

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدّمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

تعديل السلوك التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة

دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل ANEM

– قالمة –

تحت إشراف الدكتور:

عقون عبد القادر

من إعداد الطلبة:

➤ بشاشحة أميرة

➤ عميري نوال

السنة الجامعية: 2021/2020

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدّمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

تعديل السلوك التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة

دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل ANEM

– قالمة –

تحت إشراف الدكتور:

عقون عبد القادر

من إعداد الطلبة:

➤ بشاشحة أميرة

➤ عميري نوال

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





شكر و عرفان



شكر و عرفان

شكرنا لله عز وجل الذي انعم علينا بنعمة العلم،

ووفقنا في كل نجاح.

نشكر والدينا الذين تعبوا وسهروا في سبيل نجاحنا

شكر خاص للأستاذ المشرف " الدكتور عقون عبد القادر "

الذي سهر على توجيهنا في كل خطوات إعداد المذكرة.

شكرا لأساتدتنا الكرام من المستوى الابتدائي الى الجامعي.

ولأن الاستاذ يستحق أكثر من الوقوف،

فإننا ننحني احتراما و تقديرا لكل الأساتذة الكرام

الذين حفزونا على التقاط المعلومة وقدموا لنا ارشادات قيمة.

والى كل من كان عوننا لنا من قريب أو من بعيد في اعداد هذه المذكرة .

تحية احترام وتقبلوا منا فائق الشكر وجزيل العرفان

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

أعز ما في الكون الى من سهرت الليالي لإيصالني إلى المبتغى وإلى أحن وأعظم

وأرق قلب في الدنيا " أمي الحبيبة"

إلى نور عينايا الداعم و المشجع لي إلى من تعب من أجلي و عبد لي طريق
النجاح

"أبي الغالي"

لى كل من إخوتي " محمد أمين" و"وليد"

كما أهدي هذا العمل الى حبيبات قلبي خالاتي "حسينة" "سليمة" و"مفيدة"
و"سامية" و"أمال"

وأبناء خالتي "لؤي" و "ميدو" و "يونس" رحمه الله و "أمير"

دون أن أنسى جدتي وجدتي رحمة الله عليهم

"شريفة" و"عبد الرزاق"

"فاطمة" و"أحمد"

و الى كل طلبة جامعة قالمة وخاصة تخصص إدارة أعمال لدفعة 2021/2020

جزاكم الله خيرا.

وشكرا.

أميرة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وتعبى لروح قلبي نبع الحنان ومن وصى الرحمان
ببرهما وخير صحبتها ووضع الجنة تحت أقدامها.

"أمي الغالية"

وإلى الذي علمني أن الحياة لا ترحم الضعيف والنجاح فيها يكون
بالقدرة على الاستمرار

"أبي" أعز الله قدره ورفع شأنه في الدنيا والآخرة.

إلى زهرات حياتي أخواتي الغاليات

"لينة ونسرين"

وإلى من أرى التفاؤل بعينه والسعادة في ضحكته.

نوال

الفهرس

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	مراحل إشباع الحاجة عند الأفراد	1
31	نشأة وتطور تقنيات تعديل السلوك التنظيمي	2
35	مكونات تقنية أفعالها	3
48	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	4
50	المستويات الثلاث للأداء	5
59	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	6
81	مهام الوكالة الولائية للتشغيل	7
82	الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتشغيل	8
85	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	9
87	توزيع أفراد العينة حسب العمر	10
88	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	11
89	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
90	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13
91	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	14
92	توزيع أفراد العينة حسب الخضوع للدورات التدريبية	15
93	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	16
94	توزيع أفراد العينة حسب نوع الدورات التدريبية	17
95	توزيع أفراد العينة حسب الحصول على ترقية	18
96	توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الترقية	19

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	إيجابيات وسلبيات تعديل السلوك التنظيمي.	1
39	بعض الأمثلة عن المكافآت والعقوبات داخل المنظمة.	2
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	3
87	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	4
88	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	5
89	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	6
90	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	7
91	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.	8
92	توزيع أفراد العينة حسب الخضوع للدورات التدريبية.	9
93	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية.	10
94	توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب.	11
95	توزيع أفراد العينة حسب الحصول على ترقية.	12
96	توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الحصول على ترقية.	13
97	استجابات مجتمع الدراسة حول محور التدريب	14
99	اختبار كيدو المتعلق بمحور التدريب	15
100	استجابات مجتمع الدراسة حول محور التعزيز	16
101	اختبار كيدو المتعلق بمحور التعزيز	17
102	استجابات مجتمع الدراسة حول محور العقوبات	18
103	اختبار كيدو المتعلق بمحور العقوبات	19
103	استجابات مجتمع الدراسة حول محور التحفيز الذاتي	20
106	اختبار كيدو المتعلق بمحور التحفيز الذاتي	21
106	استجابات مجتمع الدراسة حول محور الزوال أو المحو	22
107	اختبار كيدو المتعلق بمحور الزوال أو المحو	23
108	استجابات مجتمع الدراسة حول محور التعلم	24
109	اختبار كيدو المتعلق بمحور التعلم	25
110	استجابات مجتمع الدراسة حول محور الأداء الوظيفي	26
112	اختبار كيدو المتعلق بمحور الأداء الوظيفي	27

113	علاقة الارتباط بين تعديل السلوك التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي	28
114	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير العمر.	29
115	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير الوظيفة.	30
116	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المستوى التعليمي.	31
117	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير الخبرة.	32
118	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير نوع الوظيفة.	33
119	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير عدد الدورات التدريبية.	34
120	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير نوع التدريب.	35
121	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير عدد مرات الترقية.	36

فهرس المحتويات

	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	فهرس المحتويات
أ	المقدمة العامة
ب	أولاً: إشكالية البحث
ج	ثانياً: فرضيات البحث
ج	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
ج	رابعاً: أهمية موضوع البحث
ج	خامساً: أهداف البحث
د	سادساً: منهج البحث وأدواته
د	سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة
هـ	ثامناً: أدوات جمع البيانات
هـ	تاسعاً: حدود الدراسة
هـ	عاشراً: صعوبات البحث
و	الحادي عشر: دراسات سابقة
الفصل الأول: تعديل السلوك التنظيمي	
2	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية السلوك الإنساني
03	أولاً: تعريف السلوك الإنساني
04	ثانياً: خصائص السلوك الإنساني
05	ثالثاً: أنواع السلوك الإنساني
07	المطلب الثاني: تعريف السلوك التنظيمي، أهميته وأهدافه
07	أولاً: تعريف السلوك التنظيمي
08	ثانياً: أهمية السلوك التنظيمي
09	ثالثاً: أهداف السلوك التنظيمي

12	المطلب الثالث: خصائص السلوك التنظيمي
14	المبحث الثاني: السلوك التنظيمي في إطار الفكر الإداري
14	المطلب الأول: محددات ومصادر معرفة الإدارة للسلوك التنظيمي
14	أولاً: محددات السلوك التنظيمي
22	ثانياً: مصادر معرفة الإدارة للسلوك التنظيمي
23	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي
24	المطلب الثالث: نظريات السلوك التنظيمي
27	المبحث الثالث: ماهية تعديل السلوك التنظيمي
27	المطلب الأول: تعريف تعديل السلوك التنظيمي وخصائصه
27	أولاً: تعريف تعديل السلوك التنظيمي
29	ثانياً: خصائص تعديل السلوك التنظيمي
30	ثالثاً: إيجابيات وسلبيات تعديل السلوك التنظيمي
31	رابعاً: نشأة وتطور تقنيات تعديل السلوك التنظيمي
32	المطلب الثاني: أساليب تعديل السلوك التنظيمي
39	المطلب الثالث: مراحل تعديل السلوك التنظيمي
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تحسين الأداء الوظيفي	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
45	المطلب الأول: مفهوم الأداء
45	أولاً: مفهوم الأداء
49	ثانياً: مستويات الأداء
50	ثالثاً: مكونات الأداء
51	رابعاً: أنواع الأداء
53	المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، أهميته وأهدافه
53	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
55	ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي
56	ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي
56	رابعاً: محددات الأداء الوظيفي

58	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
60	المبحث الثاني: تقويم الأداء الوظيفي
60	المطلب الأول: مفهوم تقويم الأداء الوظيفي
61	أولاً: مفهوم تقويم الأداء الوظيفي
62	ثانياً: أهمية تقويم الأداء الوظيفي
63	ثالثاً: أهداف تقويم الأداء الوظيفي
63	المطلب الثاني: مؤشرات ومعايير تقويم الأداء الوظيفي
64	أولاً: مؤشرات تقويم الأداء الوظيفي
65	ثانياً: معايير تقويم الأداء الوظيفي
67	المطلب الثالث: مراحل تقويم الأداء الوظيفي
67	المبحث الثالث: تعديل السلوك التنظيمي كعامل أساسي في تحسين الأداء الوظيفي
67	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي
67	أولاً: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي
68	ثانياً: خصائص تحسين الأداء الوظيفي
69	ثالثاً: خطوات تحسين الأداء الوظيفي
70	المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء
72	المطلب الثالث: العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي
76	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل لولاية قلمة	
78	تمهيد
79	المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الولائية للتشغيل
79	أولاً: نبذة تاريخية عن المرافق العمومية للتشغيل
79	ثانياً: تعريف الوكالة الولائية للتشغيل لولاية قلمة
80	ثالثاً: مهام الوكالة الولائية للتشغيل
82	رابعاً: الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتشغيل قلمة
85	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج استجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة
85	أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية للمستجوبين
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قلمة
88	توزيع أفراد العينة حسب العمر بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قلمة

89	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قلمة
89	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قلمة
90	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قلمة
91	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قلمة
92	توزيع أفراد العينة حسب الخضوع للدورات التدريبية بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قلمة
93	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قلمة
94	توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قلمة
95	توزيع أفراد العينة حسب الحصول على ترقية بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قلمة
97	توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الحصول على ترقية بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قلمة
97	ثانيا: عرض وتحليل اتجاه المبحوثين حول محددات تعديل السلوك التنظيمي
97	محور التدريب
99	عرض وتحليل اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارات محور التدريب
100	اختبار كيدو المتعلق بمحور التدريب
100	محور التعزيز
101	استجابات مجتمع الدراسة حول محور التعزيز
102	اختبار كيدو المتعلق بمحور التعزيز
102	محور العقوبات
102	استجابات مجتمع الدراسة حول محور العقوبات
103	اختبار كيدو المتعلق بمحور العقوبات
103	محور التحفيز الذاتي
105	استجابات مجتمع الدراسة حول محور التحفيز الذاتي
106	اختبار كيدو المتعلق بمحور التحفيز الذاتي
106	محور الزوال أو المحو
107	استجابات مجتمع الدراسة حول محور الزوال أو المحو
108	اختبار كيدو المتعلق بمحور الزوال أو المحو
108	محور التعلم
109	استجابات مجتمع الدراسة حول محور التعلم

109	اختبار كيدو المتعلق بمحور التعلم
110	محور تحسين الأداء الوظيفي
110	استجابات مجتمع الدراسة حول محور تحسين الأداء الوظيفي
112	اختبار كيدو المتعلق بمتغير الأداء الوظيفي
113	ثالثا: علاقة الارتباط بين تعديل السلوك التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي
114	المبحث الثالث: الفروق بين آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية
114	أولا: الفروق باختلاف متغير العمر
115	ثانيا: الفروق باختلاف متغير الوظيفة
116	ثالثا: الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي
117	رابعا: الفروق باختلاف متغير الخبرة
117	خامسا: الفروق باختلاف نوع الوظيفة
118	سادسا: الفروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية
119	سابعا: الفروق باختلاف نوع التدريب
120	ثامنا: الفروق باختلاف عدد مرات الترقية
122	خلاصة الفصل
124	خاتمة عامة
130	قائمة المراجع
139	الملاحق

المقدمة العامة

المقدمة العامة

في ظل التغيرات والتطورات المختلفة التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة، من تغيرات مفاجئة وسريعة في جميع نواحي الحياة العلمية أو العملية، تزايدت شدة المنافسة بين المؤسسات لتحقيق التميز والأفضلية وضمان البقاء والاستمرارية، الأمر الذي دفع إلى البحث عن حلول لمواجهة هذه التغيرات، ومن بين أهم هذه الحلول الاهتمام بالعنصر البشري، حيث كان ينظر للمورد البشري كآلة إنتاج فقط، ولم يتم الاهتمام بالجانب النفسي والسيكولوجي له إلى أن ظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد اقتصادية بدلا من معاملتهم كعامل من عوامل الإنتاج.

وبالرغم من أهمية الموارد الاقتصادية، المادية، المالية، التكنولوجية والمعلوماتية، يبقى المورد البشري مصدر التنمية الاقتصادية الحقيقية والنمو الاقتصادي الواقعي، فالمورد البشري يعتبر أهم أصول المؤسسة غير القابلة للإحلال وهو أساس الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، تسمح بمواجهة تحديات العصر ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وضمان الاستمرارية والبقاء والنمو ضمن ديناميكية البيئية.

من أجل ضمان التسيير الحسن للمنظمة والتكيف مع ديناميكية بيئتها أصبح لزاما على المنظمات دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة وهذا بسبب التنوع الواضح في ثقافات أفراد المنظمة الواحدة.

ويعتبر السلوك التنظيمي الميدان الذي يعنى بدراسة تأثير العناصر السيكلوجية والبيئة على سلوك العاملين داخل المنظمة وذلك من خلال القيام بدراسات منظمة ودقيقة لاتجاهات وميولات الأفراد والجماعة في المنظمة، ولأنه تم ملاحظة ديناميكية سلوكيات الأفراد داخل التنظيم وعدم القدرة على التنبؤ والتحكم بها أصبحت المنظمات تعنى بتعديل سلوك الأفراد التنظيمي.

ويتمثل تعديل السلوك التنظيمي في كافة الاجراءات والأساليب التي يتم على أساسها تقوية السلوكيات المرغوب فيها وتحفيزها والعمل على تطويرها وزيادتها واضعاف وحذف السلوكيات الغير مرغوب فيها عبر سلسلة من الاجراءات والمراحل.

وكما سبق ذكره فالهدف من تعديل السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء الوظيفي، لذا فإن المؤسسة دائما ما تولي أهمية كبيرة لأداء موظفيها، من خلال استغلاله استغلالا أمثلا لمواجهة كل التحديات، كما تعمل على تقويمه من خلال معالجة كل الانحرافات لتحسين أدائهم والوصول بهم إلى مستوى الأداء المطلوب، وبالتالي تسيير عمل المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أفضل النتائج.

الإشكالية:

تتمحور الإشكالية الرئيسية للدراسة في الإشكال التالي:

ما هو دور تعديل السلوك التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الوكالة الولائية للتشغيل في ولاية قلمة؟

وبناء على هذا الإشكال الرئيسي تطرح الإشكالات الثانوية التالية:

1. ما هو المقصود من السلوك التنظيمي وكيف يمكن تعديله وماهي محددات وآليات تعديله في المنظمة؟
2. ما المقصود من الأداء الوظيفي، وكيف يمكن تحسينه في المنظمة؟
3. ما هو اتجاه العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل اتجاه محددات تعديل السلوك التنظيمي في الوكالة الولائية للتشغيل في ولاية قلمة؟
4. ما هو اتجاه العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل اتجاه تحسين الأداء الوظيفي في الوكالة الولائية للتشغيل في ولاية قلمة؟
5. هل هناك علاقة ارتباط بين تعديل السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي في الوكالة الولائية للتشغيل في ولاية قلمة؟
6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل في ولاية قلمة حول متغيرات الدراسة تبعا لخصائصهم الشخصية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

يوجد اتجاه إيجابي للعاملين في الوكالة الولائية للتشغيل نحو محددات تعديل السلوك التنظيمي.

الفرضية الثانية:

يوجد اتجاه إيجابي للعاملين في الوكالة الولائية للتشغيل نحو تحسين الأداء.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تعديل السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي في الوكالة الولائية للتشغيل.

الفرضية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل في ولاية قلمة حول متغيرات الدراسة تبعا لخصائصهم الشخصية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الشخصية في فهم موضوع تعديل السلوك التنظيمي وفهم دوره في تحسين أداء العاملين نظرا لحدائته، وشعورنا بقيمته وأهميته.
- التعرف على تعديل السلوك التنظيمي من زاوية نظرية واسقاطه على المؤسسات الجزائرية.
- الدور المتزايد الذي يلعبه تعديل السلوك التنظيمي حاليا، والمزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد له.
- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكتبة لهذا الموضوع من البحوث النظرية والميدانية في موضوع تعديل السلوك التنظيمي.
- الاطلاع على إمكانيات المؤسسة الجزائرية لانتهاج المفاهيم والأساليب الحديثة فيما يخص تعديل السلوك التنظيمي واستغلالها في الارتقاء بمستوى الموارد بشرية.
- محاولة التعرف على كيفية تأقلم الموظف مع التطورات الحاصلة وكيف يتم تعديل سلوكهم التنظيمي لمسايرة هذا التطور.

رابعا: أهمية موضوع البحث

تعود أهمية البحث إلى أهمية العاملين داخل المؤسسات وضرورة الاهتمام بهم لأنهم مصدر التميز للمؤسسات المعاصرة، نظرا لما يمتلكونه من مهارات، معارف وخبرات، مع ضرورة المحافظة عليهم من خلال تحقيق طموحاتهم في التدرج الوظيفي وتطوير قدراتهم وتعديل سلوكهم، وهذا ما يسعى تعديل السلوك التنظيمي لتحقيقه، فتحسين أداء الموارد البشرية يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.

خامسا: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع تعديل السلوك التنظيمي، وموضوع الأداء الوظيفي.
- التعرف على واقع تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

➤ الكشف عن مدى تأثير أساليب تعديل السلوك التنظيمي ونجاحهم في رفع مستوى أداء العاملين وتطويره.

➤ التوصل إلى نتائج تعزز من دور تعديل السلوك التنظيمي في رفع مستوى أداء العاملين.

➤ توفير مادة نظرية وميدانية حول الموضوع للباحثين.

سادسا: منهج البحث وأدواته

1. أدوات البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على ثلاث مناهج أساسية لمعالجة موضوع البحث، تتمثل أساسا فيما يلي:

أ. **المنهج الوصفي:** يتمثل المنهج الوصفي في كونه أحد المناهج العلمية المناسبة لهذه الدراسة، فقد اعتمدنا عليه في الجزء النظري من الدراسة وذلك من خلال عرض عناصر البحث، بالاعتماد على الكتب والمجلات والمقتنيات والمذكرات والمواقع الإلكترونية.

ب. **منهج البحث الميداني:** من خلال الاستعانة بالاستبيان في جمع المعلومات حول عينة البحث وتحليلها عن طريق وسائل التحليل الإحصائي، حيث يقوم هذا المنهج على استخراج المعاني والدلالات المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال أدوات البحث المناسبة.

ج. **المنهج التوثيقي:** من خلال الحصول على وثائق حول نشأة والهيكلة التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

سابعا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل لولاية قلمة وجميع الوكالات الفرعية التابعة لها، أما العينة التي تم اختيارها فهي تتمثل في كافة العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل فرع قلمة وهي تتكون من 40 موظف، وقد تم توزيع الاستمارات واسترجاعها كاملة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 1: عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للدراسة

الاستثمارات المسترجعة والصالحة للدراسة		الاستثمارات الموزعة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد
100%	40	100%	40

ثامنا: أدوات جمع البيانات

- أ. المقابلة: تم إجراء المقابلة مع موظفي الوكالة الولائية لولاية قلمة الذين قاموا بالإجابة على جميع أسئلتنا كما قدموا لنا مجموعة من المعلومات الضرورية التي نحتاجها في عملية تحليل النتائج.
- ب. الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، فقمنا بصياغة استبيان مكون من 48 سؤال مقسم على 3 محاور، حيث يتضمن المحور الأول على البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة، في حين المحور الثاني يتضمن على المعلومات المتعلقة بواقع تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، أما المحور الثالث فيتضمن المعلومات المتعلقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

تاسعا: حدود الدراسة

- أ. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بالوكالة الولائية للتشغيل قلمة، والكائن مقرها ببواروايح، قلمة.
- ب. الحدود الزمانية: وهو الوقت الذي استلزم لإعداد هذه الدراسة، حيث انطلقت من شهر ماي 2021 إلى شهر جويلية 2021.

عاشرا: صعوبات البحث

- ضيق الوقت لإنجاز هذه الدراسة.
- نقص المراجع التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
- الصعوبة في إيجاد مؤسسة تتوفر فيها الشروط اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية.

الحادي عشر: دراسات سابقة

1-دراسة جبريل 2011

تناولت الدراسة أثر العوامل السلوكية على أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية، وهدفت إلى معرفة المشاكل التي يعاني منها العاملون بإدارات الخدمات التعليمية بالمرحلة الثانوية بمحلية الدويم ومدى تأثير ذلك على أدائهم، و توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القدرات العقلية و أداء العاملين، و أن هاك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العوامل الداخلية السليمة الصحيحة القوية و أداء العاملين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العلاقات الإنسانية الجيدة و أداء العاملين، و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القدوة الحسنة و أداء العاملين، و أوصلت الدراسة بضرورة الاهتمام بالأفراد الذين يتمتعون بقدرات عقلية كبيرة، و توفير كل الظروف المناسبة لهم لأجل الابداع و التطور الذهني و بالتالي التأثير على كفاءة الأداء، كما أوصلت الدراسة بالاهتمام بالعوامل الداخلية للفرد، و بالعلاقات الإنسانية الجيدة مع توفير مناخ مناسب لها بين العاملين بالخدمات التعليمية تسوده روح التعاون و التفاؤل و العمل بروح الفريق الواحد بما يضمن أهداف المؤسسة والفرد والمجتمع.¹

2-دراسة علي بلعيد 2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية السلوك التنظيمي للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية، وقد اعتمد الباحث على الملاحظة كأداة للدراسة، وقد توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- السلوك التنظيمي من صنع البيئة التنظيمية، والعامل يحول بدوره إلى عامل آخر.
- دور الحافز المادي في صنع السلوك التنظيمي عند العامل الجزائري ويفسر بالبيئة المحيطة.
- فشل المؤسسة الوطنية سابقا، جعلها محل انتقاد ونفور من العامل وبذلك تعبير كائن من العامل عن عدم العودة إلى القطاع العام.
- دور صرامة السلوك في التأثير على السلوك.²

¹ عبد الهادي أبكر جبريل، أثر العوامل السلوكية في أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية، دراسة حالة وصفية: للمرحلة الثانوية بمحلية الدويم 2003-2008 رسالة دكتوراه، جامعة السودان، 2011.

