات،

Study Summary:

This study seeks to know the relationship between organizational support and job performance among workers of economic institutions in the state of Ouargla, and a study aimed to detect differences in organizational support and job performance according to the classification variables represented in (sex, seniority, social status)

The correlational descriptive approach has been used, which is an appropriate approach to collect data through a questionnaire tool for organizational support and job performance consisting of 30 items, where the psychometric characteristics of the tool were met, and questionnaires were distributed to 100 workers, 50 workers from the settlement and road works institution, and 50 workers from a water company in the state of Ouargla, and the type of sample is considered a stratified random sample, and statistical methods and spss program were used to process and analyze data and interpret the results of hypotheses We found the following:

_There is a statistically significant relationship between organizational support and job performance among workers of economic institutions

_There are no statistically significant differences in organizational support due to a gender variable (male - female) among workers of economic institutions

_ There are no statistically significant differences in organizational support due to the seniority variable (less than 5 years _ more than 5 years) among workers of economic institutions

_ There are no statistically significant differences in organizational support due to the variable of marital status (married - single) among workers of economic institutions

_ There are no statistically significant differences in job performance due to the gender variable (male _ female) among workers of economic institutions

_ There are no statistically significant differences in job performance due to the seniority variable (less than 5 years _ more than 5 years) among workers of economic institutions

The results were interpreted under the light of the theoretical framework and previous studies, and concluded with a general conclusion and some suggestions,

المقدمة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال يشهد عدة تغيرات في مختلف الجوانب خاصة الجانب الاقتصادي والعملي التي مست كافة المؤسسات والمنظمات في العالم على اختلاف إنتاجيتها وخدماتها , كما أثرت هذه التغيرات على الأنساق الاجتماعية داخل المنظمات وعلى العمال والعلاقات بينهم .
ولإمكانية تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها وجب عليها مواكبة هذه التغيرات والتطورات واستغلالها بشكل ايجابي لتحقيق الربح والإنتاجية , وطبعاً كلنا نعلم بدون المورد البشري لا يمكن تحقيق النتائج المرجوة ولأنه يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بهذه التغيرات , عملت الإدارات والمؤسسات على توفير كل ما يلزم .
ومن بين الأساسيات التي عملت عليها المؤسسات نجد الأداء الوظيفي التي يعتبر الحجر الأساسي والمحرك الرئيسي للمؤسسات خاصة التي تعتمد على مورد بشري بشكل مباشر مثل المؤسسات الخدمائية , ولهذا نجد العديد من العلماء والنظريات التي درست وبحثت في موضوع الأداء الوظيفي و وجدو أن هناك العديد من مواضيع الأخرى التي ترتبط بهذا الأخير وتؤثر به وعليه ومن بينهم نجد الدعم التنظيمي الذي نقصد به تحقيق العدالة التنظيمية بين العمال وإبراز السلوك الايجابي للرؤساء و تأكيد الذات لدى العمال , ولأنه يؤثر أيضا على المنظمات حيث تحقيقها له أثر ايجابي عليها وإهماله يعود بالسلب على المؤسسات وعمالهم وبضرورة يعود على أداهم نجد العديد من دراسات والبحوث التي قامت على وجود علاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا ماقمنا به في دراساتنا هذه , حيث ركزنا على الإجابة على تساؤل هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسا اقتصادية ؟

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على خمسة فصول , حيث يحتوي الفصل الأول على الإجراءات المنهجية لدراسة , فلقد تطرنا في البداية على طرح إشكالية الدراسة ثم تساؤلات الدراسة وتليها الفرضيات التي تعتبر إجابات مؤقتة ومن ثم أوضحنا أهمية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار موضوع والتعاريف الإجرائية لكل من الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي وفي الأخير تطرقنا ل طرح بعض الدراسات السابقة وخلاصة الفصل .

أما بالنسبة للفصل الثاني فلقد تطرقنا لتقديم الدعم التنظيمي من مفهومه وبعض افتراضات النظرية حوله ثم أهميته ومستوياته ثم قمنا بطرح محددات الدعم التنظيمي ودوره

أما الفصل الثالث فلقد بدأنا بتمهيد ثم قمنا بتقديم ماهية الأداء الوظيفي من مفهومه وأهميته

ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه وعناصره وكيفية قياسه ثم ثمنا بتقديم مفهوم تقييم أداء وأهمية تقييم الأداء ثم خلاصة الفصل .

و ثم تطرقنا للجانب التطبيق , حيث طرحنا في الفصل الرابع تعريف بميدان الدراسة ثم المنهج المستخدم والعينة ثم أداة جمع البيانات ومن ثم قمنا بتقديم الدراسة الاستطلاعية

وعينتها والخصائص السيكومترية وبعدها الدراسة الأساسية وعينتها والأساليب الإحصائية المستخدمة وبعدها خلاصة الفصل .
أما الفصل الخامس والأخير قمنا بعرض نتائج الفرضيات وتحليلها كل على حدا والاستنتاج العام وبعض التوصيات .
وفي الأخير قمنا بعرض الملاحق وقائمة المراجع وملخص الدراسة باللغة العربية والانجليزية

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

تمهيد

- إشكالية
- تساؤلات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- التعاريف الإجرائية
- حدود الدراسة
- الدراسات السابقة
- خلاصة

تمهيد:

يعتبر الفصل الأول هو الخطوة الأولى لبدء الدراسة حيث سنقوم فيه بتقديم إشكالية الدراسة وهي المحور الأساسي التي قامت عليه الدراسة بأكملها , ثم قمنا بعرض التساؤلات والفرضيات التي سوف نركز عليها في الجانب التطبيقي وإظهار نتائج الدراسة , ولا ننسى أيضا أننا سوف نعرض في هذا الفصل أهمية أهداف الدراسة ثم أسباب اختيار موضوع الدراسة وبعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات دراستنا .

الإشكالية :

يشهد عالمنا المعاصر تغيرات عديدة أثرت بشكل كبير على مجال اقتصادي ومجال تنظيمي أيضا التي تشكل تحديات وعراقيل للمؤسسات والمنظمات مع خلق تنافس في ما بينها و التي بدورها تسعى لمواكبة هذه التغيرات واستفادة منها من خلال التطور والتقدم كما أنها تشهد متغيرات كثيرة تؤثر على منظمة بشكل عام وعلى عمالها وأدائهم بشكل خاص حيث أن الأداء الوظيفي هو الحجر الأساسي للمؤسسة وهو محرك الرئيسي لها ولإنتاجيتها ولضمان سيرورة المؤسسة ونجاحها يجب أولا ضمان سيرورة أداء العمال وإيجابية فعاليته وهنا تضاربت النظريات واختلف العلماء حول موضوع الأداء الوظيفي ومتغيرات المؤثرة عليه وفيه , ومن احد هذه المتغيرات نجد الدعم التنظيمي نقصد به تحقيق العدالة التنظيمية بين العمال وإبراز السلوك الايجابي لدى الرؤساء اتجاه عمال وتحقيق التأكيد الذاتي للعاملين , ولقد تم ودرست علاقة الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي من قبل حيث قامت الدكتورة ريم أحمد مختار وهي دراسة ميدانية بعنوان الدعم التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة حيث تحصلت في دراستها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم تنظيمي والأداء .

وهذا ما نريد أيضا الكشف عليه في دراستنا هذه , حيث موضوع الأداء الوظيفي يتعلق بتطور المؤسسات ونجاحها أو فشلها وزيادة أرباحها , وهنا تصبح المشكلة معقدة وصعبة وتحتاج للبحث والتفسير , حيث أن أي تغيرات تقع على مؤسسة تؤثر بأداء العمال ومن غير هذا توجد العديد من العراقيل التي والمتغيرات التي تضغط على مؤسسة وتلزمها على ضبط والقيام بتعديلات تيسيرية وتنظيمية وإدارية وسلوكية ونفسية اتجاه عمال وهذا يعني تحقيق الدعم التنظيمي كأحد المدعمات الايجابية للأداء وظيفي .

ومن خلال هذه النقطة تقوم دراستنا للكشف على وجود علاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة تسوية وإشغال طرق وشركة و مديرية الموارد المائية بولاية ورقلة , كما نسعى إلى معرفة تصورات واتجاهات العاملين اتجاه الدعم التنظيمي التي تقدمه مؤسساتهم وإبراز أهمية الدعم التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين . وبهذا تحاول دراستنا الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسات اقتصادية بولاية ورقلة ؟

تساؤلات الدراسة :

- هل توجد علاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الجنس (ذكر – أنثى) لدى عمال مؤسسات اقتصادية .
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الأقدمية (أقل من 5 سنوات – أكثر من خمس سنوات) لدى عمال مؤسسات اقتصادية .
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الحالة الاجتماعية (أعزب – متزوج) لدى عمال مؤسسات اقتصادية .
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الجنس (ذكر – أنثى) لدى عمال مؤسسات اقتصادية .
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الأقدمية (أقل من 5 سنوات – أكثر من خمس سنوات) لدى عمال مؤسسات اقتصادية .
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم الأداء الوظيفي تعزى متغير الحالة الاجتماعية (أعزب – متزوج) لدى عمال مؤسسات اقتصادية

فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الجنس (ذكر – أنثى) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الأقدمية (أقل من 5 سنوات – أكثر من خمس سنوات) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الحالة الاجتماعية (أعزب – متزوج) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الجنس (ذكر – أنثى) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الأقدمية (أقل من 5 سنوات – أكثر من خمس سنوات) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم الأداء الوظيفي تعزى متغير الحالة الاجتماعية (أعزب – متزوج) لدى عمال مؤسسات اقتصادية

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع بحد ذاته كونه يغطي مفاهيم حديثة التي لها دور كبير وأساسي في إدارة الموارد البشرية وتسيير المنظمات وحياة العملية وتطورها , حيث أخذ موضوع الدعم التنظيمي وموضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين نظرا لدورهم وأثرهم الكبير على المنظمة بشكل عام والعمال بشكل خاص وأيضا على رؤساء وأرباب العمل, ونجد أن الدعم التنظيمي وعلاقته بالأداء وظيفي لها اثر بشكل أكبر على إنتاجية وجودة العمل .