² علي بلعيد، إستراتيجية السلوك التنظيمي للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية، دراسة ثلاث حالات ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.

3- دراسة سلافة 2005

تناولت الدراسة أثر العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال وقد هدفت إلى التعرف على مدى اهتمام منظمات الأعمال بالعلاقات الإنسانية و قد هدفت إلى التعرف على مدى اهتمام منظمات الأعمال بالعلاقات الإنسانية و تأثيرها على سلوك العاملين و رضاهم الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدم اهتمام بجادات العاملين مما ينتج عنه الرضا الوظيفي، و أن هناك قصور في سياسات تنمية وتطوير علاقات العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن بعض الوظائف يغلب على طابعها النمطية والروتينية مما يترتب عليه الملل و السأم وبالتالي لا يجد الموظف فرصة للإبداع أو الاضافة بحيث تصبح الوظيفة من النوع الذي لا يبعث على الابتكار و التشويق، و أوصلت الدراسة بالاهتمام بالعلاقات الانسانية بين الزملاء العمل بحيث تكون قائمة على أسس من التعاون و الانسجام والتفاهم مما يترتب عليه سرعة الأداء و يولد طاقة طردية بين الإشراف و الإنتاج.¹

4- دراسة الزاكي 2000

تناولت الدراسة السلوك التنظيمي التنموي في منظمات الدولة المختلفة وهدفت إلى معرفة دور هذا السلوك في تحقيق الأهداف العامة للدولة، وتوصلت الدراسة إلى ان السلوك التنظيمي هو عبارة عن جهد إنساني موجه عبر المنظمات المختلفة وفق رؤى وخطط وسياسات وبرامج وأهداف قيادية عليا تستثمر قوة دافع الانجاز لدى الأمة أو تخلقها فيهم لتحقيق أهداف عامة تعود عليهم بالنعمة والتنمية. وإن التنمية في السلوك التنظيمي الموجه عبر المنظمات المختلفة نحو تحقيق الغايات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.²

5- دراسة رأفت سمير مسعد 2016:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الطريقة المثلى لتقويم الأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من 65 فرد من العاملين بوزارة التخطيط العمراني لولاية الخرطوم السودانية.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

¹ سلافة عبد المعتم، العلاقات الانسانية وأثرها على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال، بالتطبيق على شركة للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

² الزاكي عبد الهادي، السلوك التنظيمي التنموي، دراسة في الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- عدم إتاحة الفرصة للتجديد والابتكار من خلال الأداء الوظيفي.
- عدم إتاحة الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- أسلوب الإشراف والتوجيه من قبل الإدارة على العاملين غير مرضي.
- نجاح المؤسسة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين الأداء.¹

¹ رأفت سمير مسعد، إدارة السلوك التنظيمي وتقييم الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط العمراني، رسالة ماجستير، جامعة السودان، 2016.

الفصل الاول

تمهيد

تموج بيئة الأعمال المعاصرة بعدد من المتغيرات التي ألقت بظلالها على سلوك الأفراد داخل المنظمات، وأكثر التغيرات تأثيراً هي ظاهرة العولمة، وكما هو معلوم تعاضم دور رأسمال الفكري القائم على تكنولوجيا المعلومات والثورة الرقمية، فضلاً عن تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد معرفي وما استتبعه ذلك من تأثيرات ملموسة على العلاقات التنظيمية بين أفراد التنظيم الواحد، وبالتالي على تصرفاتهم وسلوكياتهم وأساليب اتصالحهم.

ولقد جاء اهتمام علماء الإدارة بدراسة سلوك الأفراد داخل التنظيمات لهدف تمكين المديرين من التعامل مع أفراد التنظيم وتفهم دوافعهم وكيفية الرقابة على سلوكياتهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذا التنبؤ بتصرفاتهم المستقبلية.

ولقد أسفرت الاهتمامات الواسعة للمنظرين والباحثين عن تشكيل إطار معرفي ومنهجي لتحليل سلوك الأفراد بالمنظمات أو ما يطلق عليه السلوك التنظيمي بصورة أكثر تحديداً.

وبناء على ذلك سيتم خلال هذا الفصل تناول الإطار النظري للسلوك التنظيمي وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية:

- ماهية السلوك التنظيمي.
- السلوك التنظيمي في إطار الفكر الإداري.
- تعديل السلوك التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي

يعتبر السلوك التنظيمي من الموضوعات التي اهتم بها القادة والمدراء في كل المنظمات، ويتضح ذلك من تزايد اعتماد المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية على فهم واضح ومتعمق لسلوك العاملين في المنظمات والذين يلعبون الدور الأساسي والحاسم في هذا المجال.

ومن هذا المنطلق سيتناول هذا المبحث المفاهيم المرتبطة بالسلوك التنظيمي من خلال أربع مطالب أساسية، حيث يتم التطرق في المبحث الأول الى ماهية السلوك، وفي المطلب الثاني إلى تعريف السلوك التنظيمي، أهميته وأهدافه، وسيتناول المطلب الثالث تطور نظرة الفكر الإداري للسلوك التنظيمي، أما المطلب الرابع سيتناول عناصر السلوك التنظيمي

المطلب الأول: ماهية السلوك الانساني

سنعرض في هذا المطلب المفاهيم الأساسية حول السلوك وذلك من خلال ابراز تعريف السلوك، خصائصه وأنواعه.

أولاً: تعريف السلوك الانساني

هناك عدة تعاريف للسلوك الانساني، نذكر البعض منها:

تعريف السلوك الانساني على أنه: "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية"¹.

تعريف السلوك الانساني " هو عبارة عن أي فعل أو قول أو تفكير أو مشاعر يقوم أو يشعر به الانسان أثناء تعامله مع الآخرين "².

ويعرف السلوك الانساني بأنه " تفكير أو عمل يقوم به الانسان ويتجه به وجهة معينة قد توصله الى هدف أو تقربه منه "³.

¹ عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص6.

² عادل هادي حسين بغدادي و هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص141.

³ فخري الدباغ، السلوك الانساني الحقيقة و الخيال، 1986، ص31.

كما يعرف السلوك الانساني على أنه "ردود فعل الانسان للمثيرات التي تواجهه بشكل عام في أي مكان وزمان"¹.

ولقد تم تعريف السلوك الانساني على أنه "كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية، ذهنية، باطنية للمثيرات التي يتعرض لها"².

من التعريفات السابقة يمكن تعريف السلوك على أنه كل نشاط أو رد فعل يصدر عن الانسان سواء كان ظاهر بمعنى يمكن ملاحظته وقياسه أو غير ظاهر أو كان بصورة إرادية أو غير إرادية فهو ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير نتيجة تفاعل الفرد مع ظروف البيئة التي ينشط فيها واستجابته للمثيرات والتنبهات التي يتعرض لها بصورة مستمرة.

ثانياً: خصائص السلوك الانساني

يمكن اجمال خصائص السلوك الانساني فيما يلي³:

1- القابلية للتنبؤ:

إن السلوك الإنساني ليس ظاهرة عفوية ولا يحدث نتيجة الصدفة و إنما يخضع لنظام معين، و اذا استطاع العلم تحديد عناصر و مكونات هذا النظام فإنه يصبح بالإمكان التنبؤ به، و يعتقد الباحثين في السلوك أن البيئة المتمثلة في الظروف المادية و الاجتماعية الماضية و الحالية للشخص هي التي تقرر سلوكه، و لذلك نستطيع التنبؤ بسلوك الشخص بناء على معرفتنا بظروفه البيئية السابقة و الحالية ، و كلما ازدادت معرفتنا بتلك الظروف و كانت تلك المعرفة موضوعية أصبحت قدرتنا على التنبؤ بالسلوك أدق، لأنه لا يمكن بحال من الأحوال معرفة كل ما يحيط بالشخص من ظروف بيئية سواء في الماضي أو في الحاضر.

¹ إسرائ بيفاري، السلوك التنظيمي في المنظمات الصحية، مجلة الجودة الصحية، مكة المكرمة، أبريل 2016.

² عامر عوض، مرجع سابق، ص5

³ عدنان أحمد الفسفوس، المرجع البسيط في أساليب تعديل السلوك، ط1، 2011، ص ص 14-15

2- القابلية للضبط:

عادة ما يشمل الضبط في ميدان تعديل السلوك تنظيم أو إعادة تنظيم الأحداث البيئية التي تسبق السلوك أو تحدث بعده، كما أن الضبط الذاتي في مجال تعديل السلوك يعني ضبط الشخص لذاته باستخدام المبادئ والقوانين التي يستخدمها لضبط الأشخاص الآخرين.

والضبط الذي يحقق الفائدة المرجوة من تعديل السلوك هو الضبط الايجابي وليس الضبط السلبي، لذا أهم أسلوب يلتزم به العاملون في ميدان تعديل السلوك هو الإكثار من أسلوب التعزيز والإقلال من أسلوب العقاب.

3- القابلية للقياس:

يتسم السلوك الانساني بالتعقيد لأن جزءاً منه ظاهر وقابل للملاحظة والقياس والجزء الآخر غير ظاهر ولا يمكن قياسه بشكل مباشر لذلك لم يتفق العلماء على نظرية واحدة لتفسير السلوك الإنساني، وعلى الرغم من ذلك فإن المعرفة لا تكون علمية دون تحليل وقياس الظواهر المراد دراستها، وعليه فقد طور علماء النفس أساليب مباشرة لقياس السلوك كالملاحظة وقوائم التقدير وأساليب غير مباشرة كاختبارات الذكاء واختبارات الشخصية، وإذا تعذر قياس السلوك بشكل مباشر فمن الممكن قياسه بالاستدلال عليه من مظاهره المختلفة.

ثالثاً: أنواع السلوك الإنساني: يشير الباحثون إلى امكانية تصنيف السلوك الإنساني بشكل عام إلى ثلاثة أنواع من السلوك¹:

أ. السلوك الفردي: وهو أبسط السلوك الإنساني حيث أنه يتعلق بالفرد وما يتعرض إليه من مواقف في حياته اليومية، فسلوك الفرد يكون بالاستجابة لمؤثر خارجي معين.

ومن المعروف أن الأفراد لا يستجيبون بصورة واحدة للمؤثر الواحد حيث أن إدراك كل فرد للمؤثر يختلف عن إدراك الآخرين، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الخصائص الفردية من حيث السن والجنس والبيئة والشخصية... وغيرها كذلك مختلفة من فرد لآخر.

ب. السلوك الجماعي: وهو سلوك الجماعة التي تتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعادات سلوكية بصورة تلقائية تخالف ما هو مقبول وشائع، ويرى علماء الاجتماع أن السلوك الجماهيري يمثل نموذجاً أساسياً

¹ عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، ص 158.

للسلوك الجماعي، فهم يرون أن الجماعة كالفرد تتعرض إلى حالات من التمزق بين الحين والآخر. فإذا كان هذا التمزق عنيفا فإنه ينقل الجماعة إلى حالة من الهياج والتوتر الذي عادة ما يؤدي إلى تصرفات سيئة وأعمال العنف والشغب.

ج. السلوك الاجتماعي: هو السلوك الشائع بين الجماعات الإنسانية، فهو الذي يمثل علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة. وهناك من الباحثين من يعتقد أن السلوك الاجتماعي هو سلوك يكتسبه الفرد منذ ولادته نتيجة علاقاته بأسرته التي ينشأ ضمنها ثم علاقاته بأفراد المجتمع الأكبر فيما بعد. وارتباط شخص بشخص آخر يترتب عليه سلوك معين نتيجة تأثير كل منهما على الآخر. فعلاقة الأب والابن مثلا تزداد قوة وتتوثق روابطها، حيث يلعب كل منهما دور مؤثر والمستجيب. فبينما يقوم الأب بدور المؤثر في توجيه وحث الابن على الدراسة يستجيب الابن بالجد والاجتهاد ويحقق مركزا متقدما بين رفاقه فيصبح بذلك مؤثرا على الأب الذي يقوم بالاستجابة وتقديم هدية قيمة لابنه.

يوجد تصنيف آخر لأنواع السلوك الانساني كما يلي¹:

أ. السلوك الأساس الأصلي: وهو مزيج من السلوك الفطري للفرد ممزوجا بالسلوك المكتسب الذي يكتسبه الفرد في مراحل عمره نتيجة تراكم الخبرات والمعارف ونتيجة احتكاكه بأفراد الذين ينشطون ضمن بيئته.

ب. السلوك السلبي الذي يدل على الضيق والانزعاج والحزن: ويظهر هذا السلوك عندما تواجه الأفراد ظروف سلبية أو مواقف غير سارة لم تكن في الحسبان.

ج. السلوك الذي يدل عن حاجة نفسية: وهذا السلوك يعكس الحاجات النفسية والرغبات الكامنة لدى الأفراد والتي في أغلب الأحيان لا يتم التعبير عنها أو التصريح بها.

ولقد أضاف كميل و جارمزي تصنيفا آخر للسلوك الانساني على النحو الآتي²:

أ. السلوك الإنهائي: وهو التصرف الموجه مباشرة لإشباع الحاجات، أو الذي يقصد منه الوصول إلى الهدف المباشر والمعني كالتوجه للمطعم لتناول وجبة الطعام والتوجه للسوق لشراء معطف.

ب. السلوك الوسيلى: وهو التصرف المراد به الحصول على واسطة أو وسيلة تساعد بدورها على الوصول إلى الحاجة المباشرة أو الهدف النهائى.

¹ عامر سالم العوض، مرجع سبق ذكره، ص8.

² عامر كبيسي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2005، ص 9.

ج. السلوك الإحلالي: وهو التصرف الغامض الذي يصعب ربطه بهدف أو بالنتيجة المقصودة مباشرة، كأن يتوجه أحدهم للالتحاق بمعهد لتعلم اللغات، لكنه لا يحضر المحاضرات ويبقى سبب قيامه بالالتحاق مجهولاً.

المطلب الثاني: تعريف السلوك التنظيمي، أهميته وأهدافه

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول السلوك التنظيمي وذلك من خلال إبراز مختلف التعريفات التي قدمت له وكذا جوانب: أهميته وأهدافه

أولاً: تعريف السلوك التنظيمي

تعددت التعاريف المقدمة للسلوك التنظيمي وذلك حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين، وفيما يلي يتم إيراد جملة من التعاريف:

يعرف السلوك التنظيمي على أنه "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم انتاجياتهم"¹.

كما يعرف السلوك التنظيمي على أنه "تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والاجتماعية خارج المنظمة"².

يرى (ديفيز Deniz) أن مصطلح السلوك التنظيمي "هو تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الأعمال التجارية والحكومية يجتمعون لتحقيق أهداف معينة"³.

عرف (Robbins روبينس) السلوك التنظيمي على أنه "دراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للأفراد العاملين في المنظمة كحقل للدراسة يتحرى عن الأثر الذي يحدثه كل الأفراد والمجموعات، والهيكل التنظيمي في السلوك داخل المنظمات وذلك بقصد تطبيق المعرفة المؤدية إلى زيادة الفاعلية التنظيمية وبعبارة أخرى يهتم حقل السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الفردي وسلوك المجموعة وأنماط الهيكل التنظيمي وفهمها بقصد المساعدة لزيادة الفاعلية التنظيمية"⁴.

¹ بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020، ص34.

² نفيسة محمد باشري و آخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017، ص3.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الخرطوم، 2016، ص11.

⁴ ماجد عبد الهادي محمد مساعده، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص45.

كما عرف (Hodgetts and Altman) السلوك التنظيمي بأنه "ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الانساني في البيئة التنظيمية"¹.

ولقد عرف السلوك التنظيمي على أنه "ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها"².

يرى (KastRosenzwing) "أن السلوك التنظيمي يشمل التعرف على كل من مظاهر السلوك في المنظمات والتجمعات التنظيمية من خلال الدراسة المنتظمة للأفراد والجماعات في المنظمة"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج بأن دراسة السلوك التنظيمي يعنى بدراسة تأثير العناصر السيكولوجية والبيئية على سلوك العاملين داخل المنظمة وذلك من خلال الدراسة المنظمة والدقيقة لاتجاهات وميولات وأداء الأفراد والجماعة في المنظمة.

كما نستنتج أن السلوك التنظيمي هو دراسة وفهم سلوك العاملين ويشمل ذلك طريقة تفكيرهم وشخصياتهم وإدراكهم ودوافعهم للعمل واتجاهاتهم وممارساتهم وقيمهم كأفراد أو جماعات داخل المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة.

ثانيا: أهمية السلوك التنظيمي

يحتل السلوك التنظيمي أهمية بالغة في المنظمات وذلك من خلال امرين أساسيين⁴:

-مجال شيق للدراسة: يرجع عنصر التشويق في دراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يتعلق بالعنصر البشري وطبيعته، وهو بذلك يتعلق بسلوك العاملين وتصرفاتهم داخل المنظمة، كما أن دراسة السلوك التنظيمي ينطوي على أمثلة حية وشيقة تتعلق بالنجاح والفشل في المنظمات بسبب المورد البشري.

-عنصر مهم للمنظمة والعاملين: تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة للمديرين وللعاملين وأيضا للمستهلكين أو المستفيدين من الخدمات في المنظمات العامة، وتفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن أن يزيد من كفاءة وفعالية

¹ عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 142.

² عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 7.

³ فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، ط1، مصر، ص 17.

⁴ جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص ص(54-60)

أداء المديرين والعاملين كما أن دراسته تزيد من وعي المستهلكين، وفي الأخير فإن هناك وعي متزايد بأن العنصر البشري في المنظمات والفرص والتحديات المرتبطة به تمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي ومن هنا فإن الدارسين و الممارسين المهتمين بإدارة المنظمات يحتاجون إلى المزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفعالية.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تتجلى أهمية السلوك التنظيمي في¹:

-تعد الموارد البشرية من الموارد الهامة للمنظمة يصعب الحصول عليه بالصورة التي تريدها أو استبداله لذلك يستوجب ضرورة الاهتمام بدراساتها وفهم سلوكها لما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

-هناك تعقد في الطبيعة البشرية واختلافات فردية التي تميز هذا السلوك الإنساني مما يتطلب فهم وتحليل في هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذا ما يؤدي إلى زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك.

-تغير النظرة إلى الموارد البشرية، بحيث أصبح من الضروري الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد من خلال زيادة كفاءته وتحسين مهارته، وبالتالي فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل معهم بطريقة صحيحة.

ثالثاً: أهداف السلوك التنظيمي

يتمحور السلوك التنظيمي على سلوكيات وتفاعلات العناصر البشرية الذي يعد أهم عناصر الإنتاج في المنظمة لذا فإن نجاح المنظمة مرهون على نجاح وتفصيل هذه الموارد وتحسين أدائها، وبناء على ذلك يمكن تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاث نقاط رئيسية²:

1. المساعدة على تفسير السلوك الإنساني من خلال التعرف على دوافعه واتجاهاته.
2. التنبؤ بالسلوك الإنساني وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك، والتوجيه والضبط.

¹ راوية حسين، السلوك في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية ص 15.

² بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص39.

3. التحكم في السلوك من خلال التأثير في دوافعه واتجاهاته، والتعرف على المسببات المؤدية إلى ممارسة سلوكيات معينة يمكنها أن تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما توفرت هذه المسببات.

بصفة عامة، يمكن القول أن السلوك التنظيمي يهتم بتنمية مهارات الأفراد، ولكن التساؤل يطرح حول الأهداف الأكثر تحديدا التي يسعى إلى تحقيقها، فالمنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضا هي أساس التنبؤ به، وهي أيضا أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، وهذا يتطلب وجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

وبالنسبة لأهداف السلوك التنظيمي، هاك اختلاف بين الباحثين حولها حيث نجد العدلي يرى أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها، سواء كانت المنظمة حكومية أو خاصة وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل¹.

كما يرى آخرون أن أهداف السلوك التنظيمي تختلف من زاوية النظر إليه، سواء كان منظمة أو فرد أو بيئة².

1. على مستوى المنظمة: يمكن للمنظمة من خلال السلوك التنظيمي تحقيق الأهداف الآتية:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الافعال التي تصدر عن العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.
- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها بمستوى فعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ عبد الحق علي إبراهيم بلل أحمد إبراهيم أبو سن، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 37.

² عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر عند كل مستوى إداري (مادية-معنوية).
 - معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية الحاجات.
 - توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم.
 - الإجابة على كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات ومعرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغرض توجيهه نحو الأفضل.
 - توجيه القيادة إلى نمط الأكثر جاذبية وتأثيراً على العاملين.
 - معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين.
 - معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم بعض هذه الأسرار.
 - وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة، وجزير بالذكر أنه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن استراتيجيات المنظمة الأخرى في الإنتاج والتسويق قد تبني حول استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.
1. على مستوى الفرد: تتحقق معرفة الفرد الأهداف الآتية¹:
- تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح.
 - تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.
 - معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة العمل على التخفيف من حدته وانعكاساته السلبية.
 - معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد في ردود أفعالهم اتجاه المثيرات.
 - الاستفادة من الأوجه الإيجابية للصراعات في التركيز على الابتكار، التجديد، التغيير، التطوير وهي أمور حتمية لبقاء واستمرار المنظمات.
 - معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم ومحاولة توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة المنظمة.
 - تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بمبدأ السلوك الإيجابي.

¹ عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 27.

1. على مستوى البيئة: وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية¹:

- تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الايجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة.
- المساهمة في تجنب الآثار الضارة على البيئة المحيطة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.
- الوقوف بشكل أكبر وأعمق على متطلبات البيئة وتأثيراتها على المنظمة وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود.
- معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف ونتاجيته.
- تحسن دراسة السلوك التنظيمي من أجل امتلاك المنظمة قدرة تفاوضية.

المطلب الثالث: خصائص السلوك التنظيمي

يتميز السلوك التنظيمي بجملة من الخصائص، أبرزها²:

1. يعد السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير، وبصورة خاصة يمكن النظر إليه على أنه مجال للمعرفة يغطي عدد محدد من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
2. يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا فإن معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الأفراد والجماعات تعد أمور ضرورية.
3. ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم الأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
4. يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي) بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار يدور حول أي الموضوعات التي يتوجب أن تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
5. يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجالاً للبحث والدراسة.

¹ عامر عوض، نفس المرجع، ص 28.

² يوسف عنصر، أهم المحددات السيكو-وسيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، الوادي، العدد السابع، جويلية 2014، ص 127.

6. الإمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي يولد الحاجة الماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.

إضافة إلى هذه الخصائص توجد خصائص أخرى عامة تدرج في السلوك بشكل عام وتعلق بالجوانب التفاعلية مع المؤشرات المادية بشكل خاص، إضافة إلى خصائص أخرى ترتبط بخصائص المنظمات المعاصرة على اعتبار أن المنظمة تتمحور بصورة خاصة حول السلوكيات الانسانية التي تشكلها على مختلف المستويات.

المبحث الثاني: السلوك التنظيمي في إطار الفكر الإداري

مع بداية الثورة الصناعية ظهرت العديد من الاتجاهات والمدارس الفكرية والتنظيمية التي سعت إلى تعظيم أداء وكفاءة الأفراد داخل المنظمات على تنوع أحجامها ونشاطاتها، ولقد كانت النقطة المشتركة بين الرواد والمفكرين آنذاك أنه ما من سبيل لتفادي هذه المسألة إلا من خلال الوقوف على تحليل وفهم وتفسير مكونات السلوكيات العملية، ولقد تم التوصل على إثر تلك الأبحاث والدراسات العلمية تم رصد وتشخيص أهم المحددات التنظيمية والسيكولوجية التي يتوجب على الأفراد التحلي بها، والتي تتحكم في تكوين سلوكياتهم، كما تم التوصل إلى المصادر التي تتمكن من خلالها الإدارة من معرفة سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

المطلب الأول: محددات ومصادر معرفة الإدارة للسلوك التنظيمي

تساهم عملية دراسة محددات ومصادر معرفة الإدارة للسلوك التنظيمي من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف سواء للفرد أو المنظمة ككل.

أولاً: محددات السلوك التنظيمي

هناك مستويان من المحددات التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين: يهتم المستوى الأول بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي داخل المنظمة.

أ. **المحددات النفسية للسلوك التنظيمي:** هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات النفسية هي:

1. **التعلم:** هو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحدد من محددات قياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات، وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم كيفية اكتساب العاملين سلوكياتهم، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك. وهناك عدة تعريفات قدمت التعلم أهمها¹:

يعرف Guilford التعلم بأنه "التغيير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مشيرات".

¹ بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 40.

كما يعرف السلمي التعلم بأنه "التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة".

كما يتم تعريف التعلم على أنه "عملية التغير في السلوك وليس التحسين فيه، حيث يمكن أن يتعلم الإنسان جوانب سلبية من السلوك، وذلك وفق لبيئته".

ويعرف كذلك على أنه "تغيير ثابت نسبيا في السلوك يحدث نتيجة للتجربة".

ويعرفه الحناوي على أنه "التغير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى"¹.

2. الإدراك: هو كذلك واحد من المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تعتمد كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات، فالسلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة والاتجاهات والقيم.

كما يشير مفهوم الإدراك إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به، فالأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظروف والواقع الذي يتعاملون معه، و السلوك الذي يمارسه هؤلاء الأفراد سواء كان سلوكا مستترا ضمنا أو سلوكا ظاهرا فلا شك أنه يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتويه من مشيرات، وتأثيرات هذه الأخيرة على سلوكهم يتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معان وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواسهم عن هذه المشيرات، ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الإدراك على أنه "الطريقة التي يرى بها الفرد و يقيم من خلالها المشيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه، و يرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي تتوسط المشيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية أخرى... فالإدراك يفيد المديرين والعاملين في فهم كيفية تفسير وتصوير وفهم الآخرون ما يتعرضون له من مواقف و أحداث، و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمهم على غيرهم وعلى تصرفاتهم و ردود أفعالهم و اتخاذهم للقرارات..."².

وتعرف راوية حسن الإدراك بأنه "العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها".

كما يعرف الدكتور أحمد ماهر الإدراك على أنه "استقبال المشيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد".

¹ علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، ص 644.

² بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 42.

ويعرف كذلك على أنه " العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل إعطاء معنى لما يدور حولهم)¹.

ومن خلال هذه التعريفات نلاحظ أن هناك ترابط كبير بين التعلم والإدراك، فالإدراك يعد عامل نفسي هام للتعلم.

ويمكن تلخيص خطوات الإدراك عبر المراحل الآتية².

- الإحساس بالمشيرات المحيطة: حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دور رئيسيا في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لكي يتمكن من إدراكها.
- الانتباه: تتوافر المثيرات بشكل لا نهائي من حولنا فالشخص الزائغ البصر قد تكون عينيه مفتوحة لكنه لا يرى شيئا.
- الاختيار: وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود من المثيرات، وعادة ما نقوم باختيار تلك المثيرات التي نهمنا، هكذا ندرك فقط ما يهمنا من مثيرات.
- التنظيم: ويقصد بذلك أن يقوم الفرد بوضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة سواء كان ذلك على سبيل التشابه، أو التقارب أو مختلف.
- التفسير: بعد قيام الفرد باختيار المثيرات وتنظيمها يقوم بتأويل هذه المدركات إلى معاني فنحن نسمع أصواتا ونعطيها معاني وتمر أيدينا على أشياء فنعرفها، ونشم أشياء فنستدل عليها.
- السلوك: إن اكتشاف الفرد لمعاني المثيرات من حوله وإعطائها مدلولات وتفسيرات تساعده على التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين، فالشخص العابس ربما يحاول أن تسري عنه والشخص المبتسم قد تحاول أن تشاركه اللحظة السعيدة، والشخص المتعب قد تهيب له قدرا من الراحة.

¹ عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 97

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2013، ص 58.

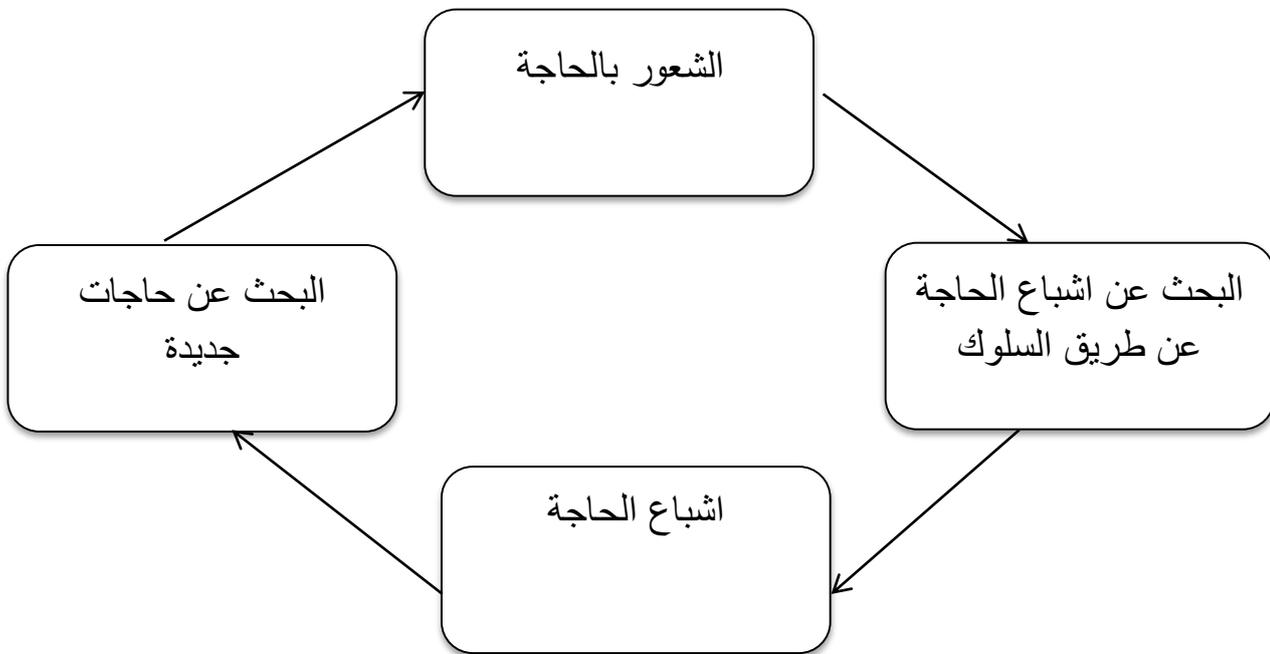
3. الدافعية والحاجة: يعود مصطلح الدافعية إلى الأصل اللاتيني لكلمة (Movere) والتي تعني "تحرك"¹.

كما يتم تعريف الدافعية على أنها "تلك القوى التي توجه وتدعم استجابة الفرد طالما اختار تصرفا معيناً وتمثل الاصرار على السلوك"².

وحسب (ألبانز Albanese): تعرف الدافعية على أنها "كل من الحاجة والرغبة والغريزة الداخلية لدى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوريا"³.

ويمكن توضيح مراحل اشباع الحاجات من خلال الشكل التالي:

الشكل (1): مراحل اشباع الحاجة لدى الأفراد



المصدر: درة عبد الباري، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحنى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 122.

¹ نفيسة محمد باشري، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق علمي ادارة السلوك في المنظمات، دار الجامعة الإسكندرية، 2004، ص 164.

³ جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص 12.

يوضح الشكل أن مصدر الدافعية يتولد من شعور الفرد بأن هناك حاجة غير مشبعة لديه مما يؤدي بحدوث حالة عدم اتزان داخلي، بحيث يبدأ الفرد بالبحث عن طرق وأساليب لإشباع الحاجة الداخلية الكامنة، بعد ذلك يقيم ويفاضل الفرد هذه الأساليب والطرق بناء على أكثر أسلوب أو طريقة تشبع حاجاته الكامنة والتي بدورها تؤدي إلى حدوث التوازن الداخلي. فإن لم يتم اشباعها يعيد تقييم الحاجة الغير مشبعة لديه¹.

4. الشخصية: الشخصية كلمة لاتينية معناها القناع، أما personne فأصلها الكلمة personality حيث لا يوجد تعريف شامل للمصطلح إلا أنه يوجد العديد من التعاريف التي تعد كافية، سنورد البعض منها:

تعريف (جليفورد) (Gliford الشخصية " هي عبارة عن جملة الطرز والصفات التي يتسم بها الفرد عن غيره".

تعريف (سكنر skinner) الشخصية " هي جملة الأنماط والاستجابات السلوكية القابلة للملاحظة بشكل تطوري، مع ظهور إمكانية التنبؤ بها ومدى شدتها، بالإضافة إلى قابلية ضبطها والتحكم بها".

تعريف (شيرمان Chirman) : "هي أي سلوك يقوم به الفرد بشكل يميزه عن غيره"².

بعد تعريف الشخصية لابد من اعطاء فكرة عن مكوناتها بشكل عام:

القيم: تشير إلى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين وتنعكس القيم على السلوك الخارجي الظاهر للفرد.

الانفعالات: تشير إلى خصائص الإثارة والحالة المزاجية للفرد فمن المعتاد أن نرى البعض سريعي الاستشارة والبعض الآخر بطيئين وهادئين في انفعالاتهم، كذلك الحال فهناك من هو هوائي وهناك من يأخذ الأمور بمحمل الجد وهناك العنيف والمنطوي والمرح³.

تكمن العوامل المؤثرة في الشخصية فيما يلي:

¹Hutman, Ketgellerman B, Balancing individual and organisationnel values walking the tightrope to success, jossay bass, 2012, p121.

²رندا العكاشة، الشخصية في علم النفس، 12 ماي 2021، <https://el3arabi.com>.

³ هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي "سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، ط5، دار وائل للطباعة والنشر، 2019، ص 122.

أ. العوامل الوراثية: أن كل فرد متفرد في تشكيله الجيني وهذا في جوهره يعني الصفات الشخصية أي الحالة المزاجية والطباع وأيضا درجة توافقه الاجتماعي مع البيئة ومن ثم نجد أن العوامل الوراثية تؤثر على الشخصية.

ب. المواقف المواجهة: أن المواقف التي يواجهها الفرد وما يكتسبه من خبرات يمكن أن تشكل أو تغير الصفات الشخصية للفرد.

ت. المؤثرات البيئية: أن التعرض الأكثر للمؤثرات البيئية يمكن أن يؤثر وحتى يغير الشخصية¹.

5. الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة وهذا لتأثيرها على سلوك الفرد وبالتالي على سلوك الجماعة كعلاقة مباشرة فبتأثر سلوكيات الفرد يتأثر سلوك الجماعة ومن ثم سلوك التنظيم ككل ويمكن أن تأثر حتى على توجهات البيئة والمجتمع الذي ينشط فيه الفرد.

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف الاتجاهات نسوق منها الآتي:

الاتجاهات هي حالة من التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي تنظم عن طريق الخبرة وتؤثر تأثيرا ديناميكيا على استجابات الفرد لجميع الموضوعات والمواقف المرتبطة بها.

كما تعرف الاتجاهات على أنها حصيلة مزاج الفرد ونوع المفاهيم التي يفرضها عليه المجتمع والصورة التي يدرك بها شتى المواقف في ضوء خبراته وتفكيره.

للاتجاهات مجموعة من الخصائص تتمثل أبرزها فيما يلي²:

- تكون موجهة نحو شيء ما مادي كان أو معنوي يعرف باسم موضوع الاتجاه.
- لها خصائص انفعالية.
- الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليست وراثية أو فطرية.
- ذات طبيعة تقييمية إذ تعبر عن درجة قبول الفرد أو رفضه لموضوع معين.
- تغلب عليها الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواها.
- لها قوة تنبئية فهي تسمح بالتنبؤ باستجابة الفرد لبعض المثيرات الاجتماعية.

¹ نفسية محمد باشري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص128.

² فاروق عبده فليه ومحمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 199.

- تختلف من حيث المدة والشدة والقوة، حيث كلما زادت شدة الاتجاهات كلما زادت قوة دفعها للسلوك ونقصت معها إمكانية تغييره.
- تتميز بدرجة من الجمود.
- لا تتكون من فراغ، وإنما تكون مبنية على أسس ومعايير منطقية.
- تتضمن دائما علاقة ود وتفاهم مع موضوعات البيئة.

ب. المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي

تعتبر المحددات الاجتماعية من أهم العناصر المكونة للسلوك الجماعي للعاملين داخل المنظمة، فقد يتجاوز السلوك التنظيمي الإطار الفردي وذلك لأنه قد يتفوق على حاجات ودوافع الأفراد في الكثير من الأحيان، وهذه المحددات الاجتماعية هي:

1. جماعات العمل

1.1 مفهوم جماعات العمل: هناك مجموعة من التعريفات التي تناولت جماعات العمل نذكر أبرزها

يمكن تعريف جماعات العمل "انطلاقا من فردين أو أكثر يجمعهما نفس الاهتمامات والقيم والأهداف ويتفاعلون داخل بيئة تنظيمية بشكل مستمر كما توجد قواعد ومعايير تضبط سلوكهم"¹.

كما يمكن تعريف جماعات العمل على أنها "مجموعة انسانية منظمة يكون التأثير بين عناصرها متبادلا"².

2. أنواع جماعات العمل: وتنقسم إلى نوعين من الجماعات:

1.2 الجماعات الرسمية وغير الرسمية

1.1.2 الجماعات الرسمية: "هي الجماعات التي تتكون من خلال التفاعل داخل المنظمة، والتي تسعى لتحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث يتم الخضوع للهم الوظيفي

¹Nelson and james Campbell, Quick principes of organisationnel behavior realities and challenges, south western cenagage learning,2009, p 98.

² محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية، دار العلوم، الجزائر، 2006، ص 155.

واحترام الرتبة الوظيفية في اصدار وتنفيذ القرارات والمهام الوظيفية، كما تعتبر جماعات الرسمية من أكثر الأنواع تأثير على كفاءة وفعالية وأداء العاملين"¹.

2.1.2 الجماعات غير الرسمية: «هذه الجماعات التي لا يحددها الهيكل التنظيمي ولا السلطة الوظيفية العلاقات التفاعلية بين أفراد المنظمة، حيث تتشكل الجماعات الغير رسمية انطلاقا من تشارك الأفراد اهتمامات وأهداف وميولات لا يمكن للتنظيم الرسمي تحقيقها، كما لا يحكم الجماعات غير الرسمية قوانين ومبادئ فهي غير مفروضة على الأفراد وإنما تتميز بالصفة الاختيارية أي أن الفرد له حرية الانضمام للجماعات الغير رسمية"². وتزداد أثر هذه الجماعات في البيئات التنظيمية التي تهتم بضعف الأداء وقلة الانضباط وعدم التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

2.2 القيادة: تعتبر من أهم المعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين بمختلف المنظمات على اختلاف أحجامها وأنشطتها.

تعرف القيادة على أنها "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص"³.

كما عرفها الباحثان (kanz & kahan كانز وكاهن) على أنها "تلك القدرة على إحداث التأثير على المرؤوسين إضافة على ذلك الكم من الذي يمكن أن يحدثه الرؤساء والمديرين العاديون بحكم السلطات المخولة لهم"⁴.

كما لقد عرفها (عبد الكريم درويش وليلى تكلا) على أنها "القدرة التي يؤثر بها المدير على المرؤوسين ويوجههم بطريقة تجعله يكتسب احترامهم وولائهم كما يدفعهم لخلق التعاون بينهم وهذا لضمان تحقيق أهداف المنظمة"⁵.

وكما يعرف الدكتور (شوقي ناجي جواد) على أنها "هي توجيه سلوك الآخرين نحو اتجاه معين".

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 91.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، دار الحامد، الأردن، 2004، ص 159.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 57.

⁴ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 28.

⁵ صلاح محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، 2004، ص 196.

فالقيادة الادارية هي "نمط سلوكي يحمل معاني كثيرة، فهي تعتبر وظيفة لا يمكن القيام بها إلا من طرف عدد محدد من الأفراد الذين يمتلكون خصائص وصفات تميزهم عن الآخرين وتنفرد بهم لوحدهم"¹.

كما عرفها محمود عكاشة على أنها "ظاهرة اجتماعية ونفسية تعبر عن صور التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين فرد وجماعة"².

وتعد القيادة محدد أساس للسلوك من خلال نمط القيادة المعتمد وردود الأفعال اتجاه هذا السلوك.

3.2 الاتصال: يعتبر الاتصال من أكثر العناصر التي تؤثر على طبيعة سلوك العاملين داخل المنظمة، حيث يمكن تشبيه الاتصال بالدم الذي يسري في عروق جسم الإنسان يحمل الغذاء إلى كافة أعضاء الجسم³.

فالاتصال يمكن الجماعات داخل المنظمة من أداء العمل بدون معوقات فهو يساهم في تحقيق التنسيق بين الجماعات ووحدات العمل كما يمكن من رفع كفاءة وفعالية المدراء والمرؤوسين داخل المنظمة.

وبشكل عام بكل القول إن هناك محددات أخرى للسلوك التنظيمي لكن أغلبها يندرج في إطار المحددات السابق إيرادها.

ثانيا: مصادر معرفة الادارة للسلوك التنظيمي:

تكمن مصادر معرفة الإدارة للسلوك التنظيمي في⁴:

1. الخبرة الشخصية والتجارب الذاتية للمديرين:

حيث يميل المدير إلى الارتكاز على مفاهيمه الخاصة التي كونها بالممارسة والتجربة الذاتية في تفسير ما يعرض له من مفاهيمه الخاصة التي كونها بالممارسة والتجربة الذاتية، وتكمن خطورة هذا المصدر أن التجارب الشخصية قد تكون قاصرة من ناحية، كما أن تعميمها على كافة المواقف يتسم بالخطأ إذا تغيرت الظروف ومثال ذلك أن يكون المدير لنفسه مفهوما خاصا أن العمال لا يعملون إلا تحت التهديد بالعقاب نتيجة تجربته مع بعض

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 34.

² محمد شفيق، السلوك الإنساني و فن القيادة و التعامل و مهارات الإدارة، مطابع روز اليوسف الجديدة، الإسكندرية، 2012، ص7.

³ Kohn M, Dynamic Management, Cummings publishing company, London, 2006, p 356.

⁴ نفيسة محمد باشري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص18.

الأفراد، فإذا عمد المدير إلى استخدام هذا المنطق في تشغيل نوعيات مختلفة من الأفراد أو في ظروف اجتماعية أو سياسية مختلفة فقد تكون النتيجة مختلفة تماما.

2. **المعتقدات غير المؤكدة:** تلك صور من التعميمات التي لا تستند إلى بحث أو تحليل علمي كأن يرى المدير أن الأفراد يعملون من أجل المال فقط وأنهم في سبيل الحصول على مزيد من المال على استعداد التضحية براحتهم أو حريتهم مثلا، فتلك المعتقدات لها تأثير مباشر على انواع القرارات التي يتخذها المديرون في التعامل مع الموظفين الذي يؤدي عادة إلى مشكلات انسانية تحد من كفاءة الإنتاج وفاعليته.