أهداف الدراسة :

- تحديد علاقة الدعم التنظيمي بالأداء الوظيفي
- تحديد الدعم التنظيمي حسب المتغيرات التصنيفية
- تحديد الأداء الوظيفي حسب المتغيرات التصنيفية
- معرفة مدى اختلاف استجابة العينة حسب اختلاف خصائصها الديمغرافية

حدود الدراسة :

- حدود الزمنية : تمت الدراسة في السنة الدراسية 2022- 2023
- حدود المكانية : تمت دراسة في مؤسسة التسوية وأشغال الطرق ولالية ورقلة
- حدود البشرية : طبقت الدراسة على عينة مكونة من رؤساء مصالح وادارين وأعاون امن عمال في مؤسسة التسوية وأشغال الطرق وشركة مياه بولاية ورقلة مكونة من 100 فرد

أسباب اختيار الموضوع:

- لا ظن في أن أي دراسة أو عمل منهجي له أهداف ذات طابع ايجابي الذي تدفع الباحث للاهتمام بها وإجراء دراسة حولها وتتمحور أسباب اختياري لموضوع الدعم التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لأنه من الظواهر المعاصرة والتي لها دور كبير في مجال التنظيمي والعملي و هي كالتالي:
- التعرف على فعالية العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسات اقتصاديو
 - إعطاء الصابغ علمي جديد حول موضوع الدعم التنظيمي وموضوع الأداء الوظيفي

الدراسات سابقة:

الدراسة الأولى:

للباحثة جواني رميسة هي دراسة ميدانية لموضوع الدعم التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية بولاية ام بواقي سنة 2020\2021 مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيمي وعمل حيث حاولت الباحثة الإجابة على تساؤل رئيسي وهو :يساهم الدعم التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية ،بعد أن قامت بدراسة على مجموعة عمال ادارين تم تأكيد هذه فرضية

الدراسة الثانية:

لدكتور علي ضبيان رشيدي دراسة تطبيقية على أطباء في مستشفيات الحكومية في مدينة رياض بالمملكة العربية السعودية تحت عنوان الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث حاول الإجابة على تساؤل رئيسي وهو ما مستوى علاقة الدعم التنظيمي بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث طبقت دراسة على مجموعة أطباء عاملين بالمستشفيات الحكومية وتم الإجابة على تساؤل الرئيسي بوجد مستوى عالي للعلاقة بين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الدراسة الثالثة:

لدكتورة ريم أحمد مختار دراسة ميدانية بعنوان الدعم التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة حيث حاول دكتور الإجابة على تساؤل رئيسي وهو هل توجد علاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي ،حيث طبقت دراسة على مجموعة عمال أخصائيين رياضيين وتم الإجابة على تساؤل بوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي

الدراسة الرابعة:

لدكتورة نهى كمال أبو كراشة هي دراسة مقارنة بين جامعات حكومية وغير حكومية لموضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء العاملين حيث حاولت باحثة الإجابة على تساؤل الرئيسي وهو هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي ؟ حيث طبقت دراسة على مجموعة من عمال بجامعات حكومية وغير حكومية وقامت بتأكيد صحة فرضية الرئيسية وهي توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

الدراسة الخامسة:

للباحثين سعد الله عيشاوي وعبد الحليم الصديقي هي دراسة ميدانية لموضوع علاقة الضغوط المهنية بالأداء الوظيفي لدى أساتذة طور ابتدائي لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم سنة 2014\2015 وعمل حيث حاول الباحثين الإجابة على تساؤل رئيسي وهو هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي، حيث طبقت دراسة على مجموعة أساتذة بطور ابتدائي بولاية ورقلة وتم تأكيد فرضية الرئيسية وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي

الدراسة السادسة :

للباحثين مدبوب نوال وحفصي صفاء وهي دراسة ميدانية تحت عنوان علاقة الضغوط المهنية بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة تأمين بولاية ورقلة لنيل شهادة ليسانس علم النفس عمل وتنظيم سنة 2017\2018، حيث ركز الباحثين الإجابة على تساؤل رئيسي هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي؟، حيث طبقت دراسة على عمال ب مديرية الجهوية لمؤسسة التأمين بولاية ورقلة وقامت بتأكيد صحة فرضية الرئيسية وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي.

خلاصة :

كان الفصل الأول عبارة عن فصل تمهيدي لدراسة وهو أول فصل حيث أبرزنا فيه أهم نقاط أساسية الأولية لدارسة المتمثلة في اشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها والأهمية وكذلك الأهداف التي تركز عليها دراستنا ثم في الاخير ادرجنا بعض الدراسات السابقة .

الفصل الأول : ماهية الدعم الوظيفي

تمهيد

- مفهوم الدعم التنظيمي
- تعريف الدعم التنظيمي
- افتراضات الدعم التنظيمي
- أهمية الدعم التنظيمي
- مستويات الدعم التنظيمي
- محددات الدعم التنظيمي
- المقاربات النظرية للدعم التنظيمي
- دور الدعم التنظيمي في تمكين العاملين
- أساليب التمكين و الدعم الإداري.

تمهيد :

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن مجموعة من التحديات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة والسريعة ، مما أوجب علي المنظمات ضرورة التصدي لتلك التحديات بكافة السبل والطرق ولكي يتم تحقيق ذلك فإنه علي المنظمة ممثلة في إدارتها القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلي تقديم الدعم المادي والنفسي والاجتماعي للعالميين بما يعكس حرصها علي مواردها البشرية واهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم.

وفي المقابل عندما يشعر العاملون بدعم المنظمة لهم ، فإنه من الطبيعي أن يبادلونها دعماً ، ومن ثم يبدي العاملون قدراً من الانتماء والمواطنة ، وتحمل أعباء العمل وتضحياته.

بدأ الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة بحكم أنها الدور المهم في تسيير الفعالية التنظيمية، وما تقدمه من انجازات ومساعدات لتحقيق أهداف المنظمة ولهذا سعت المنظمات علي اختلاف أنواعها عن توفير أفضل الطرق لتحقيق الاستقرار ورضا في أعمالهم، هذا من خلال إتباعها لعدة طرق و معايير وأسس هامة هدفها التقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمات كالتسرب العمالي ، التغيب، التوترات ... الخ.ومن أهم هذه الأسس الدعم التنظيمي أو المساندة التنظيمية

تعريف الدعم التنظيمي:

الدعم لغة: الشئ، يدعمه دعماً، مال فأقامه
التنظيم لغة: مصدر فعل نظم والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً ونظاماً

الدعم التنظيمي: هو إدراك الفرد لتقدير المنظمة له، وبالتالي الفرد يستخدم أحكامه الخاصة بإدراكه للدعم التنظيمي لتقدير توقعه للنتائج المترتبة على جهده، ولذلك فكلما كبر المدى الذي تهتم من خلاله المنظمة بالموظفين وتقدر جهودهم كلما بذل العاملون جهداً أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (الشناوي، صلاح الدين. 1995 . ص 24)
تقدير المنظمة للموظفين بها ومساهمتها بالاهتمام برفاهيتهم من خلال التوزيع العادل للمكافآت العمل على العاملين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المنظمة بمساهمات العاملين من

مكافآت مادية مثل الأجور الاجتماعية مثل الاحتارم والتعاون.
يعرف بأنه: جميع الأشكال المساعدات المادية والمعنوية التي يمنحها التنظيم بشكل طوعي للعاملين بها والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين وزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة (العديلي، ناصر محمد. 1995 . . ص 60)

التعريف الإجرائي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.
يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم (George, 1999). وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم. (العميان، محمود سلمان. . 2005 . ص 113)

افتراضات نظرية الدعم التنظيمي:

وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. ولذلك يجب على العاملين الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول (الشناوي، صلاح الدين. 1995 . ص 58)

يشير إدراك الدعم التنظيمي (إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برؤسائهم ، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم ، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز ، ومن ثم يمكن القول أن إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه رؤسائها.

أهمية الدعم التنظيمي :

- 1- يسهم إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين ، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي (حسن، عادل . 1974 ص 60)
- 2- يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (حسن، عادل . 1974 ص 61)
- 3- العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار
- 4- ينمي إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة
- 5- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب (
- 6- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، فقد أثبتت دراسات ؛ أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي ، فكلما كان إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم .
- 7- اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة، وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى
- 8- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والإبتكاري والذي تم التوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم ، حيث اتضح أن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه .) (الشناوي، صلاح الدين. 1995 ص 59)

مستويات الدعم التنظيمي ومحدداته

مستويات الدعم التنظيمي :

في مجال الدراسات التنظيمية ، يتم دراسة الدعم التنظيمي عند مستويات مختلفة من التنظيم ، إلا أنه يمكن القول أن هناك مستويين من مستويات الدعم هما :

الدعم من الرئيس أو المشرف المباشر

هناك عدد من النماذج أو البناءات التي قدمت في أدبيات هذا المجال ، وكلها تصف طبيعة العلاقة بين العاملين ورؤسائهم أو مشرفيهم .

وتتضمن العلاقات المتبادلة بين القائد والعضو ، والثقة في الرئيس أو المشرف ورضاء الفرد عن اتصاله بالرئيس ونجد أن السمة المشتركة بين تلك النماذج هي أنها تحاول دراسة جانب معين من جودة العلاقة بين العاملين والرؤساء المباشرين أو المشرفين .

الدعم من المنظمة:

وهو مستوي أكثر عمومية ، حيث يتعلق بدراسة العلاقة بين العاملين والمنظمة ، وغالباً يشار إليه بالدعم التنظيمي. وعادة يتم تعريفه علي أنه ردود فعل عاطفية للعاملين تجاه المنظمة ، أي اتجاه العاملين عن دعم الإدارة وسياسات المنظمة ككل (حسن، عادل . 1974 ص 65)

محددات الدعم التنظيمي

من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة تم تحديد مجموعة من المتغيرات تعتبر محددات الدعم

التنظيمي والتي نستطيع من خلالها إدراكه ومن هذه المتغيرات هي:

1- العدالة التنظيمية:

تعتبر أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، من منطلق الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها لسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء فهي الدرجة التي يتحدد بها القواعد و الإجراءات و اللوائح، واعطاء الموظف ما يستحق بعدالة بحيث تشعره بالأمان و الإلتزام في آن واحد.

وتكمن أهمية العدالة باعتبارها قيمة اجتماعية ونمطا اجتماعيا. نبه عليها علماء الاجتماع منذ زمن بحيث يؤدي غيابها إلى مخاطر جسيمة تهدد كيان المؤسسة والفرد معا، فإدراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنفص الولاء للمؤسسة والنية في تركها زيادة معدل دوران العمل إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المؤسسة أو قادتها. وتقسم العدالة إلى ثلاث عناصر رئيسية وهي: عدالة توزيع: هي كل ما يحصل عليه الفرد من مخرجات على شكل أجور ترقية حوافز مقابل جهودهم في العمل فهناك قواعد أساسية.

عدالة إجراءات: هي إجراءات يهدف من خلالها زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها.

عدالة معاملات: هي كل ما يحصل عليه العامل من مخرجات على شكل أجور ترقية حوافز مقابل جهودهم في العمل (حسن، عادل . 1974 ص 80)

2- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و اصدار القرار والأوامر و الإشراف

الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وهذا عن طريق الإقناع والتأثير على العمال لأداء مهامهم بقصد تحقيق هدف معين، وقد توصلت مجموعة من الدراسات أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية، كما أن هناك علاقة تبادلية بين العامل ورب العمل والتي لا تعتمد على الجوانب المادية كالأجور والخدمات المقدمة والمعلومات وإنما تشمل أيضا الجوانب الاجتماعية الشعورية كالاحترام والتأييد والتقدير (الشناوي، صلاح الدين. 1995 ص 67) المشاركة في اتخاذ القرارات

إن عملية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار أصبح من الأساليب التي تمارس في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، فهي تقوم على مبدأ منح الفرص للموظفين لتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم السابقة.