وهناك الكثير من المصادر الأخرى التي يمكن للإدارة أن تعرف السلوك التنظيمي من خلالها

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي

وتتمثل هذه المؤثرات مفردات يمكن من خلالها تعريف عدة عناصر متداخلة هي: الفرد، البيئة، التنظيم وكل هاته العناصر تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة.

1. **الفرد:** يعتبر الفرد نواة المنظمة، ويمكن القول بأنه يمثل أساس السلوك التنظيمي فهو عنصر لازم لأداء مهام المنظمة وأنشطتها.

تحقق معرفة الفرد مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير مناسب من الضغوطات أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء.

يؤدي عدم توافق حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم إلى إحباط وصراع مع الآخرين، وبالتالي فإنه على المنظمة أن تهيئ بيئة تشجع على العمل وتوفر حاجات الفرد لتحقيق أهداف المنظمة.

2. **التنظيم:** يمكن للتنظيم أن يؤثر على السلوك التنظيمي وذلك من خلال:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والقيم التي يمكن أن تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ومباريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة و جدير بالذكر أنه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن استراتيجيات المنظمة الأخرى في الإنتاج والتسويق قد تبنى في ضوء استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.
 - إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط اتصال وأسلوب للقيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 3. البيئة:** تنشط المنظمة ضمن بيئة خارجية ديناميكية تؤثر فيها من عدة جوانب (اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، سياسية، علمية، فنية وتكنولوجيا) كما تؤثر المنظمة في بيئتها من خلال جهود الإدارة في اقتناص الفرص والتعامل مع ما تفرضه من قيود وتحديات وذلك من خلال العناصر الآتية¹:
- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.
 - الإمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة دلالات هذه الأصول والثقافات العديدة.
 - تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ الذي وقعنا فيه.
 - تجنب التوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الايجابية مع الآخرين.
 - تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
 - تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.
 - الإمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

المطلب الثالث: نظريات السلوك التنظيمي

نتيجة الاهتمام بالسلوك الإنساني برزت العديد من النظريات التي عملت بتفسيره وضبطه وتوجيهه، وقد تطورت هذه النظريات منذ بدايات ظهور الاتجاه الإنساني في التنظيم وتجاوز النظريات الكلاسيكية حيث ذكر كل من (اللوزي 1999، المغربي 2004، العميان 2004) بعض هذه النظريات

¹ عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص(156-157).

• نظرية السلوك الغريزي أو الإبدال:

تشير هذه النظرية إلى أن الانسان يؤدي أعمالا كثيرة ولكن بطريقة فطرية "غريزية" وهذه الأعمال تأخذ بالتغيير والارتقاء، يقول "ماكدوجال" بأن هذه الغرائز تتغير من حيث المثيرات، حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية وتستبدلها بمثيرات أخرى، والغرائز الفطرية تتغير وتسمو إلى الارتقاء والتطور بشكل أكثر تنظيما من أجل إشباع حاجات ورغبات الأفراد من جهة، ومواكبة المجتمع ومبادئه من جهة أخرى.

• نظرية التحليل النفسي:

يقسم عالم النفس "فرويد" صاحب هذه النظرية قسم السلوك لدى الإنسان إلى قسمين: غريزة الحياة وغريزة الموت، وأطلق عليهما "فرويد" اسم البيدو (Libido) أي الطاقة الحيوية والنفسية للإنسان، ويرى "فرويد" أن غريزة الحياة تتعلق بالأفعال الإيجابية التي يقوم بها الإنسان، في حين تتعلق غريزة الموت بالأفعال العدوانية الناشئة عن الانسان داخل التنظيم، فالأفراد الذين يعملون داخل بيئة تسودها المعايير والقواعد سواء السلوكية أم الاجتماعية فإن غريزة الموت لديهم ستزول وتنتهي.

• نظرية الرشد الانساني:

تقوم هذه النظرية على ان الانسان يمتلك قدرة ممتازة من الرشدانية في تحديد واختيار أنماطه السلوكية، فهو يختارها بما يتناسب مع موارده وممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقا لتخيلاته وتصورات، والانسان يبذل جهده وطاقته حتى يشبع أهدافه ويحققها بأكبر قدر ممكن.

• النظرية الوجودية:

تشير هذه النظرية إلى أن الإنسان يبحث عن وجود له في الحياة لأن بيئته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية متغيرة وبشكل مستمر ويترتب على هذا التغيير متطلبات جديدة وتتركز هذه النظرية على تحليل لوجود الفرد في عالم يسوده التعقيد في كافة جوانب الحياة.

• النظرية السلوكية:

تقدم هذه النظرية تفسيرات مختلفة للسلوك عما قدمته النظريات الأخرى، حيث تنظر هذه النظرية إلى الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية في الفرد وإنما تكون ناتجة بسبب بعض المنبهات

الحسية والحركية التي تؤدي إلى تحريك بعض الأفعال مما ينتج أنماطا سلوكية مختلفة، ويعد "ثوراندايك" من أشهر مناصري هذه النظرية التي تفسر السلوك الفطري تفسيراً عصبياً فيسيولوجياً.

● نظرية جشالت:

يعد كل من "كوفكا" و"كوهلر" من أشهر علماء هذه النظرية اللذان يعتبران الغرائز ما هي إلا استعداد للنشاط و الحركة يولد الكائن الحي مزوداً بها، وتقوم هذه النظرية على أن البيئة التي يعمل فيها الفرد تتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة فيما بينها وإذا حصل تغيير فإنها ستؤدي إلى حالة من عدم التوازن مما يحقق حالة من القلق والتوتر، فعندما يفكر الإنسان بهذا المنطق فإنه سيجري عمليات دراسة وبمحاولة لكي يسلك سلوكاً معيناً حتى يخفف من التوتر والقلق لديه. كما توجد العديد من النظريات الأخرى التي اهتمت بالسلوك التنظيمي مثل (سكينر Skinner)¹.

¹ عادل الهادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص165.

المبحث الثالث: ماهية تعديل السلوك التنظيمي

يطلق البعض على عصرنا الحاضر "عصر المنظمات" لكون المنظمات تهيمن على مختلف نواحي الحياة فما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة العصرية بدون المنظمات، وعندما أصبحت أهمية المنظمات كبيرة في الحياة العلمية وبعد إزدياد أهميتها إلى هذا الحد أصبحت الحاجة ملحة إلى إيجاد نظام ينظم سلوك الأفراد ويعدله ضمن هذه المنظمات، فالسلوك التنظيمي ينظم العنصر الإنساني في المنظمة على أنها كيان اجتماعي متكامل وهذا العنصر من أهم عناصر هذا الكيان.

يعتبر موضوع تعديل السلوك التنظيمي حديث نسبيا وهو فرع من فروع الإرشاد النفسي التنظيمي قام على أساس نظريات ومبادئ علمية مختلفة، تهدف إلى إحداث تغيرات في سلوك الفرد التنظيمية، لكي تجعل أدائه أكثر كفاءة وفاعلية.

من هذا المنطلق فإن هذا المبحث سيتناول المفاهيم المرتبطة بتعديل السلوك التنظيمي من خلال ثلاث مطالب أساسية، حيث يتم التطرق في المبحث الأول الى ماهية تعديل السلوك التنظيمي، وفي المطلب الثاني الى أساليب تعديل السلوك التنظيمي، أهميته وأهدافه، وفي المطلب الثالث مراحل تعديل السلوك التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف تعديل السلوك التنظيمي وخصائصه

أولاً: تعريف تعديل السلوك التنظيمي

لقد ظهر هذا المصطلح خلال عقد الستينيات ليعني آنذاك "التطبيق" العملي لقوانين التعلم المستمدة من التجارب المعملية والميدانية لتغيير السلوك الانساني داخل المنظمة لكن المصطلح توسع في العقود الأخيرة ليصبح بمثابة التطبيق العملي والمنظم للأساليب والتقنيات المستمدة من العلوم السلوكية، ولقد ارتبطت هذه التطبيقات بحركة التحليل السلوكي التجريبي¹.

يعرف (داغر وصالح، 2000) "تعديل السلوك التنظيمي، بأنه التعزيز المقصود لسلوك العمل المرغوب وعدم التعزيز ومعاقبة السلوك غير المرغوب فيه".

¹ عامر خضير حميد الكبيسي، سيكولوجية التدريب "الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 202.

كما يعرف تعديل السلوك التنظيمي (أبو الغزال، 2006) "تطبيق مبادئ الإشراف الإجرائي بهدف تغيير السلوك الإنساني في المنظمة حيث يتم ترتيب نتائج السلوك، لضمان تعزيز الأفعال الأكثر تكيفية وعدم تعزيز تلك الأقل تكيفية"¹.

يعرف تعديل السلوك التنظيمي على "أنه تقنية تقوم بها إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحسين السلوك اتجاه الوظيفة والتي يمكن ملاحظتها وقياسها، مثل التغيب أو التأخير، أو اتجاه مخرجات السلوك التنظيمي مثل جودة أو حجم العمل. حيث تقوم المنظمة بتشجيع السلوك التنظيمي المرغوب فيه وتثبيط السلوك التنظيمي غير المرغوب فيه"².

يعرفه ستولز ورفاقه على أنه: "نوع خاص من أنواع التأثير في السلوك يشتمل تطبيق المبادئ التي انبثقت عن البحوث العلمية في علم النفس التجريبي بهدف الحد من المعاناة الإنسانية والحد الأداء الوظيفي"³.

يعرف كل من كوبر وهيرون ونيوراد تعديل السلوك التنظيمي على أنه "العلم الذي يشمل على تطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية داخل التنظيم، وذلك بغية إحداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك الأكاديمي والاجتماعي"⁴.

يعرفه hunt and schermerhorn على أنه "التعزيز المنهجي لسلوك الموظف المرغوب فيه وعدم تعزيز أو معاقبة سلوك الموظف الغير مرغوب، حيث يتضمن عدة استراتيجيات أبرزها التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي، العقاب والحو"⁵.

وحسب عالم النفس ثورندايك عام 1911 "أشار الى تعديل السلوك التنظيمي بما يعرف بقانون الأثر والذي يعتبر أن الذي يتبعه عوائد ايجابية يحتمل تكراره مستقبلا، أما السلوك الذي يتبعه عوائد سلبية فلا يحتمل تكراره"⁶.

¹ عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

²F Luthans, O.B.Mod. : mettig the productivity challenge with human resources management, et al personnel, mar-Apr, 1983.

³جمال الخطيب، تعديل السلوك الإنساني، ط1، دار حنين للنشر و التوزيع، الكويت، 2003، ص14.

⁴ عدنان أحمد النفسوس، المرجع البسيط في أساليب تعديل السلوك، ط1، 2011، ص 18.

⁵ John R. Schermerhorn jr and james G Hunt, Organizational Behavior, Seventh Edition, John wiley & sons, U.S.A, p72.

⁶ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص 345.

وبالمجمل يمكن تعريف تعديل السلوك التنظيمي على أنه مختلف الاجراءات والاساليب التي يتم على أساسها تقوية السلوك المرغوب فيه وتخفيفه وإضعاف السلوك الغير مرغوب فيه عن طريق تغييره أو تجنبه.

ثانيا: خصائص تعديل السلوك التنظيمي

يتسم تعديل السلوك التنظيمي بالعديد من الخصائص نذكر منها¹:

- تركز على السلوكيات الظاهرة والقابلة للملاحظة والتي يمكن قياس مدى التعديل الحاصل فيها، فنحن لا نستطيع قياس التعديل في مفهوم الذات التي يتعذر قياسها ولا التعديل في الانفعالات والمشاعر التي تستعصي على الملاحظة.
- يعتمد على التقييم والقياس المستمر لما ينجم عن تقنيات التعديل السلوكي، فلا بد من التحقق العلمي والميداني والتجريبي للمبادئ والأساليب التي تعتمدها عملية التعديل السلوكي والتأكد منها والبرهنة العلمية على واقعتها وطبيعة العلاقات الترابطية بين المتغيرات الفاعلة فيها.
- حركة تعديل السلوك التنظيمي تتميز بمحدودية استخدامها للعمليات وللعلاقات الإحصائية التقليدية، وبدلا عن ذلك فهي تعتمد على التفحص البصري للرسومات البيانية التي تؤكد نتائج البحوث العلمية والعملية.
- قابلية الضبط: بمعنى إعادة بناء الأحداث التي تسبق صدور السلوك عن الفرد، فيساعد معدل السلوك في التخلص من المؤثرات السلبية المرتبطة بالسلوك وتغييرها إلى سلوك إيجابي فتعديل السلوك التنظيمي ينصب على التصرفات وليس على ما يصدر من أقوال وتصريحات، أي أن التعديل يتفاعل مع الأفعال لا الأقوال، لأن الأقوال لا يمكن تغييرها إلى ظواهر ومعاني إجرائية.
- تقنيات تعديل السلوك التنظيمي تتعامل مع السلوكيات التي تعتبر هي ذاتها المشكلة أو الظاهرة الأساسية وليس باعتبارها مجرد أعراض.
- السلوكيات التي تعتبرها بعض المنظمات شاذة يتم التعامل معها سلوكيا وكأنها سلوكيات سوية طالما أنه سلوك مكتسب وأن تعلمه يخضع لنفس المبادئ والقوانين التي يخضع لها السلوك السوي وهذا باستثناء السلوكيات التي تكون غير مقبولة منطقياً أو أخلاقياً.

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

- تشترط تقنيات تعديل السلوك التنظيمي إلى أن يكون السلوك الذي تخضعه للتعديل مؤدياً لنتائج وآثاره الناتجة عنه، فإذا كانت نتائجه ايجابية وتؤدي إلى حصول الفرد على ما يرغب به أو تخليصه مما لا يرغب فيه فإنه سيكون أكثر ميلاً لتأدية ذلك السلوك مستقبلاً وبالتالي سيكون أكثر رغبة في تقبل هذه التقنيات التي حققت له هذه النتائج.
- نتائج تعديل السلوك التنظيمي تقيم على ضوء الفوائد والأهمية العلمية والتطبيقية التي يحققها الأفراد والمنظمات في مجالات عملهم ونشاطهم وليس بقيمتها النظرية والأكاديمية.

ثالثاً: ايجابيات وسلبيات تعديل السلوك التنظيمي

يمكن توضيح ايجابيات وسلبيات تعديل السلوك التنظيمي من خلال الجدول التالي:

الجدول (1) ايجابيات وسلبيات تعديل السلوك التنظيمي

الإيجابيات	السلبيات
يتعامل مع السلوك الظاهري الملاحظ وبالتالي يمكن قياسه واختباره.	يعد استخدام تعديل السلوك التنظيمي مسألة غير إنسانية ولا أخلاقية لأنه يحاول أن يتحكم بالإنسان.
يوفر مجموعة من الأدوات التي يمكن من خلال استخدامها تعلم سلوكيات ومهارات جديدة ومفيدة.	بما لأنه يركز على السلوك الظاهري فقط فإن تعديل السلوك التنظيمي يتجاهل أهمية الدوافع والمسببات الداخلية للسلوك.
يوفر تعديل السلوك التنظيمي مجموعة من الأدوات الإدارية التي يستطيعون من خلالها التحكم والتأثير بفاعلية في سلوك موظفيهم.	يتحدد باستخدام تعديل السلوك التنظيمي في مواقف العمل التي يمكن فيها تحديد سلوك العمل المستهدف بدقة. لكن هناك مواقف كثيرة لا يمكن فيها تحديد السلوك المستهدف.
مبادئ السلوك التنظيمي بسيطة ويسهل فهمها وبالتالي	ليس من السهل إقناع الأفراد على تغيير أو تعديل

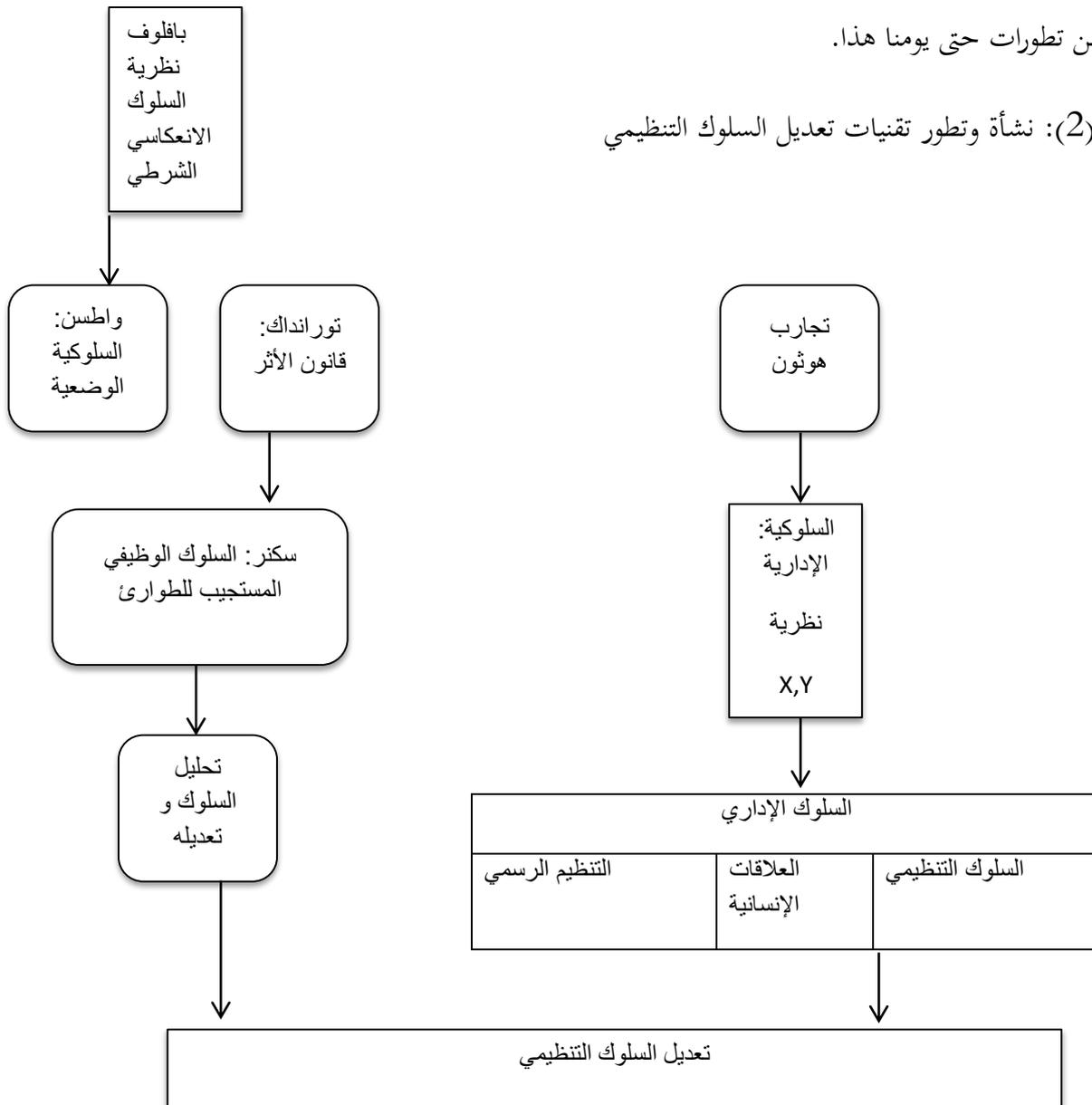
سلوكهم.	استخدامها بفاعلية من قبل المديرين.
---------	------------------------------------

Source: M. GangadharRao& VSP NarayanaRao, Organizational Behavior, Konark Publishers, Delhi, 1997, p 79.

رابعاً: نشأة وتطور تقنيات تعديل السلوك التنظيمي

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين جهداً مكثفاً لتوظيف نتائج الدراسات والنظريات السلوكية في مجالات الحياة المختلفة ومنها المجالات التنظيمية والشكل أدناه يوضح النشأة التاريخية لهذه الجهود وما أعقبها من تطورات حتى يومنا هذا.

الشكل (2): نشأة وتطور تقنيات تعديل السلوك التنظيمي



المصدر: عامر الكبيسي، "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، السلوك التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2005، ص102.

المطلب الثاني: أساليب تعديل السلوك التنظيمي

هناك عدة أساليب لتعديل السلوك التنظيمي تختلف حسب نوعية السلوكات، والهدف من التعديل وعوامل أخرى، نرد ضمن هذه الأساليب:

1. أسلوب تحليل السلوك: تعتبر تقنية تحليل السلوك بمثابة القاعدة والخلفية التي مهدت لظهور حركة تعديل السلوك التنظيمي فيما بعد حيث تركز هذه التقنية على أمرين هما¹:

أ. **تحليل البيئة السلوكية التنظيمية:** يقصد بها تلك الظروف والمثيرات التي لها علاقة مباشرة بالسلوك التنظيمي المحدد وليست البيئة الخارجية على إطلاقها، حيث يتم التركيز على البيئة الداخلية للتنظيم للإحاطة بالسلوك المراد تحليله والتركيز عليه.

ب. **تحليل عناصر السلوك ذاته:** هنا يتم النظر والتركيز على السلوك التنظيمي وتحليله وتحديد ما هي أسبابه والعناصر والمؤثرات التي تتحكم فيه ليتم في الأخير اختيار الأسلوب الناجع لتعديله.

2. أسلوب التعزيز: إن أسلوب الذي يشكل حجر الأساس في مجال تعديل السلوك التنظيمي هو مبدأ التعزيز أو ما يسمى بالثواب، والتعزيز مصطلح عام يشير إلى عملية التعلم التي تشمل تقديم أو إزالة مثير معين بعد حدوث استجابة،

ويرى الكبيسي أن التعزيز من أبرز أساليب تعديل السلوك التنظيمي وهذا ما دفع بعض إلى تسمية أساليب تعديل السلوك التنظيمي بأساليب التعزيز التنظيمي ويعود ذلك إلى حقيقة أن التعزيز لا يقوي السلوك فحسب ولكنه ذو وظائف متنوعة²:

1. الوظيفة الانفعالية: فالتعزيز يولد تغيرات ايجابية في مفهوم ذات الفرد داخل التنظيم.