ولهذا تعد عملية اتخاذ القرار هي الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات أثناء العمل، عن طريق توفر المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل المناسب في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه

4- تأكيد الذات للعاملين:

يشير إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الايجابية في الأدوار داخل المنظمة، كما هناك علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة مثل توزيع المهارات الاستقلالية التغذية العكسية تحديد المهام، أهمية الوظيفة الهيكل التنظيمي المتكامل، ومن هنا يتضح أن للمنظمة دور في تحديد طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين

5- الثقة التنظيمية:

تعد من العوامل الرئيسية والحيوية لنجاح المنظمة فهي مدى ثقة المرؤوسين بشفافية ووضوح وعدالة المنظمة في إعطائهم حقهم كاملاً دون نقصان وتزايد ثقة المرؤوسين في المنظمة كلما كان هناك دعماً لها يحقق ويشبع الدافعية للعمل والانجاز والإبداع (الشناوي، صلاح الدين. 1995 ص 70)

المقاربات النظرية للدعم التنظيمي.

نظرية التبادل الاجتماعي والدعم الإشرافي

ظهرت هذه النظرية في نهاية الخمسينيات من القرن العشرين كنظرية تعكس الواقع الامبريقي وتفسر السلوك الإنساني في مستويات مختلفة، فجاءت محاولتها الأولى في مجموعة من الأفكار الأساسية والتي يتمثل بعضها في إن الناس في عملية التفاعل الاجتماعي، إنما يتبادلون أنماط السلوك لتعتمد في تفسيرها للسلوك على العوامل السيكولوجية، وتعتبر المصادر المعرفية لهذه النظرية متعددة من أهمها بعض الأفكار وافقت ارضات الاقتصاد السياسي الكلاسيكي، وخاصة ما تضمنته كتابات آدم سميث وريكاردو حيث بنيت على عدة نقاط من أهمها اعتبار الفرد هو نقطة البداية لأنه يمثل وحدة التحليل الأساسية التي يتم ملاحظتها لتعرف على طبيعة النظام الاجتماعي ومن أبرز من نادوا بهذا الفكر منهم: (الشناوي، صلاح الدين. 1995 ص 70)

جورج هومانز، بيتر بلاو، ألفين جولدرنر، مالينوفيسكي. من خلال دراساتهم سعوا إلى فهم طبيعة الجماعات، وتقوم على أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض، لأنهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت وهذا ناتج عن علاقاتهم الاجتماعية طالما إن هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفائدة.

إن تفاعل الأفراد بطريقة عقلانية ورشيدة يساهم في تحقيق أهدافهم لكن لا تقتصر على التعامل المادي فقط إنما هناك اعتبارات أخرى مثل المشاعر والخدمات إقامة علاقات اجتماعية، حل المشكلات التي تطرأ على التنظيم والعمل على تقريب الإدارة من العمال من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات فهذه الأخيرة تزيد من شعور العامل بالانتماء إلى المنظمة فكل ما كان هناك تفاعل واندماج كلما أحس العامل بأهميته. كما أشارت هذه النظرية إلى أن سلوك القادة ودعمهم للمرؤوسين يتم من خلال تقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما يعكس في صورة التزام لدى المرؤوسين فيبادل بذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز التعليمات وتحقيق أهداف المنظمة وتزيد من ثقة المرؤوسين في رؤسائهم. (حسن، عادل . 1974 ص 80)

دور الدعم التنظيمي في تمكين العاملين :

التمكين المصطلح والمفهوم :

التمكين لغةً : تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز, ووردت كلمة مكن (مكّنه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال أستمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى متقناً بالعلم أو بالمهنة. (لسان العرب, ابن منظور .)

أما التمكين اصطلاحاً : يرى (**Argenti**) أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات, ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد, مع امتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل. (سماح مؤيد محمود, وأسيل هادي محمود, , عام 2007م, ص 200.)

ويعرفه **Daft** بأنه منح العاملين في المنطقة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

ويوضح **Hellriegel** مفهومه للتمكين بأنه : القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً, وأن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل, والخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف. مما تقدم نرى أن التمكين هو ببساطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.

ولعل من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند **Bowen and Lawler** التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. إنّ التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (د. يحيى ملحم, ص 18.)

ويعد مفهوم التمكين الوظيفي **Empowerment** من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الوظيفي بشكل عام, والوظيفي التربوي بشكل خاص, ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات.

ونظراً لأهمية دور المؤسسات التربوية في كونها تقدم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الوظيفي وأثره في الرضا الوظيفي الذي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات، ولأن عدم توفر الحد الأدنى من الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الذين يمثلون قمة هرم الإدارة المدرسية قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية التعليمية بشكل عام ومخرجاتها بشكل خاص ومن ثم فإن هذا البحث يسعى لاستكشاف دور التمكين في النهوض بالأداء الوظيفي, وتطوير الفكر القيادي لدى مديري المدارس, والذي من شأنه النهوض بالعملية التربوية في مؤسسات التربية والتعليم.

ونظراً للاهتمام بمفهوم تمكين العاملين الذي يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في مؤسسات الدولة في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية

الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الشامل للأداء حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. بقي أن نشير في النهاية إلى العبارة الشهيرة التي نادى بها جميع المهتمين بهذا المفهوم الإداري الجديد وهي: (إن مزيداً من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، ولكن بشروط لا بد من توافرها. (يحيى ملحم، ص 307).) ركائز التمكين ومقوماته ودوره في دعم العاملين .

لقد أصبح مفهوم التمكين واضحاً بعد عرضنا لتعريفه كمصطلح حديث، بحيث يعني منح المرؤوسين حق المشاركة في اتخاذ القرار، أي بعبارة أخرى غياب المركزية في اتخاذ القرار، ولكن تكريس المركزية في أي مؤسسة لا شك له انعكاسات سلبية تحد من التطور، والأسوأ منه هو منح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرار والحرية في التصرف دون توفير متطلبات ذلك الحق والحرية في التصرف، ومن هنا وجب توفير بعض المقومات الأساسية للمنظمة قبل تمكين العاملين بها ونجملها بما يلي: (التمكين: مفهوم إداري معاصر، ص 54).

1- العلم والمعرفة والمهارة:

فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة، وهنا تكمن أهمية التأهيل العلمي الكافي خصوصاً في المجالين الإداري والتربوي، فمن غير المعقول تمكين مدير مدرسة بدون تأهيله ببرنامجي دبلوم أحدهما تربوي والآخر في مجال القيادة والإدارة التربوية على الأقل. والتدريب التربوي والإداري المستمر لمدير المدرسة، وملاحقة الجديد في هذين المجالين، فبالأول يصبح مدير المدرسة مدرباً تربوياً مقيماً لأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي يصبح قائداً تربوياً ماهراً.

2-الاتصال وتدقيق المعلومات:

فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين مديري المدارس والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة؛ زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة. كما أن الأمر يتعلق بالمدرسة كمؤسسة تعليمية والواجب الاتصال وزيادة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي المحيط بها وتلبية احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات المدرسية تفويت لفرص سانحة للمدرسة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.

3-الثقة بين المديرين والعاملين:

وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون المدير في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين، ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء، فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات، من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. ولعل هذه الثقة من شأنها أن تُعلي روح الرضى الوظيفي للقيادات التربوية المدرسية الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلبتها أيضاً، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة. (الصيرفي، محمد (2007). ص 252)

4- الحوافز المادية والمعنوية:

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين؛ إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع؛ ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسئولية. لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسئولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق. إذاً : يجب توفير نظام عادل ومجز للحوافز المادية والمعنوية، وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات، والمزايا الأخرى للقيادات المدرسية الممكنة، ففي مقابل تحمل المسئولية واحتمال المخاطرة يبدو متعزراً على القيادة التربوية تمكنها بدون حوافز مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي. مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح، فهي جميعاً من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الجديدة .

أساليب التمكين و الدعم الإداري:

هناك عدة طرق اقترحها Davis لتمكين الموظفين، وهي : (يحيى ملحم، ص 308) .
1- التمكين من خلال المسئوليات : على شرط أن تكون المسئوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة. وهنا لا يعني أن يتجمد القرار الإداري عند المسئوليات المنوطة بمديري المدارس فقط، بل يجب أن يشعر مدير المدرسة أن أي عمل من شأنه خدمة عمله التربوي والتعليمي هو من مسئولياته. فيسعى التمكين إلى غرس لدى المدير أن مسئولياته تكمن في سير العملية التربوية كلها، وليس فقط تتجمد مسئولياته عند قائمة مهامه المحددة وفق القوانين والأنظمة.

2- التمكين من خلال الصلاحيات :

يبيد الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل. وعلى ذلك يجب تمكين مدير المدرسة بشكل أكبر من صلاحياته التي تحددها أنظمة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، لأن المفهوم الحديث لتمكين مدير المدرسة يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي، والقدرة على اتخاذ القرارات التربوية والقيادية الحاسمة، وهو حري بهذا التمكين؛ لا لكونه قائداً محورياً يقف على رأس الهرم الإداري فحسب؛ بل لكونه قائداً تربوياً يتوقع منه المسئولون والتربويون وأولياء الأمور السير بأمور المدرسة نحو تنمية أفراد المجتمع ومواكبة العصر والابتعاد عن القيود البيروقراطية والتنظيمية، وتحويل المدرسة إلى مركز إشعاع حضاري يساهم في بناء المواطن والوطن وغرس القيم والنهوض بالهمم.

3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي :

على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم. ولعلّ المسابقات التي تعنى بالمعلم المثالي، والوكيل المثالي، والمدير المثالي، تصب كلها في هذا المجال، وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة، والحيادية في اختيار المثالي من جهة أخرى؛ حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وبأداء مثالي. (د. صلاح الدين الكبيسي ، ص 82)

4- التمكين من خلال التدريب والتطوير : التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له. ولعلّ هنا تكمن الإشارة إلى أمر في غاية

الأهمية يجب الانتباه إليه ومراعاته؛ ألا وهو ضرورة تطبيق التدريب على المنتسب الجديد والقديم في العملية التربوية؛ فبينما يتركز التدريب على المنتسب الجديد في الحقل التعليمي أو التربوي؛ يبقى المنتسب القديم خارج هذه النظرية، وهذا من شأنه أن يؤدي بنتائج غير إيجابية، فالتدريب عامل مهم من عوامل تمكين مدير المدرسة، ولا بد أن يتزامن التدريب مع متطلبات العصر، وتطورات تقنيات العملية التعليمية والتربوية.

5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات : على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

6- التمكين من خلال التقدير والاهتمام : أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين. وتمكين المدير يكمن من خلال تكريم إدارة التعليم له وشكره على ما يُقدم في مجال عمله الإداري، وهنا يجب متابعة عمل المدير باستمرار، والإشارة إلى المبتكرين والمجددين في مجال سير العملية التربوية، والتجديد الإيجابي، وشكرهم على ذلك؛ لأنه من شأنه النهوض بالأداء الوظيفي لهم من جهة، وزرع روح المنافسة لزملائهم من جهة أخرى.