2. الوظيفة التشجيعية: فالتعزيز هو مفتاح الدافعية العامل لزيادة الإنتاجية.

3. الوظيفة المعلوماتية: فالتعزيز يقدم تغذية راجعة فورية حول طبيعة الأداء.

وفي تعديل السلوك يطلق على الخبرات الماضية اسم تاريخ التعزيز ويشير هذا المصطلح إلى أن ما يفعله الفرد في لحظة ما إنما هو نتيجة لخبراته التعزيزية الماضية، فهو يميل إلى السلوك على النحو الذي عاد عليه بالثواب في الماضي أو على النحو الذي مكنه من تجنب العقاب أو الهرب منه.

¹ عامر حضير حميد الكبيسي، سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات والإشكاليات، مرجع سبق ذكره، ص 199.

² نفس المرجع، ص 209.

ويمكن تقسيم التعزيز إلى نوعين:

أ. **التعزيز الإيجابي**: يعتمد على تقديم نتيجة جاذبة بمثابة مكافأة للفرد بعد قيامه بسلوك مرغوب. كما قال (سكينر) Skinner: "إن التحفيز الإيجابي هو منبه يضاف إلى موقف ما من أجل تعزيز احتمال حدوث استجابة، أحد الأمثلة البسيطة عن التعزيز الإيجابي هو مديح المدير لموظفيه عن قيامهم بعمل جيد في موقف معين، أو عند مدح المدير لأحد الموظفين عند التزامه بالوقت المحدد باستمرار، فإن نمط السلوك المدح هذا من الممكن أن يشجع الموظف ليأتي في الوقت المحدد في المستقبل على أمل الحصول على مدح إضافي".

ولكي يكون التعزيز الإيجابي فعال يجب توفر عدة شروط:

➤ يجب أن يكون المعزز نفسه (المديح) مقدرا من قبل الموظف، إذ لن يكون المديح فعالا إن لم يكثر به الموظفون.

➤ يجب أن يرتبط المعزز بشكل قوي بالسلوك المرغوب، إذ إن تلقي المديح من قبل الموظف يجب ان يكون منوطا و مرتبطا مباشرة بالقيام بالسلوك المرغوب، يجب أن تنتج المكافآت مباشرة بعد الأداء، و كلما كانت درجة أداء الموظف أفضل يجب أن تكون مكافأته أكبر، من المهم أن نأخذ في الحسبان هنا أن "السلوك المرغوب يمثل السلوك الذي يحدده المشرف و ليس الموظف، لذلك حتى يلعب المديح دور المعزز عليه ألا يكون مقدرا من قبل الموظف فقط، إذ يجب أن يتبع مباشرة السلوك المرغوب، وأن يكون أكبر كلما كان السلوك أقرب للصورة المثالية الموجودة في عقل المدير. إذ إن المديح الذي يقال عشوائيا من غير المرجح أن يعزز السلوك المرغوب.

➤ يجب أن يكون هناك فرص كافية لإعطاء المعزز بعد السلوك المرغوب، إذ كان المعزز مرتبط بسلوك معين نادرا ما يحدث، فإن الأفراد نادرا ما سيعززون هذا السلوك وغالبا لن يربطوه بمكافأة. على سبيل المثال: إذا أعطي المديح مقابل الاداء الاستثنائي فإنه من المرجح أن يمتلك تأثيرا قويا على الموظفين لأداء السلوك المرغوب، من المهم أن يبنى نظام السلوك المكافأة بحيث يكون من السهل تحقيقه.

ب. **التعزيز السلبي**: يشير مفهوم التعزيز السلبي إلى السعي لتجنب وضع أو نتيجة غير سارة من خلال اتباع السلوك المرغوب. يتعلم الموظفون تجنب الأعمال ذات النتائج غير السارة أو غير المرغوبة من خلال التصرف بطرق معينة. إذا أدى موظف مهمة بطريقة صحيحة أو التزم بالقدوم إلى العمل في الوقت المحدد، فإن المشرف عليه من الممكن أن يمتنع عن مضايقته أو توبيخه أو احراجه، من المفترض أن يتعلم الموظف

مع مرور الوقت أن الالتزام بالسلوك الصحيح يقلل من التحذيرات التي يوجهها إليه المشرف، وللمحافظة على هذا الوضع، يستمر الموظف باتباع السلوك المرغوب.

3. أسلوب العقاب: يمكن اعتبارها كاستراتيجية لتغيير السلوك التنظيمي المستخدمة من قبل المدراء والمشرفين.

فالعقاب هو تطبيق عواقب غير سارة أو سلبية نتيجة لسلوك غير مرغوب به، أحد الأمثلة عن تطبيق العقاب هو توبيخ المشرف للموظف علنا نتيجة لتأخيره المستمر، فمن المفترض أن يمتنع الموظف عن التأخير في المستقبل ليتجنب مثل هذه العواقب غير المرغوبة¹.

يشير العقاب إلى العملية السلوكية التي تعمل فيها المثيرات البيئية التي تحدث بعد السلوك على تقليل احتمالات حدوثه في المستقبل، ويسمى بالمثير الذي يضعف السلوك التنظيمي إذا حدث بعده بالمثير العقابي، والعقاب قد يتم عن طريق إضافة مثير منفر بعد السلوك مباشرة، وهذا العقاب يسمى بالعقاب من النوع الأول أو قد يتم عن طريق إزالة مثير ايجابي ويسمى هذا النوع من العقاب بالعقاب من النوع الثاني، ولما كانت سلبيات العقاب كثيرة فإن المبدأ الأساسي في تعديل السلوك التنظيمي هو الاكثار من التعزيز والتقليل من العقاب.

حيث كثيرا ما نسمع ونلاحظ كيف أن المديرين والمشرفين والتنفيذيين في المنظمات الحكومية يتفخرون في تشددهم وكثرة العقوبات التي يوقعونها على منتسبيهم إيمانا منهم بأن العقاب هو الأسلوب الناجع والأفضل لفرض الأوامر وتنفيذ القرارات وتحقيق المهام وإنجاز الواجبات، فالعقاب أداة معقدة وأسلوب ثنائي التأثير وعواقبه ليست واضحة والكثيرين ممن يمارسونه، ولقد تناولته بعض الدراسات بالبحث والتحليل فحذرت من سوء تطبيقه ونهت عن إتيانه إلا في الحالات التي يمكن أن يسهم في تصحيح وتقويم الانحرافات².

كما يرتبط إلى حد كبير بطبيعة المجتمع ومستوى فاعلية العمل التربوي في المراحل الأولى، فإذا كان التعليم فعالا فإن الحد الأدنى الذي ينتجه يكون قابل للفهم دون عقاب والعكس.

كما أن تطبيق العقاب على الموظف كالحصم من المرتب نتيجة لقيامه بسلوك غير مرغوب، سيؤدي إلى تخفيض احتمالات تكراره لمثل هذا السلوك، لأن العقاب يحمل له عوائد سلبية غير سارة، وبالتالي يمكن القول أن العقاب يؤدي إلى إضعاف السلوك الغير مرغوب³.

¹ وهيبه غربي، التعزيز وتغيير سلوك الموظفين، <https://www.academy.hsoub.com>، 7 ماي 2021.

² عامر الكبيسي، المرجع السابق، 2005، ص 111.

³ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 348.

4. تقنية "أفعالها" لتعديل السلوك الحرج: يطلق "جيلر" على هذه التقنية مصطلح "it do" بمعنى أفعالها والمصطلح مشتق من الحرف الأول لأربع كلمات تبدأ بها الجمل الأربعة التي تتكون منها التقنية والتي هي:

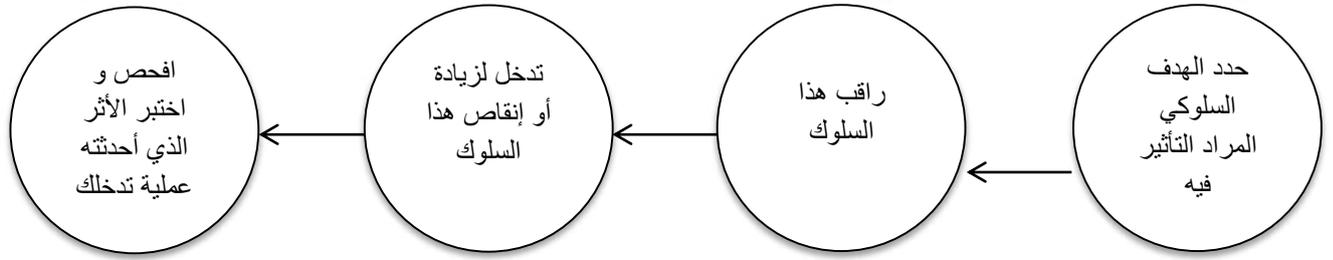
D: Define target behaviours to influence فيه حدد الهدف السلوكي المراد التأثير فيه

O: Observe these behaviour راقب هذا السلوك عن قرب

I: Intervene to increase or decrease target behaviour تدخل لزيادة أو إنقاص هذا السلوك

T: Test the impact of intervention افحص و اختبر الأثر الذي أحدثته عملية تدخلك

الشكل (3): مكونات تقنية أفعالنا



المرجع: من إعداد: الطلبة.

5. أسلوب التدريب: ينطلق رواد الحركة السلوكية بدور التدريب في بناء شخصية وسلوكيات العاملين داخل

المنظمة حيث للتدريب تأثير مباشر على صقل وتعديل سلوكياتهم التنظيمية.

وفي هذا الإطار يتم الاستعانة ببعض البرامج التدريبية التي توكل مهمة تنفيذها كلياً للمدرب بحيث يكون مسؤول عن تصحيح وتعديل سلوك الموظفين المنحرف كما يمكن تدريب الموظفين بدون حاجة لوجود سلوكيات مخالفة ومنافية لمبادئ المنظمة وهناك من علماء النفس من يعتقد بأن كل موظف في حاجة لتدريب سلوكياته التنظيمية وذلك عن طريق تعزيز وتحفيز وزيادة الصفات والسمات الإيجابية وإيقاف أو تعديل الصفات والسمات السلبية.

هناك من المنظرين في علم النفس من يشيد بضرورة وقف تقييم نجاح المنظمات والشركات انطلاقاً من رقم المبيعات أو الأجهزة والتكنولوجيا المعتمد عليها أو حتى حجم المبنى وموقعه، بل إن يكون السلوك الإنساني

داخل التنظيم هو المعيار الأول الذي يؤخذ بعين الاعتبار في مسألة نجاح أو فشل المنظمات فالأمور المادية تعتبر أمور ثانوية مقارنة بالسلوك.

ولكن قبل الشروع في التدريب يجب الاعتراف بضرورة التغيير والتطوير وتعديل السلوكيات السلبية وأنها هي الأولى من المهارة والكفاءة¹.

ويشار هنا إلى أن التدريب في السلوك التنظيمي يتمثل في مجموعة دورات تدريبية في السلوك التنظيمي تختلف مددها وبرامجها وفقا لنوع السلوك ودرجة انحرافه ومستوى المتدربين العلمي والمهني.

كما يعرف التدريب كأحد أساليب تعديل السلوك التنظيمي على أنه عملية اكتساب سلوكيات جديدة وسوية لممارسة الوظيفة، حيث يلعب التدريب دور مهم في عملية تقييم سلوكيات الموظفين الوظيفية وأداءهم، والتي يستخدمها أصحاب العمل للتأكد من صحة عمل الموظفين على النهج نحو تحقيق أهداف الشركة.²

6. أسلوب تعليم سلوك جديد: يشير (أبو الغزال) إلى أن هناك مجموعة من علماء النفس السلوكيون الذين درسوا السلوك التنظيمي وحددوا أربع طرق لتعليم سلوكيات جديدة وهي³:

1. التشكيل: فمن خلال التشكيل يتم تعزيز السلوكيات التي تقترب من السلوك النهائي الذي نهدف إلى تعليمه للفرد، وهذا يعني أن إجراءات التشكيل تنطوي على عملية تحديد للهدف السلوكي المرغوب فيه، وثم بعد ذلك تجزئته إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة التي تقترب من بلوغ الهدف النهائي، بحيث لا يتم تعزيز الخطوة اللاحقة إلا إذا تم إتقان الخطوة السابقة.

2. التسلسل: يتمثل الإجراء الثاني الذي يستخدم لتعليم السلوكيات المعقدة في التسلسل، ويقصد منه تعليم سلوكيات معقدة ومكونة من سلسلة من السلوكيات المنفصلة البسيطة والمعروفة لدى المتعلم. وإذا كان التشكيل يتطلب تعزيز تفرعات متتابعة نحو السلوك النهائي من أجل تعليم استجابة جديدة فإن التسلسل يتطلب تجميع عدد من الاستجابات لدى الموظف المراد تعليمه.

3. التعلم التمييزي: يتطلب التعلم التمييزي قدرة المتعلم على التمييز الدقيق بين المواقف والظروف التي تعزز الاستجابة في وجودها، وتلك التي لا تعزز الاستجابة في وجودها. وهذا يعني أن الموظف يجب أن يعزز أو

¹ يوسف القبان، التدريب والسلوك الإنساني، جريدة الرياض، السعودية، 2004، العدد 43.

² عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 51.

³ عادل هادي حسين البغدادي هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

يعاقب الاستجابة في وجودها، وهذا يعني أن الفرد يجب أن يتعلم شيئاً إضافياً أكثر من مجرد السلوك ويتفق على تسميتها عند علماء النفس السلوكيون "بالمثيرات التمييزية".

4. **الخبو أو التلاشي التدريجي:** يقصد به إخفاء المثيرات التمييزية التي تم استخدامها لتأسيس أولي للسلوك المرغوب فيه، وبمعنى آخر فإن السلوك المرغوب فيه يبقى معززا في حالة سحب المثيرات التمييزية تدريجياً من الموقف، لذلك يرى علماء النفس والسلوكيون أن الخبو يقود إلى التعلم الخالي من الأخطاء.

7. **أسلوب الإرشاد بالواقع:** تعتمد هذه الطريقة على الاستفادة من الكتب والمؤلفات في معالجة وتعديل سلوك الموظف داخل التنظيم وتعتمد الطريقة على مجموعة من العوامل كالمهدف من الإرشاد، درجة انحراف سلوك الموظف، حيث هذا الأسلوب يساعد على الإجابة على عدة تساؤلات فيوفر عليه الجهد والوقت، إلا أن هذه الطريقة تحتاج إلى الدقة البالغة لإعداد ومراجعة الكتب والمؤلفات التي تستخدم لتعديل السلوك حيث يجب أن تكون تتناسب مع القيم والمعتقدات والدين والمبادئ الاجتماعية للموظف المراد تصحيح أو تعديل سلوكه داخل التنظيم¹.

8. **أسلوب تعديل الذات:** ينطلق مصطلح تعديل الذات من الفرضية التي تشبه الظواهر السلوكية ببقية الظواهر الطبيعية، وأن ما يصدر عن الموظفين من سلوكيات لا يحدث صدفة أو من دون سبب، فالسلوك التنظيمي ليس عشوائياً كما أنه لا يصدر عن براءة، والحقيقة التي بات يؤكدتها علماء النفس هي أن تصرفات وسلوكيات الموظفين أعقد من أن تكون عفوية ومرتبلة. وأن أبسط الناس وأكثرهم سداحة كثيراً ما تصدر عنهم تصرفات غامضة ومعقدة يتعذر على علماء النفس فهمها وتفسيرها بسبب الحسابات بعيدة المدى والعمليات العقلية والنفسية التي باتوا يتقنونها بحكم الخبرة والتجربة التي تعود بفعل عمليات التمثيل والتصنع والتمسكن التي تمرسوا فيها².

9. **أسلوب الزوال أو المحو:** يقترح أسلوب الزوال أن السلوك غير المرغوب سيتراجع نتيجة عدم وجود تعزيز إيجابي في حال لم يحظ الموظف المتأخر بالمديح من المشرف عليه ولم يرشح لزيادة راتبه أو ترقيته، فإننا نتوقع أن يؤدي عدم التعزيز هذا إلى زوال هذا التأخير، إذا يستنتج الموظف الذي يتأخر من أنه سيحرم من زيادة راتبه مستقبلاً ومن الممكن أن يحاول أن يأتي إلى العمل في الوقت المحدد.

¹ عدنان أحمد الفسفوس، أساليب تعديل السلوك الإنساني، pulpit.alwatanvoice.com، 10 ماي 2021.

² عامر حضير حميد الكبيسي، سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، مرجع سبق ذكره، ص 146.

كما ينص أسلوب المحو أن إلغاء التعزيز الذي كان يحافظ على استمرارية حدوث السلوك مما يؤدي إلى إيقاف ذلك السلوك داخل المنظمة، وبناء على ذلك فإن تجاهل سلوك الفرد داخل المنظمة كان يحظى بالانتباه في الماضي، ولذلك يسمى هذا المبدأ أيضا بمبدأ التجاهل¹.

10. أسلوب النمذجة: تعتبر من أساليب تعديل السلوك التنظيمي التي يمكن أن تسهم البرامج التدريبية في توفير الفرص المناسبة لتعميمها، وتنسب هذه الطريقة إلى كل من (جولدستاين وباندورا) إذ يرى هذان المفكران أن بعضا من الاستجابات السلوكية يمكن أن يكتسبها الفرد دون التدعيم بالتعزيز، فالأفراد بحكم تنشئتهم وأقرانهم، كما أنهم يتعرضون لتفاعلات حية يمكن أن تكسب الأفراد تجارب وخبرات وتعرض عليهم نماذج وبدائل سلوكيات مختلفة تتعلق بمواقف الناس من الأحداث والقضايا ومهارات وقدرات تتعلق بأدائهم لأعمالهم ووظائفهم. وهذا يعني أن يكون للأفراد عدة نماذج وعدة استجابات مختلفة عن بعضها متراكمة لديهم ومخزنة في ذاكرتهم وأهم يتخذون ما يرونه مناسب أخذًا بعين الاعتبار ظرف المكان والزمان.

كما يطلق عليها البعض تسمية "التعلم الاجتماعي" والبعض الآخر بالتعلم عن طريق "التعزيز الاجتماعي" ولأن الأفراد يتباينون في قابليتهم واستعداداتهم لاكتساب هذه النماذج السلوكية المحيطة بهم فهناك من يميلون أكثر من غيرهم للتعلم من الآخرين ولكن بعد المفاضلة والانتقاء، بينما يميل آخرون للتقليد والتأثر والاعتماد على النقل والأخذ من غيرهم دون تأمل أو تحليل لما يأخذوه ويكتسبوه.

يلخص باندورا المراحل التي بها عملية النمذجة السلوكية بالخطوات التالية²:

أ. مرحلة لفت الانتباه والتوقف عندما يعرض من مواقف وأنماط سلوكية تثير الإعجاب أو تستحق التقدير من وجهة نظر المتعلم أو المتدرب فيبدأ بتحليلها وإدراك خصائصها ومقارنتها مع المواقف والنماذج الأخرى.

ب. مرحلة التخزين والحفظ للنموذج الذي تم انتقاؤه والتأثر به فيفتح له ملفا في الذاكرة أو أنه يضيفه للملفات السابقة ذات العلاقة بالموضوع أو الموقف.

¹ جمال الدين الخطيب، تعديل السلوك الإنساني دليل العاملين في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية، دار الفكر، عمان، 2000، ص 72. ك

² عامر خضير حميد الكبيسي، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 211.

ج. مرحلة الاسترجاع والانتقاء، وهنا يبدأ الفرد بإحضار البدائل التي تم تخزينها بالذاكرة ويقارن بينها لاختبار النموذج السلوكي الأكثر ملاءمة أو الأفضل في نتائجه المتوقعة فيحول ذلك النموذج إلى فعل وسلوك عملي.

د. المرحلة النهائية: في ظل النتائج والمخرجات المترتبة على ذلك التصرف المنمذج الذي أصبح فعلاً أو قراراً يبدأ الفرد بتقييم مدى فاعليته وكفاءته فيقرر عندها التمسك به ووضعه في مقدمة النماذج المتاحة أو أنه يستبعده ويحذفه من ذاكرته إن كانت نتائجه وآثاره سلبية أو ضارة.

ومما يلي نورد بعض الأمثلة التي توضح جانب من المكافآت والعقوبات داخل المنظمة

الجدول رقم (2): بعض الأمثلة عن المكافآت والعقوبات داخل المنظمة

العقوبات	المكافآت
التوبيخ الشفهي	زيادة الراتب
التوبيخ الكتابي	مكافأة مالية
النبد	الترقية
النقد	الثناء أو التقدير
الايقاف عن العمل	الجوائز
إنزال الرتبة	تقدير الذات
تقليل الصلاحيات	الإحساس بالإنجاز
نقل غير مرغوب به	زيادة المسؤولية
الفصل النهائي من العمل	إجازة

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثالث: مراحل تعديل السلوك التنظيمي

يعد تعديل السلوك عملية سيكولوجية هامة تمر بعدة مراحل تختلف من وجهة نظر إلى أخرى هي¹:

¹Smirti, Steps of Organizational Behavior Modification, <https://www.managementnote.com>, 25 May 2021.

1. تحديد السلوك الحرج

هذه الخطوة الأولى في عملية تعديل السلوك التنظيمي إذ يحتاج المديرون في هذه الخطوة إلى تحديد السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة في المنظمة، كما يحتاج المديرون إلى تحديد السلوك المطلوب أو الذي يحتاج إلى تغيير من أجل المنظمة، فإذا كان من الممكن رؤية السلوكيات وقياسها، ثم يتم تطبيق الخطوة الموالية على سبيل المثال: التغيب، التأخير أو الشكاوى أو النقد غير البناء... إلخ هذه هي السلوكيات التي يجب تعديلها وإذا تم تعديلها يمكن الحصول على نتائج جيدة.

2. قياس السلوك

هذه هي الخطوة الثانية في عملية تعديل السلوك التنظيمي، وفي هذه الخطوة يحتاج المديرون إلى جمع وتحليل بيانات الأداء من السجلات قبل وأثناء وبعد برنامج تعديل السلوك التنظيمي، يتم جمع البيانات الأساسية (البيانات التي تم جمعها قبل بدء عملية التغيير) وعلى أساس ذلك يتم تقييم نجاح وفشل برنامج تعديل السلوك التنظيمي.