7- التمكين من خلال الثقة : إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل. والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة المجتمع في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبني كالبناء. (د. صلاح الدين الكبيسي ، ص 82)

الفصل الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

- تمهيد
- تعريف الأداء الوظيفي
- أهمية رفع الأداء في المؤسسة
- مستويات الأداء الوظيفي وجودته .
- العوامل المؤثرة في الأداء
- عناصر الأداء الوظيفي
- قياس الأداء الوظيفي في المؤسسة
- عناصر الحكم على فعالية التنظيم
- مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم
- مفهوم تقييم الأداء
- أهمية تقييم الأداء
- معايير تقييم الأداء و خصائصها
- خلاصة

تمهيد :

إن مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر غموضا و تعقيدا , وما يجب التأكيد منه في البداية هوأنه تنفيذ أمر أو مهام أو واجب أو أنشطة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به , و الأداء كذلك هو نتيجة جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل ما , لذلك يعتبر هذا الأخير ركيزة أساسية لقيام التنظيمات , وهذا ما جعلنا نتطرق في هذا الفصل إلى تعاريف الأداء ومكوناته والعوامل المتحكمة فيه ودراسات الأداء وقياسه وفي الأخير تناولنا تقييم الأداء الذي يعتبر نقطة مهمة من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة فاعلية العمال .

مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته ومستوياته :

تعريف الأداء الوظيفي :

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين في هذا المجال و لم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق و شامل فلكل واحد وجهة نظر الخاصة به . و نعرض فيما يلي أهم و أكثر المفاهيم شمولاً للأداء : الأداء لغوياً مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية " To Perform" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. (المعجم الوسيط ، ، بدون سنة ، ص 10)

الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة . هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر " النتائج " أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل" الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة و نجد كذلك المفاهيم التالية للأداء: ' (صلاح الدين عبد الباقي، ، 2002 ص 54)

· الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه ، و مدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر .

الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية و مستوى جودة معينة -النوعية- و يؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط. وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله و المحددة بأبعاد ثلاثة هي كمية العمل ، نوعيته و نمطه.

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف أندروود (Andrewd الأداء بأنه" تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته " ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل : معدلات الدوران والحوادث والغيابات والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه (عبدالله ، صلاح : ص 41)

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له ، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية performance التي تعني To perform أي ننجز أو نوّدي عملاً ، وبعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلاً واسعاً للتطبيق (عبدالله ، صلاح : ص 42)

ويعرف الأداء بأنه . العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات ، باستخدام موارد وإمكانات معينة . " كما يعرف الأداء أيضاً بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " (فليح حسن خلف ، ، 2009 ، ص 355)

إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه ، فكثيراً ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها : الفعالية والكفاءة ، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة.

1-الفعالية:

"هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة ، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية (أحمد شاكر العسكري ، ، 2005 ، ص19)

الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة ، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات ، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة . " (أحمد سيد مصطفى ، ، 2001 ، ص 67)

أهمية رفع الأداء في المؤسسة :

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة و متزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات و تسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة ، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة ، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى . لذلك تسعى معظم

المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء ، فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز عليه ، لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها.

مستويات الأداء الوظيفي وجودته :

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها ، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها الباحثي هذا المجال ، وتتمثل هذه المستويات في الأداء الاستثنائي :يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة ، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة. (عبدالله ، صلاح : ص 44)
الأداء البارز :يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ، امتلاك إطارات ذات كفاءة ، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

الأداء الجيد جدا :يبين مدى صلابة الأداء ، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

الأداء الجيد :يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و /أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

الأداء المعتدل :يمثل سيورة أداء دون المعدل ، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

الأداء الضعيف :والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا ، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية. (عبدالله ، صلاح : ص 45)

جودة الأداء :

الجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. يرى كروسبي أن الجودة هي " المطابقة للمواصفات و يقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع، و رغبات المستهلك هي أساس التصميم أما ديمينج فيرى أن " الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية و المستقبلية " (يوسف، ، 2006 ، ص78)

الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة (علي السلمي، ، ص18)

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة ، و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة ، للوصول لأعلى جودة في مخرجاتها

(سلع و خدمات) و بأقل تكلفة ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها ، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم ، وفق ما يتوقعونه ، بل و تخطي هذا التوقع ، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون و هدف المنظمة هما هدف واحد ، و بقاء المنظمة و نجاحها و إستمرارها يعتمد على هذا الرضا ، و كذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين و غيرهم ، و يقوم هذا النهج الجديد الشامل من أجل تحقيق غايته على قاعدة تدعى " العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى " و هناك عدة تعاريف أخرى منها :

أ/- تعريف منظمة الجودة البريطانية : " هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة " التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك و كذلك تحقيق أهداف المشروع (د.عمر وصفي عقيلي و آخرون ، 1996 ص 55)

ب/- " إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتأكيد الفاعلية و الكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات و النظم التي تؤدي إلى التفوق و تمنع الأخطاء ، و تؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجيات العملاء "

ولكن بشأن إدارة الجودة الشاملة TQM لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه و ذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، الى أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM، فمثلاً كانت اول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت TQM على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً". بينما عرفها العالم جون اوكلاند " على انها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل ". أما من وجهة نظر امريكية فإن تعريف TQM يكون على الشكل التالي (إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي اساليب كمية بالاضافة الى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين). (أحمد شاكر العسكري ، 2000 ص 74)

أما وفق Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.

ووفقاً لتعريف British Rail ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين. ولذا فقد حدد كول (Cole,1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة (بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الإتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير).

كما عرفها تونكس (Tunks, 1992) بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.

وقد عرفها أوماجونو (Omachonu, 1991) بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها.

ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء). (أحمد شاكر العسكري ص 69)

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وعناصره وقياسه

العوامل المؤثرة في الأداء:

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية ، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى ، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعاً.

إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء ، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما : (عبد المحسن توفيق ، 1998 ، ص 03)

1-العوامل الداخلية.

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها

الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ -العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، وتضم على الخصوص ما يلي :

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات . نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات ، التجهيزات والآلات .
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له .
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها .
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة .
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج .
- مستويات الأسعار .

• الموقع الجغرافي للمؤسسة. (عبدالله ، صلاح : ص 46)

عناصر الأداء الوظيفي

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين مستوى الأداء، فهي "المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة" (أحمد محمد المصري، ، 2004، ص 117).

من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للألات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، و بالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، و كذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

أولاً: المقدرة على العمل

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، و تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم و الخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري و مهاراته و قدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية و أقصى كفاءة ممكنة، و لن ينأى ذلك إلا من خلال:

1- حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من

حيث مؤهلاتهم و مهاراتهم، و كذا فعاليتهم و كفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم و أصلحهم للعمل.

2- التدريب و التكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل و المؤسسة " (جمال الدين محمد مرسي، ص 85)

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار و التعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه و كما يرى "Keep" أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية و مهارات و معارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي و التطور المستقبلي في المهارات و المعارف" (كمال طاطاي، ، 2002. ص 54)

كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء و تنمية و تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة.

هذا، و تتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي: (أحمد محمد المصري، ، 2004، ص 117)

1) - بيئة العمل الداخلية و الخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية و التدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، و غيرها، أما المحيط الخارجي فنشكله تلك المؤثرات

الإجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، و منها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء و مساعدتهم على تجنب الأخطاء و السلبيات.

(2) – **حاجات الأفراد:** العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات و رغبات، فتتأثر طرق تفكيره و أنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا و مستقبلا.

(3) – **التحفيز:** يتمثل في وضع تسهيلات و تشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل و تدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، و قد يكون ماديا متمثلا في الرواتب و العلاوات... ، أو معنويا، مثل الاعتراف و التقدير و المشاركة في اتخاذ القرارات... ، و تترك الحوافز أثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

قياس الأداء الوظيفي في المؤسسة :

إن قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية ، يعتمد على مجموعة من المؤشرات تختلف باختلاف المستوى المستهدف في القياس من جهة ، وكذا حسب تفضيل ونظرة القائم بالقياس من جهة أخرى. ويمكن استخدام مجموعة من المؤشرات تتراوح بين مؤشرات الربحية ، الكفاءة ، القوة السوقية والفعالية ، التطور التقني ورضا العملاء. (عبد المحسن توفيق محمد ، 1998، ص03)

وعموما ، يمكن القول إن الأداء في الاقتصاد الصناعي له بعدين ، الأول يستهدف المؤسسة الصناعية والثاني يركز على الصناعة في حد ذاتها.

جودة الأداء :

الجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

يرى **كروسبي** أن الجودة هي " المطابقة للمواصفات و يقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع، و رغبات المستهلك هي أساس التصميم

أما ديمينج فيرى أن " الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية و المستقبلية (بومدين يوسف، ، 2006 ، ص78)

الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة (علي السلمي، ص18)

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة ، و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة ، للوصول لأعلى جودة في مخرجاتها

(سلع و خدمات) و بأقل تكلفة ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها ، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم ، وفق ما يتوقعونه ، بل و تخطي هذا التوقع ، تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون و هدف المنظمة هما هدف واحد ، و بقاء المنظمة و نجاحها و إستمرارها يعتمد على هذا الرضا ، و كذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين و غيرهم ، و يقوم هذا النهج الجديد الشامل من أجل تحقيق غايته على قاعدة تدعى " العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى "

و هناك عدة تعاريف أخرى منها :

أ- تعريف منظمة الجودة البريطانية : " هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة " التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك و كذلك تحقيق أهداف المشروع (د.عمر وصفي عقيلي و آخرون ، 1996 ص 88)

ب/- " إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتأكيد الفاعلية و الكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات و النظم التي تؤدي إلى التفوق و تمنع الأخطاء ، و تؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجيات العملاء "

ولكن بشأن إدارة الجودة الشاملة TQM لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، الى أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM، فمثلا كانت اول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت TQM على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق اهداف المشروع معاً". بينما عرفها العالم جون اوكلاند " على انها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل ". أما من وجهة نظر امريكية فإن تعريف TQM يكون على الشكل التالي (إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي اساليب كمية بالاضافة الى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين) (أحمد شاكر العسكري ، ، 2000 ص 96)

أما وفق Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.

ووفقاً لتعريف British Rail ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين. ولذا فقد حدد كول (Cole,1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة (بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الإتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير).

كما عرفها تونكس (Tunks, 1992) بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته. وقد عرفها أوماجونو (Omachonu, 1991) بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها.

ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء). (أحمد شاكر العسكري ، ص 58)

الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من اجل البقاء و الاستمرار ، فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة ، و لكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها و هذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشراتها و قياسها و ربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات .

تعريف الفعالية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات إلا انه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة , يرى البعض ان فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها , فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات "

(صالح بن نوار , , 2006, ص 84)

و قد عرفها برنارد على أنها: " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " . كما أشار الفار alvar إلى أن الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها" وهذا المفهوم يركز على البيئة, فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي =

الأهداف المحققة:

الأهداف المحددة

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة

إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه. فقد عرف بول موت (pol mott) المنظمات الفعالة بأنها: تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود. وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة, هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

(نجاه قريشي , 2006, ص 49 .)

و اهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد , مواد , معدات) فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور Yuchtman& seashore بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها " .

مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة.

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم " (محمد قاسم القريوتي , 2000, ص104 .)

أ- الفرق بين الكفاءة و الفعالية :

إن إظهار الفرق بين الكفاءة و الفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما , فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين , و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة و بأنه أقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها" , و انطلاقاً من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية و الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف (بومدين يوسف,

ص 55)

كفو	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
غير كفو	غير فعال	فعال

و يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية و لكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفوّة أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة , و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء . و يجب أن يؤخذ كلاهما – الكفاءة و الفعالية - في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة , فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح . (بومدين يوسف، ص 55)

و قد تكون المنظمة كفوّة و لكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها .

كما قد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفوّة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف و إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة , و هي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف . (صالح بن نوار , ص 196)

عناصر و مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم :

بالرغم من أن أبعاد الفعالية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا انه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت , حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة , حيث يقول جيزون Jason إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي :

1- الإنتاج : و يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة .

2- الكفاءة : و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات, و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3- الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة و المنافع التي يمكن أن تعود على عملائها, و يسمى هذا المعيار الرضا و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و التأخر و الشكاوى (جون ه جاكسون و آخرون , 1988 , ص 59)

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها , و بالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة و رضا العاملين عن المنظمة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها . (صالح بن نوار , , ص 216)

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في :

1- التكيف : و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة .

2- النمو : يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد , و يمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي . (جون ه جاكسون ص 59)

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء و قدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة, و لكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة و غير الفعالة و لكنها قادرة على البقاء و الاستمرار.

* كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية كما يلي: (بومدين يوسف، ص 55)

1- مؤشرات داخلية : و ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها و منها :

• تخطيط و تحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

• المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل .

• المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

• التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .

• المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .

• تدريب و تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد و بالتالي ارتفاع مستويا أدائهم في العمل.

• التأخر و الغياب بين العاملين: و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

• كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.

• الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه الأداء العام داخل المنظمة, فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الرضا أكثر إنتاجية من غيره (صالح بن نوار , , ص 217)

2- المؤشرات الخارجية: و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و من هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع و الخدمات : إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع و خدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
 - الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمنتجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
 - تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
 - تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة.
 - التأهب للانجاز : يتمثل في استعداد المنظمة لانجاز المهام الخاصة فورا .
 - المسؤولية الاجتماعية : و تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .
 - البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلاؤم البيئة التي تعيش فيها .
 - القدرة على التكيف و التأقلم: و يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة.
 - التطور: و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي.
 - من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط و التداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتتحقق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا : رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته و بالتالي تحقيق الأرباح . (نجاه قريشي , ص 72)
 - و كما قلنا فالمعايير تختلف باختلاف رأي المفكر في العالية , حيث يرى برايس Brice أن الفعالية تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها و لكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها -العوامل الوسيطة - و التي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة , و تعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها و هذه العوامل هي :
 - **الإنتاجية** : و تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .
 - **اتساق السلوك**: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة و إطاعتهم لها.
 - **الروح المعنوية**: و التي تعكس مدى إشباع و دوافع العاملين .
 - **التكيف**: و هو استجابة المنظمة للتغير و السياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها و محيطها الخارجي.
 - **استقرار المنظمة**: و هذا يعني قبول المجتمع لها و إقراره لسياستها و رغبته في منتجاتها. (صالح بن نوار , ص 214)
- و تجدر الإشارة إلى انه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات , فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات و البحوث و ليس هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حولها. و بالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية و لكن هناك مؤشرات استخدمت و لا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية, الرضا, الربحية, الكفاءة, التكيف, البقاء..... الخ (بومدين يوسف, ص 60)

مداخل دراسة الفعالية الوظيفية

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين: تقليدية و معاصرة.

المدخل التقليدي : لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة , فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع و خدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى (بومدين يوسف، ص 62)

إذا يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين و عمال و إدارة و كل على حدا و هذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد , تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات , و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويقها .و ذلك على النحو التالي :

أ- **مدخل موارد النظام** : يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة , و يهتم بجانب المداخلات في تقييم فعالية المنظمات , فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة .

يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. و من أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية, و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية, و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة. (علي عبد الهادي مسلم , , ص 171)

من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

ب- **مدخل العمليات الداخلية** : يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة , و يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة , و جودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقاً لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر و عدم وجود معوقات و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم . و العنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد .

و من مؤشرات تحديد الفعالية وفقاً لهذا المدخل : وجود مناخ ايجابي و شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و ارتفاع دافعتهم و ولائهم للمنظمة , هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية .

و يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً . و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب, إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية, فضلاً عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية (صالح بن نوار , , ص 204 .)

ج - مدخل تحقيق الأهداف: يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة, و يفهم من هذا المدخل انه يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها و هو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها. كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية (هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا) فالأهداف الرسمية (هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام) غالبا ما تكون تجريدية و غير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس . و من أكثر الأهداف شيوعا في قياس فعالية منظمات الأعمال هي : الربحية , النمو , معدل العائد على الاستثمار و حصة المنظمة من السوق .

و من المشكلات التي يواجهها هذا المدخل هي :
- تعدد الأهداف التنظيمية و في بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمرا غير مقبول.
- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي و هذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات شخصية و ليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها . (أحمد شاكر العسكري ، ص 88)

مداخل دراسة المعاصرة

1- المداخل المعاصرة : نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية, اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات, و اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المداخل ما يلي :

1- مدخل أطراف التعامل : يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها . و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة :

- الموردون : و هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها .
- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار .
- العمال : هدفهم الحصول على أعلى أجور و أفضل ظروف عمل ممكنة .
- الملاك : هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم .
- المدبرون : هدفهم الحصول على أعلى مرتبات و اكبر قدر من السلطة و النفوذ.
- الحكومة : هدفهم الالتزام بالقوانين و اللوائح .
- المجتمع : هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية , و حماية البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين .

و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية , لذلك غالبا ما يثار سؤال : من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا ؟ . و قد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه: (علي عبد الهادي , ص 174 175 .)

أ- النموذج النسبي : يرى انه على المنظمة أن تعطي أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها , فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر , أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية .

ب- **نموذج القوة** : و يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولاً , و أقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة. و بالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى و لو على حساب الأطراف الأخرى.

ج- **نموذج العدالة الاجتماعية** : و هو عكس نموذج القوة , فالمنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها ان تبحث عن اقل الأطراف رضا , ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولاً . و الهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل , فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة . و في حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

د- **النموذج التطوري** : و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن , و أيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة . ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالملاك و المساهمين و تحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة, و هكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن. (صالح بن نوار , ص 208)

و بناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية , ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لاحتياجاته . (أحمد شاعر العسكري , ص 101)

2- **مدخل القيم المتنافسة** : ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع اذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر .

و قد قام Rohrbaugh & Quinn (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

أ- التوجه الداخلي: و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفايتهم , و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل .

ب- التوجه الخارجي: و يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية, و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطاً مختلفة للإدارة و هي:

• **الهيكل الجامد** : و يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة , و الالتزام بإجراءات و نظم العمل .

• **الهيكل المرن** : و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغيير من فترة إلى أخرى.

و يقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة و نوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية :

1- **نموذج العلاقات الإنسانية** : و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن , و

فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل , و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية .

2- **نموذج النظام المفتوح:** و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن , و تهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية .

3- **نموذج الهدف الرشيد :** و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية و الكفاءة و الربحية . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف.

4- **نموذج العمليات الداخلية :** و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات (علي عبد الهادي مسلم , , ص 179)

و تعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية , و تعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة . كما يوضح أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة .

*** محددات اختيار المدخل المناسب :**

- **تفضيلات الإدارة العليا :** حيث إنها المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة و هي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الأهداف التنظيمية

- **مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي :** فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي و الموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها .

- **الظروف البيئية :** فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية . أما في البيئة المتغيرة و المعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية , و تصبح المرونة و القدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية. (عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004). ص 121

مفهوم و أهمية تقييم الأداء

مفهوم تقييم الأداء:

وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خطط له المنظمة مسبقا" (كامل بربر، ، 2000، ص 135.)

و وصفها آخرون بأنها " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى " (كامل بربر، ، 2000، ص 135.)

بالاعتماد على التعاريف السابقة و تعاريف أخرى، نجد أن عملية قياس و تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد، و كذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.

أهمية تقييم الأداء:

تتجلى أهمية عملية القياس و التقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، و كذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، و من ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة. هذا، و تستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

(أ) - **على مستوى المؤسسة:** و تتمثل في النقاط التالية:
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم و تطورهم.

(خالد هيثم الهيبي، ص 66)

- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات و مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

(ب) - **على مستوى الفرد العامل:** إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسئولية، و يدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير و احترام رؤسائهم معنويا و مكافآتهم ماليا.

(ج) - **على مستوى المديرين:** ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء و التقرب منهم لمعرفة مشاكلهم و الصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص 367.)

أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، و خصصت لها الأموال و الجهود الكبيرة المتمثلة أساسا في رفع الروح المعنوية للعمال و إشعارهم بالعدالة و من ثم دفعهم إلى تحمل المسئولية.

معايير تقييم الأداء و خصائصها

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، و المقصود بالمعايير "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا" (صلاح الشنواني، ص 187.)

و تعرف أيضا بأنها " الأساس الذي ينسب إليه الفرد، و بالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء (خالد هيثم الهيبي، ص 202.)

و عليه، فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة و تفهم متطلبات كل عمل.

خصائص معايير تقييم الأداء:

إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم و إخلاصهم في العمل، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي، و هناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، و من أمثلتها، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرارات و حل المشاكل...، و المعايير ترتكز أساسا على جانبين:

- الجانب الموضوعي، و هو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج،

النوعية، السرعة و تحقيق الأهداف.

- الجانب الذاتي، يعنى بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب، و علاقته المديرين.

هذا، و يشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و ذلك طبقا للخصائص

التالية: (خالد هيثم الهيتي، ص 203).