ويساعد قياس السلوك التنظيمي المديرين في تحديد درجة النجاح في تغيير سلوك الموظفين،

كما يمكن إجراء القياس عن طريق الملاحظة واستخراج المعلومات من السجلات، فإذا كان التردد ضمن الحد المقبول، فلن يتطلب أي إجراء، ولكن إذا تجاوز الحد المقبول سيحتاج إلى عناية فورية، يساعد قياس السلوك أيضا المديرين على تحديد النجاح في تغيير سلوك الموظفين.

3. تحديد العواقب السلوكية

و تكون هذه الخطوة من فحص تفصيلي للسلوكيات الحالية التي يعرضها الموظفون لتحديد العواقب التي ينتج عن كل منها وما هي الظروف التي تؤدي إلى حدوثها، وما إلى ذلك، وسيحدد هذا التحليل الظروف التي تؤدي إلى نوع معين من السلوك، وما هي عواقب مثل هذا السلوك وما إلى ذلك، يجب تحديد العواقب الطارئة للسلوك، لأن هذه النتائج لها تأثير على السلوك اللاحق، والسلوك يتأثر بالظروف البيئية الطارئة، أي السوابق (عوامل الإدخال أو الأحداث التي سبقت أو تتسبب في حدوث السلوك) والعواقب (الأحداث التي تتبع سلوكا معين يؤثر على حدوثه في المستقبل)

والهدف الرئيسي من هذه الخطوة هو تحديد عواقب السلوك بمعنى إذا كان موظف يعمل يجد فهل يجب أن يحصل على مكافأة أم لا أم هذا واجبه.

4. تطوير وتطبيق استراتيجية التدخل

هذه الخطوة الرابعة التي تنطوي عليها عملية تعديل السلوك التنظيمي وبمجرد تحديد السلوكيات الحرجة وتحديد الظروف التي تسبب هذه السلوكيات، ستكون الخطوة التالية هي تطوير استراتيجية تدخل فعالة. في هذه الخطوة يحتاج المديرون إلى تصميم استراتيجيات التدخل لتقوية السلوكيات الحرجة المرغوب فيها أو تلافي السلوكيات السلبية من خلال التعزيز الإيجابي أو السليبي أو الانقراض أو العقاب. يعتمد استخدام استراتيجية معينة على نوع الموقف الذي تواجهه.

وبعد تطوير وتنفيذ استراتيجية معينة، يتم قياس تكرار السلوك الناتج، إذا حدث تغيير في السلوك في الاتجاه الصحيح، على المدير تحديد جدول التعزيز الذي سيحافظ على السلوك المطلوب.

5. تقييم الأداء

تعتبر الخطوة الأخيرة في عملية تعديل السلوك التنظيمي، حيث يتم التركيز الرئيسي على هذه الخطوة لأنها تحدد مدى نجاح أو فشل برنامج تعديل السلوك التنظيمي، في هذه الخطوة يقوم المدير بتقييم ما إذا كانت استراتيجيات التدخل تعمل بشكل صحيح أم لا والتي ستظهر ما إذا كانت السلوكيات غير المرغوب فيها قد تم استبدالها سلوك مرغوب فيه أم لا.

إذا كان هناك تغيير في السلوك سواء كان دائما أو مؤقتا، كما سيوضح التقييم أيضا ما إذا كان هناك تحسن في الأداء أم لا، وإذا كان هناك تغيير إيجابي، فإنه يشير إلى نجاح التدخلات ومع ذلك، إذا لم يكن التغيير كبيرا، فقد يتطلب اعتماد استراتيجيات بديلة وأكثر ملائمة.

والملاحظ على هذه المراجع أنها تمثل نقطة التلاقي بين جانب تعديل السلوك وتقييم الأداء لأن الهدف النهائي من تعديل السلوك هو تحسين الأداء والارتقاء به، وسيتم التفصيل في جانب الأداء في الفصل الثاني.

خلاصة الفصل:

رأينا خلال هذا الفصل كيف أصبح السلوك التنظيمي في الوقت الراهن، يشكل أهم الموضوعات اهتماما من قبل المنظمات، خاصة بسبب ما تشاهده بيئة المنظمات من تغيرات وهذا ما دفع المنظمات إلى تحديد وتحليل ودراسة وتوجيه وحتى تعديل سلوك الأفراد داخل التنظيم، بغية ضمان أداء المهام اليومية بالفاعلية والكفاءة المناسبة.

كما لاحظنا إن السلوك التنظيمي يمثل كافة التفاعلات البشرية داخل المنظمة، حيث يظهر من خلال خصائصه وأهميته دوره الفعال في زيادة إنتاجية وكفاءة لأداء العاملين داخل المنظمة.

ومن جانب آخر يعتبر السلوك التنظيمي المجال الذي يعنى بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بأسلوب ممنهج وعلمي يعتمد على الدراسات والأبحاث لكي يستخلص معلومات قيمة عن المنظمات، هذه المعلومات تستعمل كأساس للمساعدة في حل الكثير من المشاكل التنظيمية التي تواجه المنظمات.

وبناء على ذلك فإن التركيز على فهم وتحليل وتعديل سلوك الأفراد داخل المنظمة هو ضرورة مفروضة تهدف للارتقاء بالأداء الوظيفي ككل، وهذا باعتبار العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، كما يعتبر الأساس في رفع إنتاجيتها وكفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا لا بد من التأكيد بأن العنصر البشري هو المورد الحقيقي والهام فيها، لأن المورد الأخرى المادية من تكنولوجيا ورأسمال... وغيرها ما هي إلى عوامل مساعدة فقط.

الفصل الثاني

تمهيد:

إن نجاح أي منظمة واستمرارها مرهون على مدى اهتمامها بمواردها البشرية، ويعتبر الأداء هو العامل الأساسي الذي تعتمد عليه هذه المنظمات لتحقيق أهدافها في هذا الإطار، لذلك فهي دائماً ما تسعى إلى دراسة أداء موظفيها وتحسينه، عن طريق تقويم الأداء الوظيفي للعاملين لمعرفة ما يتمتعون به من قدرات وإمكانيات ومهارات، وتزويدها بكافة المعلومات والبيانات الضرورية التي تساعد متخذي القرار على معالجة جميع النقائص ونقاط الضعف، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق المستوى المطلوب من الأداء.

وبناء على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
- المبحث الثاني: تقويم الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: تعديل السلوك التنظيمي كعامل أساسي في تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

على الرغم من اختلاف أهداف المنظمات يبقى أداء الموظف العامل الأساسي والمشارك الذي يضمن لأي منظمة بقائها واستمراريتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

بناء على هذا سنحاول ضمن هذا المبحث التعرف على ماهية الأداء الوظيفي وذلك من خلال ثلاث مطالب، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى مفهوم الأداء، مستوياته، مكوناته وأنواعه، وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، عناصره ومحدداته، أما في المطلب الثالث فسننتقل إلى العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم اهتماما من قبل المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والتسيير، باعتباره الوسيلة التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، ولهذا سنحاول توضيح هذا المفهوم من خلال إعطاء جملة من التعريفات.

أولاً: مفهوم الأداء

اختلفت مفاهيم الباحثين حول موضوع الأداء حيث تمحورت الجهود حول تقديم مفهوم دقيق وواضح، ومن بين أهم هذه المفاهيم نورد ما يلي:

يعرف الأداء على أنه: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من الإنجازات بمعايير محددة وبأقل جهد ممكن"¹.

ويعرف من الناحية الإدارية على أنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب².

¹ سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2018، ص (69-70).

² أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي فرنسي عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص 310.

كما يعرف بأنه ذلك: "السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"¹.

وفي تعريف آخر عرف الأداء على أنه: "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"².

كذلك هناك من عرفه على أنه: "نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال"³.

وهناك من الباحثين من يرى بأن مفهوم الأداء "يتوافق مع تحقيق الأهداف أو النتائج المتوقعة، وعلى نطاق أوسع مع خلق القيمة في المنظمة"⁴.

أما راوية حسن فرأت أن الأداء يشير إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين مصطلحي الجهد والأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"⁵.

من التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج بشكل عام أن الأداء هو مدى استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية لتحقيق أفضل النتائج.

وفي إطار تعريف الأداء نجد العديد من المصطلحات القريبة منه أهمها⁶:

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة مقدمة من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل، عمان، 2009، ص38.

³ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013، ص43.

⁴ Virginie galdemar، léopold gilles، Marie-Odile Simon، Performance، efficacité، efficience : les critères d'évaluation des Politiques sociales sont-ils Pertinents، décembre 2012، p9.

⁵ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص209.

⁶ وافية زائر، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، ط1، دار الحامد، عمان، 2019، ص91.

الفعالية:

وهي درجة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة وبهذا فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة.

الكفاءة:

مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخلات وبين كمية النتائج المتحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء.

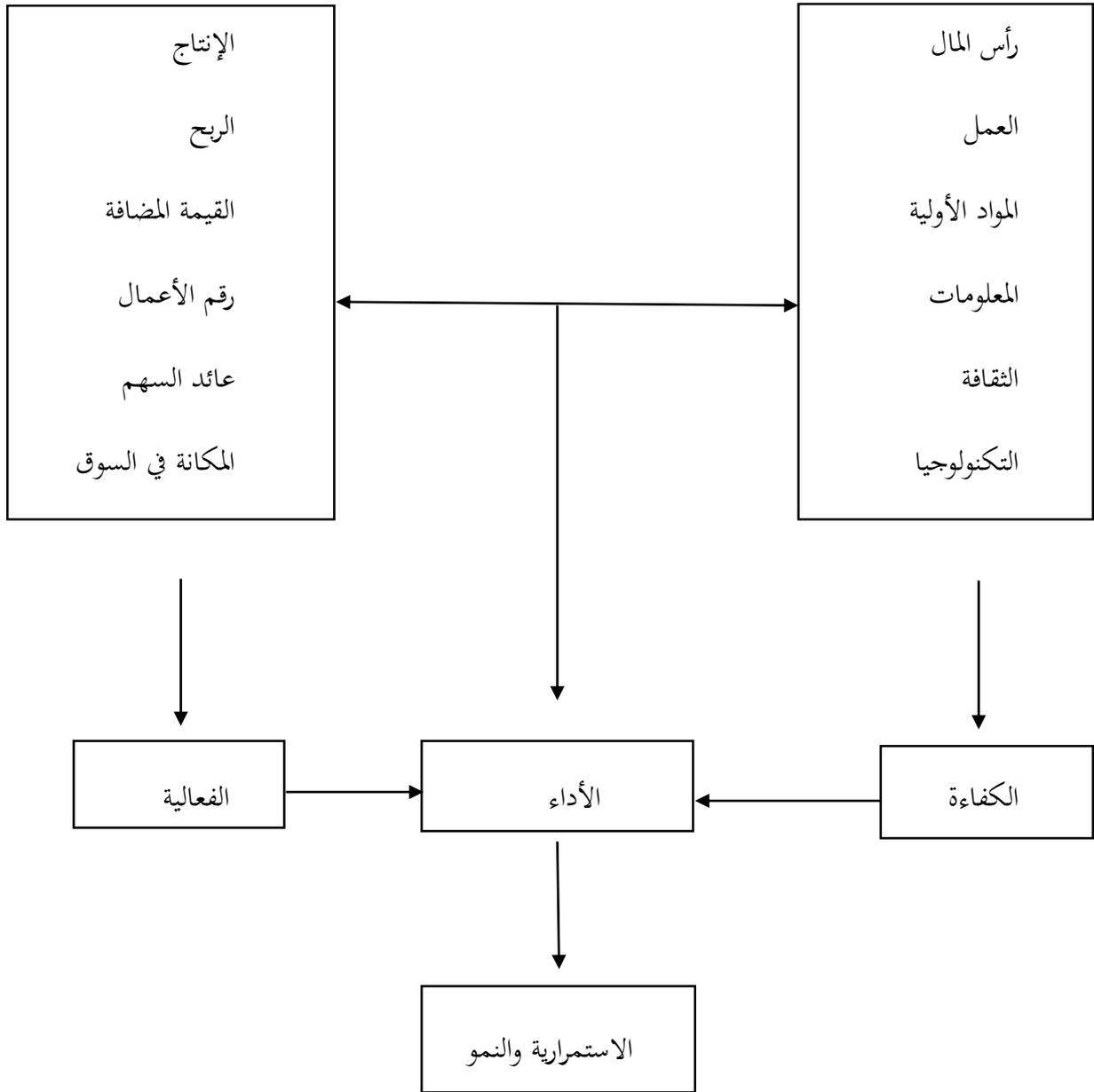
ويمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}.$$

وهناك تعريف آخر لبيتر دراكر للكفاءة والفعالية، حيث يعرف الكفاءة على أنها فعل الأشياء بشكل صحيح، أما الفعالية فيعتبرها فعل الأمور الصحيحة¹.
والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

¹ بيتر دراكر، فن الإدارة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006، ص

الشكل رقم (4): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة،

العدد (1)، نوفمبر 2001، ص88.

ثانيا: مستويات الأداء

تقسم مستويات الأداء إلى ثلاث مستويات كالاتي¹:

(1) المستوى الإستراتيجي:

يتعلق هذا المستوى بالقرارات التي تلزم المنظمة في الأجل الطويل، وهذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي، وهو مستوى الأداء المالي، المستوى الأوسع والأكثر استخداما في المنظمة، فهو يستخدم مؤشرات مالية مختلفة، هذا المستوى يمثل القاعدة التي يبنى عليها تمثيل الأداء، ونقطة البداية لنشره في كل المنظمة.

(2) المستوى العملي:

وهو مستوى القرارات الروتينية المبرمجة مسبقا، هذه القرارات تحافظ على سير نشاطات المنظمة نحو تحقيق الربح، وتهدف إلى تحسين الأداء الداخلي، بالإضافة إلى المؤشرات المالية فهو يستخدم مؤشرات عملياتية لقياس الأداء، كالخصة السوقية، نوعية المنتج وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمنظمة.

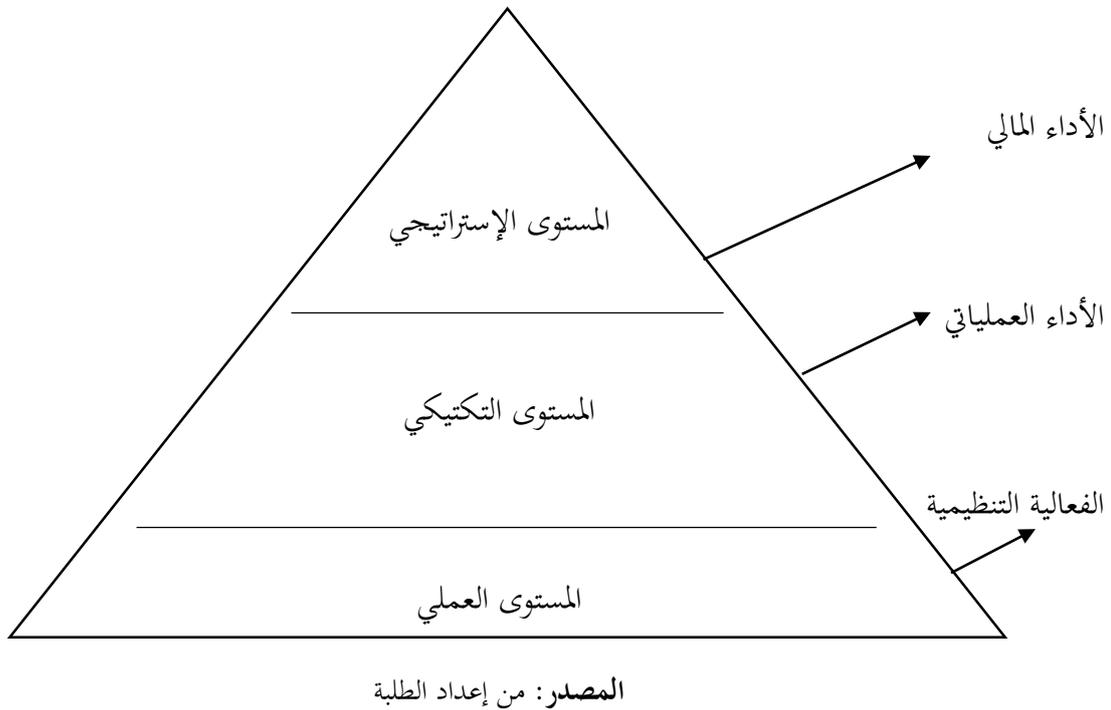
(3) المستوى التكتيكي:

قرارات هذا المستوى تسمح للمنظمة بإدارة وهيكل الموارد بغية الحصول على أفضل النتائج، مستوى الأداء المتعلق بها يجمع بين الأداء الداخلي والخارجي، وهو مستوى الفعالية التنظيمية، والذي يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المنظمة، ويدخل في مضامينه كل من الأداء المالي والأداء العملي.

ومنه فإن هذه المستويات تختلف من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة نشاطها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والشكل التالي يوضح المستويات الثلاث للأداء:

¹ سيد أحمد ولد محمد أمين، المزيح التسويقي ودوره في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012، ص (20-21).

الشكل رقم (5): المستويات الثلاث للأداء



ثالثا: مكونات الأداء

للأداء ثلاث مكونات أساسية وهي كالآتي¹:

1) كمية العمل:

تعبّر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعبّر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2) نوعية العمل:

تعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقتها الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، ما يهم هو نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقتها الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

¹ عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، ط1، دار الجنادرية، عمان، 2017، ص20.

3) نمط إنجاز العمل:

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مكونات الأداء قد تختلف حسب نوعية النشاط الممارس، والمعايير المعتمدة في قياس الأداء، ولذلك فإن هناك مؤشرات متنوعة بشكل كبير.

رابعاً: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء حسب عدة معايير وهي معيار المصدر، معيار الشمولية، معيار الطبيعة، وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المنظمة:

1) حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

أ. الأداء الداخلي:

ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المنظمة من موارد، فهو ينتج أساساً مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة.
- الأداء التقني: وهو قدرة المنظمة على استغلال استثماراتها بطريقة فعالة.
- الأداء المالي: ويتمثل في فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة في المنظمة¹.

ب. الأداء الخارجي:

هو ذلك الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، يظهر من خلال النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وهذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، كما أن هذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، خاصة إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثرها².

¹ محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد (1)، ديسمبر 2014، ص125.

² جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص76.

2) حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ. الأداء الكلي:

ويتمثل في مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها جميع الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر الأخرى، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية، الربح والنمو¹.

ب. الأداء الجزئي:

وهو الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المنظمة، والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن المنظمة من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها، فالأداء الكلي ما هو إلا نتيجة لتفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة، والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق هذه الأهداف الفرعية².

3) حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي:

أ. الأداء الاقتصادي:

يعبر الأداء الاقتصادي عن الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في تعظيم نواتجها، (رقم الأعمال، الحصة السوقية، الإنتاج، الربح)، وتدنية استخداماتها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا)³.

ب. الأداء الاجتماعي:

إن الأهداف الاجتماعية التي تحددها المنظمة أثناء عملية التخطيط هي في الأصل شروط فرضها عليها العاملين أولاً وأفراد المحيط الخارجي ثانياً، وقدرتها على تحقيق هذه الأهداف هو ما يسمى بالأداء الاجتماعي، والذي يعتبر أساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية لأي منظمة⁴.

¹ عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 89.

² مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 25.

³ نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 146.

⁴ نفس المرجع السابق، ص (146-147).

ج. الأداء التكنولوجي:

تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء بالنسبة للمنظمة، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطورها، وعادة ما تكون الأهداف التكنولوجية من ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المنظمة¹.

د. الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية، حيث يمكنها الحصول على عدة مزايا من خلال تحقيق هذه الأهداف والتي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، ومن الأمثلة التي توضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المنظمات، تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو إلى مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المنظمة، وهذه الأهداف غير سليمة، و لذلك هناك محددات أخرى للأداء السياسي أكثر إيجابية مثل تمويل الحملات الانتخابية للنزهاء بهدف خدمة الصالح العام و ضمان العمل السليم في مجال الاقتصاد².

وبطبيعة الحال لا تنحصر أنواع الأداء فيما تم إيراده لأن هناك أنماط أخرى مندرجة حسب الرؤى والفلسفات والأهداف من التصنيف.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، أهميته وأهدافه

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

لا يوجد اختلاف جذري بين الأداء والأداء الوظيفي لأن هذا الأخير يندرج في الأول وتعددت إسهامات الباحثين حول تحديد مفهوم للأداء الوظيفي لكننا سنحاول تقديم عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك"³.

¹ عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص52.

² توبلي نجلاء، مرجع سابق، ص147.

³ سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص71.

كما يعرف بأنه: "سجل بالنتائج المحققة. سجل يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة_ لدرجة الإنجاز بكفاءة وفعالية"¹.

كما يعرف بأنه: "كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير إلى كفاية المنظمة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين"².

كذلك يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص"³.

وهناك من يرى بأن الأداء الوظيفي هو: "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"⁴.

وفي تعريف آخر الأداء الوظيفي عرف على أنه: "النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة"⁵.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج بأن الأداء الوظيفي هو إنجاز الفرد العامل لجميع الأعمال الموكلة إليه بطريقة تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.

¹ إبراهيم بن هادي بن إبراهيم دغريري، درجة توافر معايير الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة صامطة، المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة أسيوط، العدد (1)، يناير 2020، ص 465.

² سهام بن رمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 65.

³ يوسف عبد عطية بحر، مياسة سعيد محمد أبو سلطان، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، الجامعة الإسلامية، العدد (5)، يوليو 2013، ص (178-213).

⁴ حمود سمايلي وسعيدة بن عمارة ونعيم بن عمارة، الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريبي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، ميله، العدد (2)، ديسمبر 2019، ص (106-133).