***صدق المقياس:**

بمعنى أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.

***ثبات المقياس:** تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا، إلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.

***التمييز:**

بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد، حتى و لو كانت بسيطة.

***سهولة استخدام المقياس:** يقصد به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

خاتمة :

الدعم التنظيمي اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة ، وهو موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه وذلك نتيجة لإدراكه لعمله وبالتالي فمدى شعور العامل باحترام واعتراف المحيطين به في العملية الإنتاجية أو الوظيفية إنها الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلا على عمله ويشعر بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية ويتقبل الفرد لعمله وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية

التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذي يؤدون هذه الخدمات .

وهكذا فإن التنظيم هو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة لتكون حلاً موحداً يمكن معه مزاوله السلطة ومباشرة الاختصاصات والقيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف لتحقيق هدف معين .

يعتبر أداء الموظفين مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ، فمن خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم الاقتصاد . وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه

و الأداء بمفهومنا البسيط هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه ، و مدى إتباعه لطريقة أو أسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر .

وفي الأخير يمكن القول إن المؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، حيث عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابياً على أدائهم ، ويمكن القول أن المؤسسة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها على الربح والبقاء .

وهنا كنا قدمنا في الجانب النظري الإطار التمهيدي وقدمنا ماهية الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي نظرياً ، تأتي بعدها الخطوة الثانية وهي الجانب التطبيقي التي تقوم فيه دراسة على الميدان وتطبق على مجتمع دراستنا وهذا ما سنعرضه في الفصول القادمة

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الرابع : الإطار التطبيقي

تمهيد

- التعرف بميدان الدراسة
- المنهج المستخدم
- الدراسة الاستطلاعية
- التعرف بعينة الدراسة الاستطلاعية
- أدوات البحث
- الخصائص السيكومترية
- الدراسة الأساسية
- التعرف بعينة الدراسة الأساسية
- الأساليب الإحصائية
- خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في جانب نظري لتعريف ماهية الدعم التنظيمي وماهية الأداء الوظيفي , سنتطرق إلى الجانب تطبيقي ،حيث سنتطرق في البداية إلى تعريف بميدان, ثم سنعرف المنهج المستخدم وأداة جمع البيانات وعينة الدراسة' وبعدها سنتطرق لدراسة الاستطلاعية ثم الدراسة الأساسية مع إبراز الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج .

التعريف بميدان الدراسة :

ميدان الدراسة هو الجزء المتعلق بجانب التطبيقي للبحث العلمي , وهو المكان او الفئة التي تم الدراسة وتطبيق عليها
وفي دراستنا هذه تم تطبيق على مؤسستين اقتصاديتين وهي مؤسسة التسوية وأشغال الطرق و
بولاية ورقلة . مديرية الموارد المائية

منهج الدراسة:

هو الطريقة التي يتبعها الباحث لاكتساب المعرفة وتوصل لنتائج والحقائق المرجو معرفتها وتحليلها
وتفسيرها.
ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الارتباطي هو منهج يكشف علاقة بين متغيرين مستقلين ' وهو المنهج المناسب لدراستنا حيث نريد الكشف على وجود علاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي.

الدراسة الاستطلاعية :

الدراسة الاستطلاعية هي دراسة أولية ومهمة لموضوع البحث, وهي الخطوة الأولى التي يبدأ بها الباحث لجمع البيانات من خلال اختيار مجموعة من أفراد تمثل مجتمع الدراسة والمجتمع الأصلي .

التعريف بعينة الدراسة الاستطلاعية :

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على 30 عامل كعينة, من رؤساء مصالح وأعوان أمن عمال من مؤسسه
تسوية وأشغال طرق و مديريةية الموارد المائية ولاية ورقلة , كانت عملية اختيار العينة على عشوائية طبقية,
حيث قمنا بتوزيع استبيان لتأكيد وتحليل الفرضيات وكذلك لقياس الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة .

التعريف الاجرائية :

الدعم التنظيمي :

هو تحقيق العدالة التنظيمية بين العمال , و ابراز السلوك لقيادة المرؤسين ومساندتهم
وكذلك تاكيد الذات لديهم .

الأداء الوظيفي :

هو النشاط أو العمل الفعلي الذي يقوم به العمال داخل المؤسسة من خلال القيام
بواجباتهم أداء مهامهم

أدوات جمع البيانات :

هي وسليه التي تساعدنا على جمع بيانات ولقد اعتمدنا في دراستنا على أداة استبيان وهو الوسيلة الأنسب
لمثل دراستنا ويمكننا من توصل للمعلومات المرجوة .
وصف أداة فيما يلي:

البيانات الشخصية:

- الجنس : ذكر _ أنثى
- الأقدمية : أقل من 5 سنوات _ أكثر من 5 سنوات
- الحالة الاجتماعية : أعزب _ متزوج

يتكون الاستبيان من 30 بند ، 15 يخص الدعم التنظيمي، و15 بند يخص الأداء الوظيفي .

حيث لقد قمنا ببناء أداة استبيان لمتغير الدعم التنظيمي ومن ثم قمنا بتطبيقها على العينة الاستطلاعية لتأكد من خصائصها السيكومترية و ثم تم تطبيقه على عينة الدراسة .

أما بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي تم تبني استبيان من مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى بعض موظفين الوظيفي العمومي تمناست وهي دراسة ميدانية للباحثة ليلى بعلي طبعاً تم تطبيقها على العينة بعد تأكد من خصائصها السيكومترية وملائمة الاستبيان مع موضوعنا

الخصائص السيكومترية :

أ صدق المحكمين :

يقصد بصدق محكمين هو عرض أداة جمع بيانات التي تم بناها على مجموعة من مختصين في مجال تلك الدراسة ، حيث يقومون بتقييم مدى ملائمة الأداة والفقرات أو البنود مع موضوع الدراسة ونوع العينة ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على صدق محكمين بعرض أداة استبيان التي تم بناه لمتغير الدعم تنظيمي على مجموعة من أساتذة لتقييم مدى ملائمة البنود مع الأبعاد ومدى ملائمة متغيرات التصنيفية التي تم اختيارها وقد صحت بعض بنود إملائيا ، كما لم يتم حذف أي بند من بنود ، وقد قمنا بتعديلها على حسب ملاحظات المحكمين ثم قمنا لتطبيقها على العينة الاستطلاعية الخاصة بالدراسة

ب. الصدق التمييزي : بعد ترتيب درجات المقياس تنازليا من الأكبر إلى الأصغر تمت □ المقارنة بين 33% من المستوى العلوي مع 33% من المستوى السفلي ثم طبق بعد ذلك لدلالة الفروق بين متوسطي العينتين وكانت النتيجة مثلما هو موضح في الجدول الموالي ;

التقنية الإحصائية	الدرجات	ن	المتوسط	الانحراف	"ت"	درجة الحرية	مستوي الدلالة
الدرجات الدنيا	9	45,44	0,88	13,019	16	0.000	
الدرجات العليا	9	39,88	0,92				

استنادا إلى النتائج المبينة في الجدول السابق يتضح أن قيمة "ت" للمقياس دالة إحصائياً، الأمر الذي يدل على القدرة التمييزية للأداة وبالتالي الأداة تقيس ما وضعت لأجله.

الثبت :

أ. طريقة ألفا كرونباخ:"

ب. وبلغ معامل الثبات بعد التصحيح (63.0) وهي قيم مرتفعة مما يؤكد ثبات المقياس، (أنظر الملحق رقم).

ب. الثبات بالتجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية بين النصف الأول من المقياس (البند 1 إلى البند 8) والنصف الثاني (البند 9 إلى البند 16)، وبلغ معامل الثبات بعد التصحيح (62.0) (أنظر الملحق رقم)

نتيجة الصدق التمييزي

	المجموع ة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العليا	9		45,4444	,88192	,29397
الدعم الدنيا	9		39,8889	,92796	,30932

الدراسة الأساسية:

هي مجموعة أفراد يختارها الباحث لتطبيق دراسة عليها , حيث تكون تحمل نفس خصائص وصفات مجتمع دراسة والهدف من عينة دراسة هو دراسة عليها للحصول على بيانات ومعارف تخص مجتمع دراسة والتي تمكننا من تعميم النتائج وتنبؤ لها التعريف بعينة الدراسة الأساسية :

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع دراسة من عمال مؤسستين اقتصاديتين وهي مؤسسة التسوية وأشغال الطرق والتي لديها حوالي 200 عمال , مديرية الموارد المائية و بولاية ورقلة التي تحتوي على 614 عامل وهذا يعني أن عدد مجتمع دراسة متكون من 814 عامل .

ولقد اعتمدنا في دراستنا هادي على 100 عامل مكونين من رؤساء مصالح وادارين وأعوان أمن، 50 منهم عمال في مؤسسة تسوية وإشغال طرق ورقلة، و 50 عمال في مديرية الموارد المائية ورقلة ولقد اعتمدنا في اختيار العينة على العينة العشوائية الطبقة

الأساليب الإحصائية:

لأي دراسة ميدانية أساليب إحصائية خاصة بها وتختلف هذه الأساليب حسب نوع دراسة ونوع العينة وكيفية تطبيقها ولقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من أساليب الإحصائية للوصول إلى تحليل وتفسير بيانات واستجابة العينة وتتمثل هذه الأساليب تتم استخدامها في برنامج SPSS وهو برنامج معد لحساب وتحليل بيانات والمعلومات الخاصة بأداة البحث واستجابة العينة في :

أولا للكشف عن مستوى علاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي استخدمنا معامل ارتباط بيرسون بعد ما قمنا بالتأكد من توزيع الأعتدالي .
ثانيا للكشف عن وجود فروق دالة إحصائيا لفرضيات التالية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الجنس (ذكر- أنثى) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الأقدمية (أقل من 5 سنوات – أكثر من خمس سنوات) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الحالة الاجتماعية (أعزب – متزوج) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الجنس (ذكر- أنثى) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الأقدمية (أقل من 5 سنوات – أكثر من خمس سنوات) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم الأداء الوظيفي تعزى متغير الحالة الاجتماعية (أعزب – متزوج) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
- قمنا باستخدام اختبارت لعينتين مستقلين للكشف عن وجود فروق بين كل من متغير التنظيمي والمتغيرات التصنيفية المتمثلة في الجنس والأقدمية والحالة الاجتماعية , وأيضا للكشف عن وجود فروق بين متغير الأداء الوظيفي والمتغيرات التصنيفية المتمثلة في الجنس والأقدمية والحالة الاجتماعية

خلاصة :

بعد عرضنا للمنهج مستخدم والعينة وأداة جمع بيانات ثم قمنا بعرض الدراسة الاستطلاعية مع ابرار الخصائص السيكومترية للأداة وبعدها قمنا بابراز الدراسة الأساسية والأساليب الإحصائية ، أوضحنا أهمية الدراسة الاستطلاعية وكذلك الدراسة الأساسية لجمع بيانات وتطبيق دراسة على أرض الواقع

الفصل الخامس : عرض نتائج الفرضيات وتفسيرها

- تمهيد
- عرض النتائج الفرضية الأولى وتفسيرها
- عرض النتائج الفرضية الثانية وتفسيرها
- عرض النتائج الفرضية الثالثة وتفسيرها
- عرض النتائج الفرضية الرابعة وتفسيرها
- عرض النتائج الفرضية الخامسة وتفسيرها
- عرض النتائج الفرضية السادسة وتفسيرها
- عرض النتائج الفرضية السابعة وتفسيرها
- الاستنتاج العام
- خلاصة

تمهيد :

بعد ما عرفنا جانب ميداني وأوضحنا الخطوات الأولى والأساسية للجانب الميداني ، سنقوم في فصل هذا على عرض النتائج المتحصلة لكل فرضية بعد الحساب وسنقوم بتفسيرها وتحليلها كل على حدا لتتوصل للاستنتاج العام والكشف على وجود علاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي

عرض نتائج الفرضيات وتفسيرها :

عرض نتائج الفرضية الأولى وتفسيرها:

تنص الفرضية على: توجد علاقة بين الدعم والأداء وظيفي
1. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (..) يوضح قيمة الارتباط بين الدعم والأداء وظيفي

المتغيرين	قيمة الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدعم التنظيمي والأداء والوظيفي	0.424	98	0.000

يتبين من خلال الجدول أن قيمة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.424) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو أكبر من (0.05) ومنه نستنتج انه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدعم والأداء وظيفي , يمكن تفسير هذا أن الدعم التنظيمي من أحد متغيرات مؤثرة على الأداء الوظيفي ، حيث حين تحقيق الدعم التنظيمي لدى العمال تزيد من دافعية لديهم وبهذا يرتفع ويتحسن أداءهم للأفضل ، ومعنى آخر كل ماكان هناك دعم تنظيمي للعمال في مؤسسة كان هناك أداء وظيفي أحسن ، وهذا أيضا مااتفقت عليه الدراسة السابقة لدكتورة ريم أحمد مختار وهي دراسة ميدانية بعنوان الدعم التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة حيث تحصلت في دراستها أيضا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم تنظيمي والأداء الوظيفي

عرض نتائج الفرضية الثانية وتفسيرها :

- تنص الفرضية على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الجنس لدى عمال مؤسسات اقتصادية .ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (..) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الذكور والإناث على أداة الدراسة

المؤشر الإحصائي القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة

0.676	98	-0.419	2,48362	39,6563	32	انثى
			2,99619	39,9118	68	ذكر

يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي للإناث المقدر بـ (39.65) والمتوسط الحسابي للذكور المقدر بـ (39.91)، كما يلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة تقدر بـ (-0.419) عند درجة الحرية (98) وبمستوى دلالة قدره (0.676) وهي قيمة أكبر من (0.05) ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الجنس لدى عمال مؤسسات اقتصادية وهذا يعني أنه لا يؤثر على تقديم الدعم التنظيمي للعمال حيث أنهم جزء مهم في مؤسسة وأن الفروق جنسية بين ذكور وإناث لا تؤثر على تلقي دعم بل تساعد في تحديد مستوى دعم على حساب الاختلاف بينهم , وهذا ما اتفقت عليه الدراسة السابقة لطالبة لبرارة هالة وهي دراسة ميدانية بعنوان الدعم التنظيمي المدرك لدى الأساتذة الجامعيين بجامعة ولاية باتنة , حيث تحصلت أيضا في دراستها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي المدرك تعزى متغير الجنس

عرض نتائج الفرضية الثالثة وتفسيرها :

- تنص الفرضية على :توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الأقدمية لدى عمال مؤسسات اقتصادية .ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (..) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الدعم تبعاََ لمتغير الأقدمية

المؤشر الإحصائي القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
اقل من 5 سنوات	53	40,0566	2,76944	0.848	98	0.398
أكثر من 5 سنوات	47	39,5745	2,90984			

يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لفئة اقل من 5 سنوات المقدر بـ (40.05) والمتوسط الحسابي لفئة أكثر من 5 سنوات المقدر بـ (39.57)، كما يلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة تقدر بـ (0.848) عند درجة الحرية (98) وبمستوى دلالة قدره (0.398) وهي قيمة

أكبر من (0.05) ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الأقدمية لدى عمال مؤسسات اقتصادية ، وهذا يعني أن الأقدمية لا تؤثر على تقديم دعم للعمال على حسب أقدميتهم في المؤسسة ، بل يكون دعم مقدم كونهم جزء من مؤسسة دون محسوبية ، بينهم وهذا ما اتفقت عليه الدراسة السابقة لطالبة لبرارة هالة وهي دراسة ميدانية بعنوان الدعم التنظيمي المدرك لدى الأساتذة الجامعيين بجامعة ولاية باتنة ، حيث تحصلت أيضا في دراستها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي المدرك تعزى متغير الأقدمية

عرض نتائج الفرضية الرابعة وتفسيرها :

- تنص الفرضية على :توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم تعزى متغير الحالة الاجتماعية لدى عمال مؤسسات اقتصادية .ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين ، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (..) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الدعم تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المؤشر الإحصائي القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أعزب	50	39,4400	2,53272	-1.383	98	0.170
متزوج	50	40,2200	3,07916			

يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي للعزاب المقدر بـ(39.44) والمتوسط الحسابي للمتزوجين المقدر بـ (40.22)، كما يلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة تقدر بـ(-1.383) عند درجة الحرية (98) وبمستوى دلالة قدره (0.170) وهي قيمة أكبر من (0.05) ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الحالة الاجتماعية لدى عمال مؤسسات اقتصادي ' وهذا يعني أن الحالة الاجتماعية لا تؤثر على إحساس عامل بوجود دعم تنظيمي في العمل ، وان المؤسسة تقدم دعم مع اخذ بعين اعتبار اختلافات لدى عمال

عرض نتائج الفرضية الخامسة وتفسيرها :

_ تنص الفرضية على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الجنس لدى عمال مؤسسات اقتصادية ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (..) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الذكور والإناث على أداة الأداء

المؤشر الإحصائي القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
انثى	32	40,4688	2,04757	-0.718	98	0.475
ذكر	68	40,8088	2,28073			

_ يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي للإناث المقدر ب(40.46) والمتوسط الحسابي للذكور المقدر ب(40.80)، كما يلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة تقدر ب(-0.718) عند درجة الحرية (98) وبمستوى دلالة قدره (0.475) وهي قيمة أكبر من (0.05) ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء تعزى متغير الجنس لدى عمال مؤسسات اقتصادية وهذا يعني أنه لا يؤثر على الأداء الوظيفي حيث أن القيام بالواجبات وتمام المهام المطلوبة على حسب كفاءات العمال. عمال , وهذا ما اتفقت عليه الدراسة السابقة لطالبتين مدبوب نوال وحفصي صفاء وهي دراسة ميدانية بعنوان علاقة الضغوط المهنية بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة التأمين بولاية ورقلة , حيث تحصلتا أيضا في دراستها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الجنس يكون

عرض نتائج الفرضية السادسة وتفسيرها :

- تنص الفرضية على : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء تعزى متغير الأقدمية لدى عمال مؤسسات اقتصادية .ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (..) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الأداء تبعاً لمتغير الأقدمية

المؤشر الإحصائي القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	53	40,6415	2,29627	-0.280	98	0.780
أكثر من 5 سنوات	47	40,7660	2,11837			

(يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لفئة أقل من 5 سنوات المقدر بـ(40.64) (والمتوسط الحسابي لفئة أكثر من 5 سنوات المقدر بـ(40.76) ، كما يلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة تقدر بـ(-0.280) عند درجة الحرية (98) وبمستوى دلالة قدره (0.780) وهي قيمة أكبر من (0.05) ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء تعزى متغير الأقدمية لدى عمال مؤسسات اقتصادية ، وهذا يعني أن الأقدمية لا تؤثر على العمال ، هذا لأنهم جزء من مؤسسة ولديهم واجبات اتجاهها وعليهم القيام بها وإتمامها بشكل صحيح. عمال ، وهذا ما اتفقت عليه الدراسة السابقة لطالبتين مدبوب نوال وحفصي صفاء وهي دراسة ميدانية بعنوان علاقة الضغوط المهنية بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة التأمين بولاية ورقلة ، حيث تحصلنا أيضاً في دراستها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الأقدمية

عرض نتائج الفرضية السابعة وتفسيرها :

- تنص الفرضية على : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء تعزى متغير الحالة الاجتماعية لدى عمال مؤسسات اقتصادية . ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (..) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الأداء تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المؤشر الإحصائي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	درجة	مستوى الدلالة

القياس		الحسابي	المعياري	المحسوبة	الحرية	
اعزب	50	40,5600	2,11081	-0.633	98	0.528
متزوج	50	40,8400	2,30669			

_ يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي للعزاب المقدر بـ(40.56) والمتوسط الحسابي للمتزوجين المقدر بـ(40.84)، كما يلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة تقدر بـ(0.633 -) عند درجة الحرية (98) وبمستوى دلالة قدره (0.528) وهي قيمة أكبر من (0.05) ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء تعزى متغير الحالة الاجتماعية لدى عمال مؤسسات اقتصادية , وهذا يعني أنها لا تؤثر على أداء العمال داخل مؤسسة ، حيث أن مؤسسة تأخذ بعين اعتبار توزيع المهام وصلاحيات على حسب اختلاف الحالة الاجتماعية للعمال

الاستنتاج العام :

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة والتي سمحت لنا بالإجابة على واشكالياتها و على تساؤلات دراسة وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغته الفرضيات التالية :

- توجد ذات دلالة إحصائية علاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسات اقتصادية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الجنس (ذكر- أنثى) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الأقدمية (أقل من 5 سنوات – أكثر من خمس سنوات) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الحالة الاجتماعية (أعزب – متزوج) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الجنس (ذكر- أنثى) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الأقدمية (أقل من 5 سنوات – أكثر من خمس سنوات) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم الوظيفي تعزى متغير الحالة الاجتماعية (أعزب – متزوج) لدى عمال مؤسسات اقتصادية

ومن اجل التأكيد واثبات أو نفي هذه الفرضيات قمنا بدراسة ميدانية من خلال اختيار 100 عامل , وهي عينه عشوائية طبقية , حيث استخدمنا استمارة كاداه جمع بيانات لقياس صحة هذه الفرضيات.

و بعد ما جمعنا للاستمارات وقمنا بتحليلها وتفسيرها من خلال استخدام الأساليب الإحصائية توصلنا إلى ما يلي :

تأكيد فرضية الأولى بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم تنظيمي والأداء الوظيفي

:أما فرضيات ثانوية فلقد تم نفيها واستبدالها بالفرضيات بديلة وهي كالتالي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الجنس (ذكر- أنثى) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الأقدمية (أقل من 5 سنوات – أكثر من خمس سنوات) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم التنظيمي تعزى متغير الحالة الاجتماعية (أعزب – متزوج) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الجنس (ذكر- أنثى) لدى عمال مؤسسات اقتصادية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأداء الوظيفي تعزى متغير الأقدمية (أقل من 5 سنوات – أكثر من خمس سنوات) لدى عمال مؤسسات اقتصادية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الدعم الأداء الوظيفي تعزى متغير الحالة الاجتماعية (أعزب – متزوج) لدى عمال مؤسسات اقتصادية

خاتمة:

ختاما وبعد ماقدمناه ، نستطيع القول أن المورد بشري عنصر أساسي لكل مؤسسة ومنظمة وأداءهم وظيفي هو المسؤول عن فشلها أو نجاحها ولدى فأن تقديم الدعم لهم يرفع من أدائهم وفي نفس الوقت يرفع من مستوى المؤسسة ، كما يساعد في تحقيق أهدافها ومن جودة إنتاجيتها.

ولأن تحقيق النجاح المطلوب للمؤسسة يجب عليها أولا الاهتمام بعمالها وتوفير احتياجاتهم ومتطلباتهم الوظيفية ، ومراعاة العوامل التي تؤثر على العمال وبدورها تؤثر على أداءهم وظيفي ، سواء تتعلق هذه العوامل بالبيئة أو المنظمة أو حاجات العمال ونفسياتهم.

اقتراحات :

- يلزم على المؤسسة الاهتمام بالجانب النفسي لدى العمال ومعرفة مدى تأثيره على أدائهم
- عملية مشاركة الآراء بين العمال فيما بينهم أو بين العمل والمرؤوسين عملية مهمة تساعد على حل مشاكل أو تفاديها
- محاولة معرفة مشاكل عمال أو الأمور التي تنقصهم في العمل تساعد تفادي أخطار المهنية والصراعات التنظيمية
- يجب الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية تساعد على رفع الإنتاجية والدافعية لدى العمال
- يلزم على الرؤساء الاهتمام بجميع الجوانب للعمال في مؤسسة لضمان نجاحها وسيورتها

قائمة المراجع :

1. ابن منظور لسان العرب , دار صادر , بيروت ,
2. المعجم الوسيط ، معجم اللغة العربية ، قام بإخراجه مصطفى و آخرون ، ج1 دار التراث العربي ، بيروت لبنان، بدون سنة ،
3. الشناوي، صلاح الدين. 1995 إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د ط .دار الجامعات المصرية: بدون بلد.
4. العديلي، ناصر محمد. 1995 .السلوك الإنساني والتنظيمي، د ط .منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة :الرياض.
5. العميان، محمود سلمان. 2005 .السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، ط . 3 عمان :دار وائل النشر والتوزيع.
6. حسن، عادل . 1974 إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د ط .الإسكندرية :دار الجامعات المصرية.
7. الصيرفي، محمد (2007). السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية". مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
8. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002
9. عبد الله ، صلاح :فعالية تقييم الأداء ، بحث مقدم لندوة المدير الفعال ، الرياض ، معهد الإدارة العامة
10. فليح حسن خلف ، اقتصاديات الأعمال ، ط1 ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2009
11. عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء ، دار النهضة العربية، مصر ، 1998
12. أحمد شاكر العسكري ، التسويق الصناعي ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005
13. أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001
14. بومدين يوسف،دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية،رسالة دكتورا غير منشورة في علوم التسيير،جامعة الجزائر، 2006

15. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،
16. عمر وصفي عقيلي و آخرون ، مبادئ التسويق ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1996
17. عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء مرجع سابق ، 1998 ،
18. أحمد محمد المصري، التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004،
19. كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة و وطنية (مركب الصناعات بالروبية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
20. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006،
21. نجاة قريشي ، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، قسم علم الاجتماع ، 2006،
22. مجلة الإدارة والاقتصاد، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، سماح مؤيد محمود، وأسيل هادي محمود، العدد السابع والستون، عام 2007م،

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية علوم اجتماعية وعلوم إنسانية
قسم علم النفس عمل وتنظيم
وتسير الموارد البشرية

استمارة تحكيم

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة بغيت تحكيمها وذلك لاطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسير الموارد البشرية والتي موضوعها حول الدعم التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية استكشافية بولاية ورقلة ومن أجل الحصول على النتائج المرجوة نطلب من السادة الأساتذة تحكيم هذا الاستبيان والذي يحتوي على مجموعة من الفقرات تدرج ضمن ثلاث أبعاد لدعم التنظيمي .

التعريف الإجرائية:

الدعم التنظيمي : هي توفير المنظمة العدالة التنظيمية وتأكيد ذات لدى العاملين و ابراز سلوك القيادي لمساندة المرؤوسين

العدالة التنظيمية :

هي تحقيق المنظمة للعدالة في توزيع المهام والمكافآت والعقوبات بين العمال دون محايدة

سلوك القيادي لمساندة المرؤوسين :

هو سلوك الرؤساء اتجاه عمالهم من خلال الاهتمام والتقدير ومساعدتهم في حل مشاكلهم وفهم ظروفهم .

تأكيد ذات لدى العاملين :

هي تشجيع العمال وتقدير مبادراتهم وابدعاتهم و إظهار الامتنان لهم .

البند	يقيس	لا يقيس	تعديل_ بدائل أخرى
تناسب ساعات العمل مع اجري الشهري			
تتبع منظمة العدالة في توزيع المكافآت بين العمال			
تتوافق مهامي يومية مع ظروف في العمل			
تهتم منظمة بحاجيات العمال داخل المنظمة			
تسمح المنظمة للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات			
تقدم المنظمة فرصة للعمال في تقديم اقتراحات لدعم المنظمة			
تقدر المنظمة أدوار العمال دون استثناء			
تأخذ منظمة بعين اعتبار آراء العمال في ما يخص تطوير منظمة			
يقدر رئيسي مبادراتي في العمل			
يقدم رئيسي امتنان حول إبداعاتي في المنظمة			
أحاول رفع روح معنوية بين عمال			
أحاول تغيير جو عمل من خلال النشاطات مختلفة			
يقدر رئيسي بعين اعتبار أعمالي إضافية			
يلقي رئيسي تحية والسلام عند رؤيتي			
يشجع رئيسي التنوع في أداء المهام			

تقييم مدى ملائمة الأبعاد :

الملاحظة	لا يقيس	يقيس	الأبعاد
			العدالة التنظيمية
			سلوك القيادي لمساندة المرووسين
			تأكيد ذات لدى العمال

تقييم مدى وضوح بيانات شخصية

غير ملائمة	ملائمة	
		الجنس : (ذكر - أنثى)
		الاقدمية : اقل من 5 سنوات اكثر من 5 سنوات
		الحالة الاجتماعية : (أعزب , متزوج)

تقييم مدى ملائمة البدائل :

بدائل أخرى	غير ملائمة	ملائمة	
			موافق
			محايد
			معارض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي – أختي العاملة نضع بين أيديكم هذه الاستمارة كأداة لقياس موضوع الدعم التنظيمي والاداء الوظيفي ونرجو منكم الإجابة عليها بمصداقية , حيث نعلمكم أن إجاباتكم لن تستخدم إلا للغرض العلمي وشكرا

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

الجنس : ذكر أنثى
الأقدمية : اقل من خمس سنوات أكثر من خمس سنوات
الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج

العبارات	موافق	محايد	معارض
تناسب ساعات العمل مع اجري الذي أتقاضاه			
تتبع المنظمة العدالة في توزيع المكافآت بين العمال			
تتوافق مهامي اليومية مع ظروف في المؤسسة			
تهتم المنظمة بحاجيات العمال ومطالبهم			
تسمح المنظمة للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات			
تقدم الإدارة فرصة للعمال في تقديم اقتراحات لدعم المؤسسة			
تقدر المنظمة أدوار العمال دون استثناء			
تاخذ الإدارة بعين اعتبار آراء العمال في ما يخص تطوير مؤسسة			
يقدر رئيسي مبادرتي في العمل			
يقدم رئيسي امتنان حول إبداعي في المؤسسة			
أحاول رفع الروح المعنوية بين زملاء العمل			
أحاول تغيير جو العمل من خلال النشاطات المختلفة			
يقدر رئيسي المبادرات الإضافية			
يلقي رئيسي التحية والسلام عند رؤيتي			
يشجع رئيسي التنوع في أداء المهام			

العبارة	موافق	محايد	معارض
تنجز كافة أعمالك بإتقان وفي الوقت المناسب			
يعتمد عليك مسؤولك في انجاز بعض الأعمال الصعبة			
تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بأداء مميز			
تشجعك بيئة العمل على الإبداع في العمل			
لديك كل الاستعداد لتحمل مسؤوليات اكبر			
ترى أن الانضباط في وقت العمل يساعد على تقديم أداء أفضل للمؤسسة			
توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من أجل السير الحسن للمؤسسة			
أداءك لعملك يشعرك بالانتماء للمؤسسة			
تتناقش مع زملائك من أجل تحسين الأداء			
لديك مشاركة في اتخاذ القرارات مما تزيد من دافعتيك لتحسين أداءك			
تمنحك الإدارة حوافز مادية أو معنوية على الأداء الجيد			
تعتبر تقييم عمالك من قبل إدارة عملية مهمة			
تهتم الإدارة بك مما يزيد إخلاصك للعمل			
العلاقة الجيدة مع زملائك تحفزك للعمل أكثر			
التنظيم الجيد داخل المكتب يساعدك على العمل بطريقة صحيحة			

مستوى الدلالة	درجة الحرية	"ت"	الانحراف	المتوسط	ن	التقنية الإحصائية الدرجات
0.000	16	13,019	0,88	45,44	9	الدرجات الدنيا
			0,92	39,88	9	الدرجات العليا

المجموع ة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العليا	9	45,4444	,88192	,29397
الدنيا	9	39,8889	,92796	,30932

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الارتباط	المتغيرين
0.000	98	0.424	الدعم والأداء وظيفي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤشر الإحصائي القياس
0.676	98	-0.419	2,48362	39,6563	32	أنثى
			2,99619	39,9118	68	ذكر

مستوى	درجة	قيمة "ت"	الانحراف	المتوسط	العدد	المؤشر
-------	------	----------	----------	---------	-------	--------

الإحصائي القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة الحرية	الدلالة
أقل من 5 سنوات	53	40,0566	2,76944	98	0.398
	47	39,5745	2,90984		

المؤشر الإحصائي القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة الحرية	درجة الدلالة
أعزب	50	39,4400	2,53272	98	0.170
	50	40,2200	3,07916		

المؤشر الإحصائي القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة الحرية	درجة الدلالة
أنثى	32	40,4688	2,04757	98	0.475
	68	40,8088	2,28073		

المؤشر الإحصائي القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة الحرية	درجة الدلالة
أقل من 5 سنوات	53	40,6415	2,29627	98	0.780
	47	40,7660	2,11837		

المؤشر الإحصائي القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة الحرية	درجة الدلالة
------------------------------	-------	--------------------	----------------------	--------------------------------	-----------------

0.528	98	-0.633	2,11081	40,5600	50	أعزب
			2,30669	40,8400	50	متزوج