⁵ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 28.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

توجد مجموعة من العناصر التي تكون في مجموعها الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي¹:

1. المعرفة بمتطلبات العمل:

وتشمل المهارات والمعارف الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

2. كمية العمل المنجز:

وهو مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.

3. نوعية العمل:

تشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

4. المثابرة والثوق:

يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

بالإضافة إلى هذه العناصر هناك من يضيف عنصرتين آخريين وهما²:

5. الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة لذلك فهو لا يقدر بثمن.

¹مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد، عمان، 2016، ص (28-29).

²مریم ارفيس، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص52.

6. التكلفة:

وهي كلفة تحقيق النتائج والأهداف، ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما.

وهناك من يرى بأن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في كل من الرغبة والقدرة¹.

ثالثا: أهمية الأداء الوظيفي

وتتمثل فيما يلي²:

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا لنجاحها واستقرارها وفعاليتها.
- يرتبط بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة، فانتقالها من مرحلة إلى مرحلة أخرى متقدمة يتوقف على مستويات الأداء بها.
- لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

إضافة إلى ذلك فإن الأداء الوظيفي يمثل المحدد الأساسي لقياس كفاءة وفاعلية الأفراد والمنظمة على حد سواء ومن خلاله يمكن وضع نظام المكافآت والتحفيزات في المنظمة.

رابعا: محددات الأداء الوظيفي

كما سبق عرفنا أن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد".

1

²صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص64.

وبناء على ذلك فإن محددات الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي¹:

أ. الجهد:

يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد أثناء أدائه لمهامه أو لوظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب. القدرات:

وهي الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج. إدراك الدور:

وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

أما فايز عبد الرحمن فروخ فيرى بأن محددات الأداء الوظيفي هي كما يلي²:

أ. الدافعية الفردية:

يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

ب. مناخ أو بيئة العمل:

يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله، أو الإدارة، أو القسم، أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.

ج. القدرة على أداء العمل المعين:

يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

¹كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام، عمان، 2016، ص (87-88).

²فايز عبد الرحمن فروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص45.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل والتي تتمثل ما يلي¹:

أ. عوامل إدارية تنظيمية:

تتمثل في الصراع الذي يحدث بين الموظف ورئيسه أو بين الموظف وزملائه، نتيجة لعدم تحديد مهام الوظيفة وواجبات الموظف تحديدا دقيقا، وكذا الإشراف السيء والنقص في التدريب وفي الموارد المادية أو تأخر وصولها.

ب. عوامل بيئية خارجية:

تتضح من خلال الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين ما هو سائد في المجتمع، كذلك ظروف سوق العمل وأحواله الاقتصادية، التشريعات الحكومية، السياسات النقابية والاضطراب السياسي.

وهذه العوامل هي في الغالب ذاتها العوامل المؤثرة في المنظمات ككل.

ج. عوامل تتعلق بالموظف:

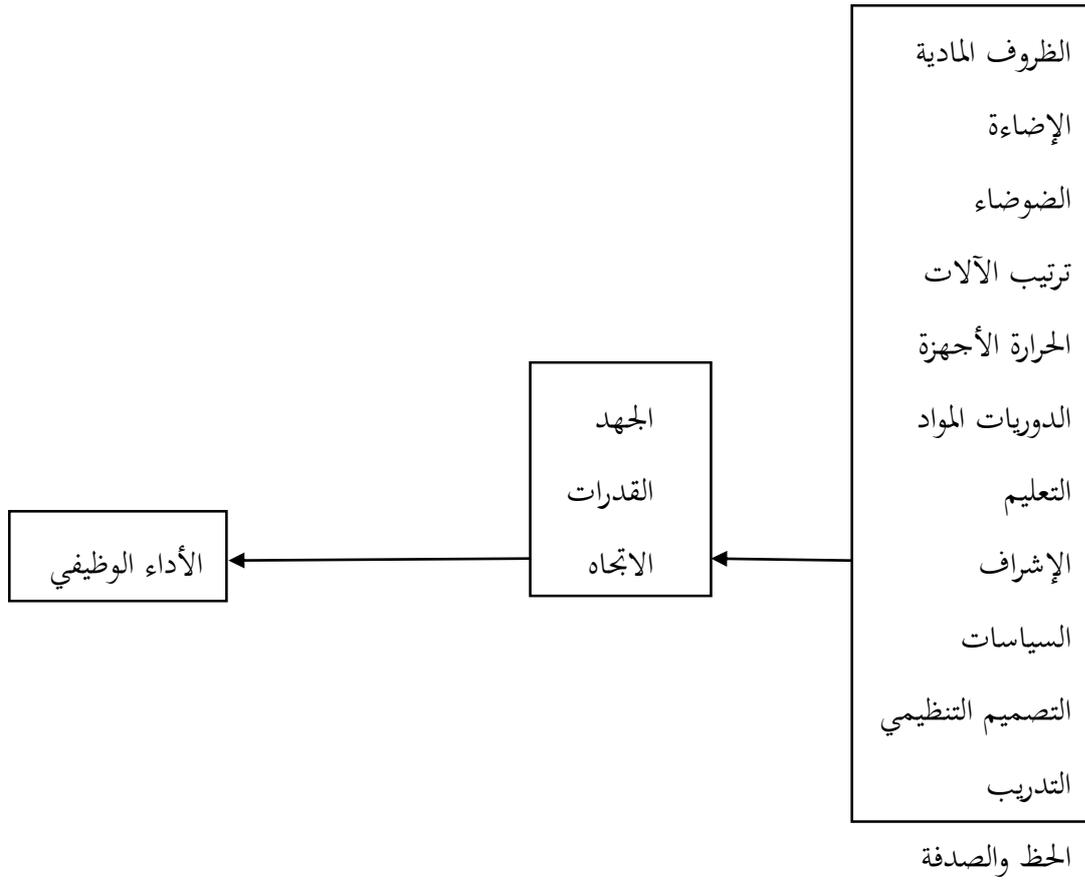
تكون من خلال نقص في رغبته ودافعيته، بالإضافة إلى ضعف في شخصيته وقصور في قدراته العقلية، وكذا التغيب المستمر عن العمل، والمشكلات العائلية.

أما رابطة حسن فترى بأن هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة، والاتجاه، والشكل رقم يوضح ذلك².

¹مرح طاهر شكري "حسن علي"، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2016، ص44.

²رابطة حسن، مرجع سابق، ص211.

الشكل رقم (6): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص212.

المبحث الثاني: تقويم الأداء الوظيفي

يعتبر تقويم الأداء الوظيفي عملية أساسية بالنسبة للمنظمة، فمن خلاله تستطيع قياس مدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية في تحقيق أهدافها، وبالتالي الكشف عن نقاط القوة وتدعيمها، والكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها، واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة التي تساعد على توجيه مسارها بما يعمل على تحقيق أهدافها.

وبناء على هذا سنحاول التعرف من خلال هذا المبحث على تقويم الأداء الوظيفي، حيث تم العمل على تقسيمه إلى ثلاث مطالب، سنتطرق في المطلب الأول إلى مفهوم تقويم الأداء الوظيفي، أهميته وأهدافه، أما في المطلب الثاني فسنتطرق إلى مؤشرات ومعايير تقويم الأداء الوظيفي، أما المطلب الثالث فيتضمن مراحل تقويم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم تقويم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم تقويم الأداء الوظيفي

توجد عدة تعاريف لتقويم الأداء الوظيفي نذكر منها:

يعرف تقويم الأداء بأنه: "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقق أهدافها"¹.

ويعرف أيضاً على أنه: "عملية إدارية المهدف منها تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء في سبيل تحقيق هدف تسعى له المنظمة"².

وهناك من يعرفه على أنه: "عملية تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية وتعمل على حفز الفرد للعمل ومساعدته على معرفة مواطن القوة لديه من أجل تطويرها وتحديد جوانب الضعف والعمل على معالجتها باستخدام الإستراتيجيات المناسبة"³.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، ط2، دار وائل، عمان، 2006، ص241.

² نبراس ناجي رزوقي، تأثير استراتيجية تقويم الأداء في الفاعلية التنظيمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص50.

³ رمضان خطوط، تقويم الأداء في ظل بيداغوجيا المقاربة بالكفاءات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، العدد11، ديسمبر2016، ص (125-143).

كما عرف تقويم الأداء على أنه: محاولة لتحليل الموظفين بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على مواجهة الأولى والثانية، لضمان فعالية المنظمة في الحاضر وضمان تطورها واستمرارها في المستقبل¹.

ومن هذه التعاريف نستنتج بأن تقويم الأداء الوظيفي هو عملية تتمثل في قياس أداء الموظفين للكشف عن نقاط القوة والضعف ثم اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها، لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية تقويم الأداء الوظيفي

تبرز أهمية تقويم الأداء الوظيفي في الجوانب الآتية²:

- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي مقياس لمدى نجاح المنظمة، فهي تسعى من خلاله لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها وضمان البقاء والاستمرار في العمل.
- توفر عملية تقويم الأداء الوظيفي المعلومات لكافة مستويات الإدارة في المنظمة، لمساعدتها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
- يظهر تقويم الأداء الوظيفي التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها، سواء نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، ويتجسد ذلك في نتائج التنفيذ الفعلي للأداء في المنظمة.
- يساعد تقويم الأداء الوظيفي على تعزيز المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات، مما يدفع بالمنظمة إلى العمل على تحسين مستوى أدائها.
- يؤدي تقويم الأداء الوظيفي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة في المنظمة لوضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح.
- تعكس عملية تقويم الأداء الوظيفي درجة المواءمة والانسجام بين أهداف وإستراتيجيات المنظمة المعتمدة، وعلاقتها ببيئتها التنافسية.

وهناك من يرى بأن أهمية تقويم الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي³:

¹جعفر عبد الله موسى إدريس، تقويم الأداء، <https://sst5.com/Article/2068/77>، يوم 2021/05/09.

²فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، (ص241-242).

³فائزة عبد الكريم محمد، تقويم الأداء المالي في شركة التأمين العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العدد (22)، 2012، (ص297-298).

- يمكن المنظمة من التأكد من كفاءة استغلال مواردها الإنتاجية واستعمالها على النحو الأفضل لضمان سير الخطة الاقتصادية نحو أهدافها المقررة.
- تقويم الأداء الوظيفي يرتبط بالتخطيط سواء على المستوى القومي أو القطاعي أو على مستوى المنظمة، وبالتالي فهو يؤدي إلى تحقيق التوازن الاقتصادي.
- يساعد المنظمة على التقليل من الإسراف في الأموال والإجراءات وشكليات العمل مما يتنافى مع القواعد الصحيحة للأداء العام السليم.
- يؤدي إلى الإسراع في الكشف عن الانحرافات ومنع تسربها إلى مواقع أخرى مما يؤدي من تقليل حجم الخسائر.

ثالثاً: أهداف تقويم الأداء الوظيفي

تهدف عملية تقويم الأداء الوظيفي إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها¹:

1. الأهداف الإستراتيجية:

تهدف عملية تقويم الأداء الوظيفي إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين، لكي يتم تنفيذ إستراتيجية المنظمة المتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقويم الأداء مرناً ويستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي.

2. الأهداف التطويرية:

إن تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقويم الأداء الوظيفي، وبصفة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم أما الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، 2003، ص139.

3. الأهداف الإدارية:

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقويم الأداء الوظيفي في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز.

كما يمكن إضافة الأهداف السلوكية لتقويم الأداء الوظيفي والتي تتمحور حول معرفة الأفراد لنقاط القوة والضعف من خلال نتائج التقييم، وتفادي السيء منها والاستمرار على الجيد منها.

المطلب الثاني: مؤشرات ومعايير تقويم الأداء الوظيفي

أولاً: مؤشرات تقويم الأداء الوظيفي

يتمحور جوهر عملية تقويم الأداء الوظيفي في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات ومعايير محددة مسبقاً لتشخيص الانحرافات وبيان مسبباتها ثم اقتراح الخطوات اللازمة لمعالجتها، وهناك العديد من المؤشرات المستعملة في تقويم الأداء، إلا أنه يجب اختيار المؤشرات التي تتوافق مع طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها، ومن أبرز المؤشرات المستعملة في عملية تقويم الأداء الوظيفي ما يلي¹:

أ. مؤشرات عامة أو مشتركة:

هي المؤشرات التي يمكن الاسترشاد بها في تقويم عام للمنظمة على اختلاف أنواعها، وهذه المؤشرات منها ما هو داخلي مثل مؤشرات الإنتاج من الإنتاجية والتسويق والأفراد والفاعلية، ومنها ما هو خارجي مثل المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية.

ب. مؤشرات خاصة:

وهي المؤشرات التي ترتبط بشكل وثيق بخصوصية نشاط المنظمة، وتعتمد هذه المؤشرات على البيانات والمعلومات ومدى دقتها وتوافرها وأعدادها، وهناك خصائص للبيانات المتوفرة لديها من جهة توفرها ودقتها وقبولها وملاءمتها الزمنية، وبالتالي يصبح بإمكانها بعد إعدادها وتجهيزها ومعالجتها بالطريقة الملائمة الحصول على معلومات ومؤشرات منطقية تساعد في تخطيط ومراقبة وتقويم الأداء.

¹فائزة عبد الكريم محمد، مرجع سابق، (ص298-299).

وكما هو شأن عناصر الأداء فإن المؤشرات تختلف من منظمة لأخرى، وهذا يختلف حسب عوامل متعددة، من أهمها نوعية نشاط المنظمة، أهداف التقويم، حجم المنظمة وغيرها.

ثانيا: معايير تقويم الأداء الوظيفي

تستند عملية تقويم الأداء الوظيفي على معايير توضح مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وتحديد الانحرافات وأسبابها وكيفية معالجتها وتحسين مستوى الأداء، وتجدر الإشارة إلى أنه توجد العديد من المعايير التي تستخدم في تقويم الأداء، وذلك بسبب تباين طبيعة ونشاط كل منظمة وكذا تنوع الأنشطة داخل المنظمة نفسها واختلاف وتنوع المنتجات والخدمات التي تهدف المنظمة إلى تقويمها، وتباين طريقة قياس كل منتج، لذلك تقسم المعايير كما يلي¹:

1. معايير عامة ومعايير خاصة:

تتمثل المعايير العامة في الممارسات العامة السليمة وهي المعايير الاقتصادية، معايير الكفاءة، معايير الفعالية، أما المعايير الخاصة فتتعلق بمشروع أو بمنظمة بحد ذاتها.

2. معايير داخلية خارجية:

المعايير الداخلية هي التي تؤخذ من داخل المنظمة والتي تتمثل في الأهداف العامة والأهداف الفرعية، أما المعايير الخارجية فهي التي تستنبط من أداء منظمات أخرى مشابهة، كالتشابه في المستوى التكنولوجي أو في الظروف أو إتباع نفس القواعد والأسس... إلخ.

3. معايير محاسبية ومعايير اقتصادية:

المعايير المحاسبية هي مدى استخدام المنظمة لأموالها في تحقيق أهدافها وتتجسد من خلال الأرباح، المبيعات، الإيرادات... إلخ، أما المعايير الاقتصادية فتتمثل في كمية المنتجات التي يجب عرضها أو طرحها في الأسواق، كمقدار أو معدل الطلب على منتجات الشركة، سعر السلع المكتملة والبديلة.

¹ حميد علي ميعاد، دور تقويم الأداء في الحد من الفساد الإداري والمالي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (39)، 2014، ص (311-328).

4. معايير رقمية ومعايير وصفية:

المعايير الرقمية يعبر عنها بصيغة رقم معين مثل ساعة عمل مباشر، كلفة الوحدة، عدد الوحدات... إلخ، أما المعايير الوصفية فتعتمد على الشروحات والوصف كونها لا يمكن أو صعب التعبير عنها برقم مثل رضا العاملين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وغيرها من الحالات السلوكية.

5. معايير نظرية وقياسية وفنية:

تفترض المعايير النظرية وجود ظروف مثالية واستغلال كامل للوقت وعدم وجود أي توقفات أو هدر، كما أن العديد من المنظمات المحلية والدولية تصدر معايير قياسية تعتبر مرشداً لتقييم الأداء مثل النسب المالية المثالية، أما المعايير الفنية فإنها تأخذ بعين الاعتبار العطل والإجازات والتوقفات والظروف الطبيعية التي تصاحب النشاط لهذا تعتمد الطاقات الفعلية والمخططة.

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تتطلب عملية تقييم الأداء الوظيفي اعتماد خطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وتمثل هذه المراحل فيما يلي¹:

1. وضع توقعات الأداء:

وهي أول خطوة في عملية تقييم الأداء الوظيفي حيث تقوم إدارة المنظمة بتحديد ووصف المهام والنتائج المتوقع تحقيقها.

2. مراقبة التقدم في الأداء:

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتقديم معلومات حول كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل والتعرف على الكيفية التي ينجز العامل عمله بها.

¹ كامل شكير الوظيفي، أثر عدالة نظام تقييم الأداء في تحسين فاعلية الأداء التدريسي بحث ميداني في كلية التربية جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، العدد (2)، 2007، ص (49-63).

3. تقويم الأداء:

تقوم المنظمة بتقويم الأداء الوظيفي لجميع العاملين ومعرفة مستويات أدائهم لكي تتمكن من اتخاذ القرار السليم.

4. التغذية الراجعة:

وهي معرفة العامل لمستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من التقدم والوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، هذه المرحلة ضرورية لأنها تساعد على معرفة كيفية أداء عمله في المستقبل بصورة مرضية.

5. اتخاذ القرارات الإدارية:

وتعتبر مرحلة مهمة فمن خلالها تقوم المنظمة باتخاذ عدة قرارات إدارية مثل الترقية النقل أو الفصل.

6. وضع خطط لتطوير الأداء:

وهي المرحلة الأخيرة ضمن مراحل تقويم الأداء الوظيفي، يتم فيها وضع خطط تطويرية تؤثر بشكل إيجابي على تقويم الأداء من خلال معرفة القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد العامل.

المبحث الثالث: تعديل السلوك التنظيمي كعامل أساسي في تحسين الأداء الوظيفي

بعدما تقوم المنظمة بعملية تقويم الأداء الوظيفي، والكشف عن نقاط القوة والضعف، يصبح من الضروري أن تقوم بتحسينه من خلال معالجة هذه الأخيرة، والنهوض بأداء المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها. وبناء على هذا سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح مفهوم تحسين الأداء الوظيفي والخطوات التي تتبعها المنظمة للقيام بهذه العملية، بالإضافة إلى طرق تحسين الأداء الوظيفي، كما سنوضح دور تعديل السلوك التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

يتضح مفهوم تحسين الأداء الوظيفي من خلال استعراضنا لمجموعة من التعريفات كما يلي:

يعرف تحسين الأداء على أنه: "طريقة منظمة وشاملة لمواجهة المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء"¹. ويعرف على أنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"². كما يعرف كذلك بأنه: علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه إلى علاج القصور في مدخلات، أو عمليات، أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة³.

وهناك من يرى بأن: تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى⁴.

¹ سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص 99.

² براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، دار الراية، عمان، 2015، 115.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 177.

⁴ مسعودة شريف، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، ورقة مقدمة من الملتقى العلمي الدولي: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2009.

من خلال هذه التعريفات نستنتج بأن تحسين الأداء هو عملية منظمة تعمل المنظمة من خلالها على معالجة الانحرافات في الأداء.

ثانيا: خصائص تحسين الأداء الوظيفي

تتميز عملية تحسين الأداء الوظيفي بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل فيما يلي¹:

1. الاستمرارية:

يتطلب تحسين الأداء الديمومة والاستمرارية، كما يهدف إلى زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين مناخ العمل بشكل دائم ومستمر.

2. التدخل المخطط:

فلا تتم عملية تحسين الأداء إلا بتشخيص المشكلات بشكل دقيق، لتجميع المعلومات المطلوبة.

3. المسؤولية الإدارية:

تعتبر عملية تحسين الأداء من مهام جميع المستويات الإدارية فالإدارة العليا تتخذ قرار لتحسين الأداء وتسانده في ذلك كافة المراحل في حين تساهم الإدارة الدنيا بتقديم البيانات اللازمة لوضع الخطط.

4. الشمولية:

فهو عملية شاملة متماشية مع مفهوم النظم ويتعامل مع المنظمة باعتبارها نظاما متكاملا.

5. رفع كفاءة وفعالية المنظمة:

إن عملية تحسين الأداء هي عملية هادفة تؤدي في النهاية إلى رفع مستوى أداء المنظمة ورفع كفاءتها وفعاليتها.

¹آمال زرفاوي، سامية بن عمر، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد (1)، مارس 2019، ص (68-79).

ثالثاً: خطوات تحسين الأداء الوظيفي

بعد تحديد الانحرافات الحاصلة في الأداء ومسبباتها تقوم المنظمة باتخاذ الخطوات المناسبة لتحسين الأداء، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي¹:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

أ. **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.

ب. **الوضع الحالي/الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، التي من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها، ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً، وبالتالي فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب ألا تكون هناك أية عوامل تخول دون مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة والمهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

¹مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 68 69.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة عن طريق جملة من الإجراءات التي تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، حيث يتم اختيار الإجراءات المناسبة بما يتلاءم مع نشاط المؤسسة ووضعها المالي، وعادة ما يؤدي هذا التدخل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة¹.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، وتصميم نظام للمتابعة والمراقبة، ثم العمل على تضمين مفاهيم التغيير الملائمة في الأعمال اليومية لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

تقوم المنظمة في هذه الخطوة بتوفير وسائل مراقبة ومتابعة تختص بقياس التغيير الحاصل في الأداء، من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لنتيجة الوسائل التي قامت بتطبيقها، ذلك لأن بعضاً من هذه الوسائل تكون لديها آثار مباشرة على عملية تحسين الأداء².

المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء

توجد ثلاث مداخل رئيسية للأداء الوظيفي وهي كما يلي³:

1. تحسين الموظف:

يعتبر تحسين الموظف العامل الأكثر صعوبة، فقد يظهر بعد تحليل الأداء أن الموظف يحتاج إلى تغيير، وهنا تظهر عدة مداخل إلى ذلك:

¹ شرف الدين مومن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص (58-59).

² بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 25.

³ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015/2014، ص (429-430).

– التركيز على نواحي القوة:

باتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف، والاعتراف بأنه لا يوجد الفرد الكامل، والقضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف أمر غير واقعي، ذلك أن كل فرد عبارة عن خليط من نواحي القوة ونواحي الضعف، لذلك يجب تركيز جهودات التحسين أكثر على البحث عن أساليب للاستفادة مما لدى الموظف من مواهب ومحاولة تنميتها.

– التركيز على المرغوب:

هناك ارتباط بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، ولا تعتبر إقامة علاقة سببية بين الرغبة والأداء بنفس أهمية محاولة توفير الانسجام بين اهتمامات الموظف والعمل الذي يؤديه، وبالتالي يمكن زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يحبون أداءها، مع ضرورة توفير الانسجام بينهم وبين الأعمال الموكلة إليهم.

– ربط الأداء بالأهداف الشخصية:

يجب أن ترتبط جهود تحسين الأداء وتنسجم مع أهداف الموظف الشخصية واهتماماته، كما يجب الاستفادة بما يوجد لدى الموظف من اهتمامات مهنية عن طريق إظهار كيف أن التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، مما يؤدي لتحقيق التحسينات المرغوبة.

2. تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظف من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظم¹.

¹ فايزة فاضل، سمية سعدون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة -مغنية-، مجلة روافد، العدد (1)، جوان 2017، ص (217-244).

3. تحسين الموقف:

يتيح الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك بمراعاة ما يلي:

- التنظيم: وذلك بتحديد الطريقة التي يتم بها تنظيم جماعة العمل، وضوح خطوط الاتصال، تحديد المسؤوليات، وفاعلية التعامل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العملاء.
- تخطيط مكان العمل: باختيار طريقة تقضي على الوقت الضائع، عن طريق إعادة ترتيب مكان العمل وتحسين انسياب الحركة.
- الموارد: وذلك بالتأكد من كفاية الموارد المستخدمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- الجداول: حيث يمكن مراقبة أو تغيير جداول العمل بشكل يتلاءم مع مصلحة العمل الواجب إنجازه والمؤسسة.
- المشرف على العمل: بمعرفة مدى مغالاته في الإشراف على موظفيه، أو عدم قيامه بواجبه في الإشراف، ومن بين الأمور الهامة في الإشراف: الاهتمام بالاتصالات، مدى تفويض السلطة، متابعة الأعمال أثناء الإنجاز، أساليب توزيع الكفاءات، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطر¹.

المطلب الثالث: العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي

إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والكفاءة والفعالية الإدارية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، من أجل إنجاز أهداف الموظف والمنظمة وتحقيق أهداف المجتمع ككل.

كما تساعدنا دراسة السلوك التنظيمي على معرفة الأسباب التي تؤدي إلى القيام بالسلوك الفردي، والتنبؤ به إذا ما توافرت هذه الأسباب فمثلا معرفة مبادئ الدافعية تمكننا من معرفة كيف نحفز الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين العاملين، التحفيز المادي أو المعنوي وغيرها.

ويمكننا الحديث عن علاقة بعض من أبعاد السلوك التنظيمي بالأداء الوظيفي كما يلي:

¹محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص (431-432).

1. الاتجاهات:

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة و المؤثرة في سلوك الفرد و في دوافعه، وبالتالي فمعرفة الاتجاهات المختلفة للعاملين في المنظمة من الأمور الضرورية، ذلك لأن الأفراد العاملين دائما ما تكون لديهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ مهامها، ويوجد نوعان من الاتجاهات السلبية و الإيجابية، فعلى المؤسسة أن تقوم بتعزيز الاتجاهات الإيجابية مثل الحب والصدقة و الولاء التنظيمي، و إنهاء الاتجاهات السلبية كالكرهية و الأنانية و الإساءة للآخرين، و من أجل تحقيق هذا لابد على المنظمة من أن تقف على أسباب تكوين هذه الاتجاهات للوصول إلى الأسلوب المناسب في معالجتها و خاصة السلبية منها¹.

2. ضغوط العمل:

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين نحو علاقة ضغوط العمل بالأداء كما يلي:

بعض الباحثين أكدوا أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة سلبية، ذلك لأنهم اعتبروا أن ضغوط العمل عبارة عن عائق للسلوك الإنساني مما ينعكس سلبا على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد ويجبر الفرد على بذل جهد كبير وتكريس أوقات كثيرة للتغلب على هذه الضغوط.

وبعض الباحثين يرون بأن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة إيجابية، حيث تعتبر مشاكل العمل وصعوباته بمثابة تحديات بالنسبة للفرد وتؤدي إلى تبني أنماط إيجابية من السلوك وبالتالي تحقيق أداء أفضل.

وأصحاب الاتجاه الثالث فيرون عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء، وأصحاب هذا الرأي قلة، ويفترض هذا الرأي أن الفرد قد هيئ نفسه نفسيا وجسديا للعمل وإنجاز جميع واجباته بغض النظر عما يحيط به من ضغوط.

أما الاتجاه الرابع فيرى بأن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف (U) بين ضغوط العمل والأداء، حيث يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد للعمل، ووجود مستوى عال من الضغوط سيؤدي لامتناس قدرات الأفراد لمكافحته، وبالتالي استنفاد جميع قدراته وعدم توفره للعمل².

¹ عبد الحق علي إبراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص (135-136).

² عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص (36-37).

3. الدافعية والتحفيز:

يكمن وراء مظاهر وأنماط السلوك الإنساني المختلفة قوى دافعة ومحركة وموجهة لها، والتي يطلق عليها بتعبير الدافعية، ومن هنا فإن الدافعية هي أحد العوامل النفسية والداخلية التي تؤثر في السلوك الإنساني، ولقد شغلت الدافعية حيزاً كبيراً من تفكير واهتمام علماء النفس والإدارة وبالتالي ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسيرها وتحديد معالمها الرئيسية.

إن الدوافع هي بمثابة محرك السلوك وجوهره، حيث أن دراسة السلوك الإنساني كان ولا زال هدفها هو وصف وتفسير وتحليل والتنبؤ بهذا السلوك.

أما الحوافز فهناك اختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهومها، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، ومنهم من اعتبر أنها مجموعة العوامل التي تهيئها المنظمة للعاملين فيها لإشباع دوافعهم.

كما أشير إلى التحفيز على أنه القوة التي تدفع الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة من التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي.

ومن بين أهداف عملية التحفيز:

- تحسين الانتاجية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء¹.

ومن جانب آخر يلاحظ أن الهدف من تعديل السلوك التنظيمي وتحسين الأداء هو هدف واحد، وتعديل السلوك هو أهم أدوات تحسين الأداء، وذلك من خلال التعلم، وتعزيز السلوكات الإيجابية، ومحاولة تغيير أو إزالة السلوكات

¹عبد الحق علي إبراهيم بلل، مرجع سابق، (ص 137-139).

السلبية لضمان تنفيذ المهام بطريقة صحيحة وسليمة، كذلك فإن معرفة العوامل التي تؤثر في سلوك الفرد وتوجهه نحو بذل جهود أكبر في أداء العمل ستؤدي إلى معرفة كيفية تحفيزه وتشجيعه على تحسين أداءه وتقديم ما هو أفضل للمنظمة التي يعمل فيها.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للأداء الوظيفي، حيث يمكننا القول بأن الأداء الوظيفي هو قيام الموظف بإنجاز كافة الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بكفاءة وفعالية لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي جزء من عملية الرقابة التي تقوم بها المنظمة من أجل قياس أداء العاملين والتأكد من قدرتهم على أداء عملهم والكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومحاوله تعزيز الأولى ومعالجة الثانية، بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والمعايير، بهدف تحسين مستوى أدائهم وتطويره الأمر الذي يسمح للمنظمة بالوصول إلى أحسن النتائج ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى المنظمات المنافسة.

الفصل الثالث

من خلال الدراسة النظرية تعرفنا على السلوك التنظيمي بشكل عام وعلى تعديل السلوك التنظيمي ومراحله وجوانب أخرى متعلقة به بشكل خاص، كما تعرفنا على الأداء الوظيفي، أهميته، والمحددات التي من شأنها أن تساهم في تحسينه إضافة إلى عناصر أخرى مرتبطة به.

إلا أن العلاقة بين هذين المفهومين لا تتضح من خلال التحليل النظري وحده و لذلك نسعى من خلال هذا الفصل إلى التعرف على هذه العلاقة من زاوية تطبيقية، حيث يتم تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بالوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قلمة ، وقد تم اختيار هذه المؤسسة لما تتميز به من حيوية وحدانية ، وتوظيفها لشريحة واسعة ومتنوعة من الموظفين والعاملين ، وخصوصا الفئات الشبابية التي تتسم من الناحية السلوكية بنوع من المرونة تخدم موضوع الدراسة ، لأنه كما هو معلوم هناك شروط لا بد من توفرها في المؤسسة المستهدفة كحالة للدراسة للتوفر على القابلية لأي موضوع يراد بجمته .

وقد تمت دراسة الموضوع من خلال الاستبيان كأداة بحث، وبعد جمع الاستمارات الموزعة على العينة التي أمكن تحديدها، تم تصنيف وتحليل البيانات طبقا للهدف من الدراسة وطبقا لاستجابات المبحوثين، وفيما سيأتي سيتم عرض وتحليل وتفسير ومناقشة المعلومات المتحصل عليها، وذلك حسب التساؤلات المطروحة، وفرضيات الدراسة، وقبل ذلك كان لا بد من التعرف بشكل عام على المؤسسة محل الدراسة، فضلا عن خصائص العينة التي تم اختيارها من عدة جوانب شخصية ووظيفية بهدف تحديد مستوى الثقة في الإجابات والآراء المقدمة في الاستبانات.

وبناء على ذلك فقد تم تقسيم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: تعريف عام بالمؤسسة المدروسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: دراسة الفروق بين استجابات المبحوثين تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الولائية للتشغيل قالمة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم تعريف للوكالة الولائية للتشغيل لولاية قالمة مع إبراز مختلف مهامها، وكذا عرض هيكلها التنظيمي.

أولاً: نبذة تاريخية عن المرافق العمومية للتشغيل

يتم تنظيم وتسيير سوق الشغل في جميع بلدان العالم من طرف الدولة وذلك عن طريق المرفق العمومي للتشغيل. ظهرت المرافق العمومية للتشغيل في البلدان الصناعية في أواخر القرن 19 بسبب مخاوف الاثار الاقتصادية والاجتماعية على البطالة. بعد استقلال الجزائر، انشأت الدولة مرفق عمومي للتشغيل والمتمثل في الديوان الوطني لليد العاملة حيث تولى مسؤولية تسيير مختلف آليات التشغيل.

أنشأ الديوان الوطني لليد العاملة في نوفمبر 1962 بمقتضى المرسوم رقم 62-99 المؤرخ في 29 نوفمبر 1962 المتعلق بإنشاء الديوان الوطني لليد العاملة وذلك في إطار سياسة ترقية التشغيل ومكافحة البطالة.

يعد الديوان الوطني لليد العاملة مؤسسة عمومية ذات طابع اداري منذ سنة 1971 بأمر رقم 42-71 المؤرخ في 17 يونيو سنة 1971 والمتضمن تنظيم المكتب الوطني لليد العاملة ليتغير اسمه سنة 1990 ويصبح الوكالة الوطنية للتشغيل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 259-90 مؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1990.

وفي 2006 تم تغيير طابعها القانوني من مؤسسة عمومية ذات طابع اداري إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص.

وفي نهاية سنة 2006، استفادت الوكالة الوطنية للتشغيل من مخطط إعادة التأهيل المخصص لتطوير شبكتها (مختلف وكالات التشغيل التابعة لها سواء كانت ولائية أو محلية) بالإضافة الى تقوية المهارات الإدارية لإطاراتها لاسيما تطوير وسائل التسيير وتقديم الخدمات

ثانياً: تعريف الوكالة الولائية للتشغيل لولاية قالمة

هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 66-77 المؤرخ في 19 محرم 1427 الموافق ل 18 فبراير 2006 وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تعمل تحت وصاية الوزير المكلف بالعمل.

تلعب الوكالة دور الوساطة بين عروض وطلبات العمل المسجلة على مستوى بطاقتها، كما تساعد على تنظيم معرفة وضع سوق العمل الوطني وتطوره تعتبر الأداة الفعلية للدولة في أداء مهامها كوسيط في سوق الشغل.

ثالثا: مهام الوكالة الولائية للتشغيل لولاية قالمة

من أبرز مهامها ما يلي:

1. تنظيم ومعرفة وضعية السوق للتشغيل واليد العاملة وتطورها وضمان ذلك، وتكلف هذه الصفة على

الخصوص بما يلي:

— وضع معلومة إعلامية تسمح بالاطلاع بكيفية دقيقة، منتظمة وحقيقية على تقلبات سوق التشغيل واليد العاملة.

— القيام بكل تحليل وخبرة في مجال التشغيل واليد العاملة.

— القيام بالدراسات والتحقيقات التي لها صلة بأداء مهمتها.

— تطوير أدوات وآليات تسمح بتنمية وظيفة رصد سوق التشغيل وتقيسها.

2. جمع عروض وطلبات العمل ووضع علاقة فيما بينها حيث تكلف بما يلي:

— ضمان استقبال، إعلام، توجيه وتنصيب طالبي العمل. يكون التوجيه نحو التكوين لإعادة التأهيل تحفيز روح المقاولاتية والعمل الحر.

— البحث، التسجيل ومعالجة عروض العمل مع الأخذ بعني الاعتبار التدقيق في المناصب الشاغرة وشروط الالتحاق بها.

— تنظيم عملية التعويض في العروض وطلبات العمل بين الوكالات محليا، عندما تجد الوكالة المعنية نفسها

غير قادرة على تلبية عرض العمل أو تنصيب طالبي العمل المسجلين لديها بصورة لائقة أو لظروف أخرى تفتضيها هذه العملية.

— تشجيع الحركة الجغرافية والمهنية لطالبي العمل، وتنظيمها طبقا للتنظيم المعمول به والدعائم الكفيلة بتنظيم

حركة اليد العاملة بإشراك المؤسسات، الشركات والهيئات المعنية بتطبيق عمليات التحويل المهني أو

التكوين التكميلي الخاص بتكليف مؤهلات طالب العمل مع متطلبات عروض العمل المتوفرة للتغلب

على عدم التوازن في سوق العمل في مجال التشغيل والمهن التي يصعب تلبيتها مستقبلا.

— المشاركة في تنظيم وتنفيذ البرامج الخاصة التي تقررها الدولة، الجماعات المحلية وكل المؤسسات المعنية.

— البحث عن كل الفرص التي تسمح بتنصيب العمال الجزائريين بالخارج.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

- تطوير مناهج وأساليب تسيير سوق العمل وأدوات التدخل في عرض وطلب العمل.
 - ضمان عمليات التكوين في مجال الاستشارة في التشغيل وتسيير سوق العمل.
 - إبرام الاتفاقيات مع الهيئات المعتمدة والبلديات المكلفة بنشاطات التنصيب.
3. متابعة تطور اليد العاملة الأجنبية في الجزائر حسب التشريع والتنظيم المتعلقين بتشغيل الأجانب، تنظيم وسير البطاقة الوطنية الخاصة بهما.
4. تضمن فيما يخصها تطبيق التدابير الناجمة عن الاتفاقيات الدولية في مجال التشغيل.
5. تضمن فيما يخصها تطبيق تدابير الرقابة المنبثقة عن أحكام القانون 04-19 المؤرخ في 25/12/2004 والمتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل.

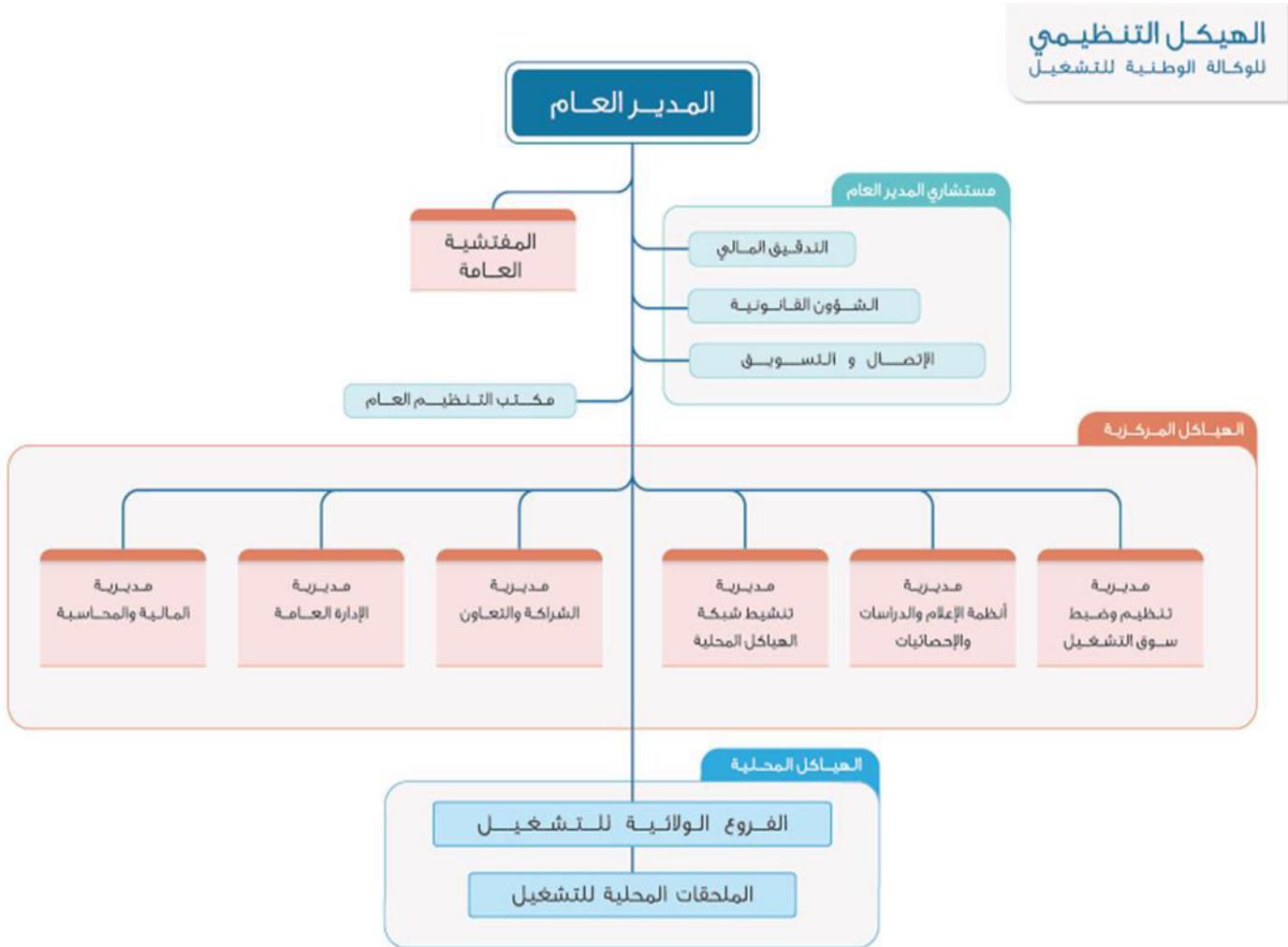
الشكل (7): مهام الوكالة الولائية للتشغيل



Source : <http://www.anem.dz/ar/pages/mission-et-objectifs-de-l-anem-ar.html>

رابعاً: الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتشغيل قالمة

الشكل (8): الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتشغيل



المصدر: وثائق المؤسسة.

من خلال الشكل نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتشغيل ولاية قالمة يتكون من:

المديرية العامة

يتمثل دور المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل في تطبيق العلاقات والاستشارات القانونية والمراقبة التقنية

وجمع المعلومات حول سوق الشغل من خلال هياكلها الخارجية اين يتم معالجتها.

الوكالة الجهوية للتشغيل

يمتد اختصاصها الإقليمي إلى عدة ولايات، وتعد جسر امتدادا بين المديرية العامة والهياكل الخارجية (وكالات ولائية، وكالات محلية) ويهدف إلى:

- ضمان تسيير اللامركزي للمناصب والموارد الموضوعة حسب سياسة تقاسم المسؤولية بين المديرية العامة والهياكل الخارجية.
- توفير الدعم الفني والتسييري للوكالات الولائية والمحلية للتعامل مع المشاكل التي يواجهونها يوميا لضمان السير الحسن للنشاطات.

الفروع الولائية للتشغيل

يمتد اختصاصها الإقليمي في حدود ولايتها. وتعد جسر امتدادا بين المديرية العامة والهياكل الخارجية (ملاحق محلية) ويهدف إلى:

- ضمان التسيير اللامركزي للمناصب والموارد الموضوعة حسب سياسة تقاسم المسؤولية بين المديرية العامة والهياكل الخارجية.
- توفير الدعم التقني والتسيير للملاحق المحلية للتعامل مع المشاكل التي يواجهونها يوميا لضمان السير الحسن للنشاطات.

الملاحق المحلية

تعتبر الخلية الأساسية في تنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل حيث تقوم باستقبال المتعاملين معها سواء من طالبي العمل او المستخدمين وتتلخص مهامها فيما يلي:

- البحث عن عمل لكل شخص يطلب ذلك حسب مؤهلاته المطلوبة وهذا العمل من اختصاص "مصلحة طالبي العمل" المتكون من موظفين متخصصين تقع على عاتقهم مهمة التنصيب وتقديم المشورة والمعلومات والتوجيه.
- تنفيذ الأجهزة والبرامج الخاصة بالتشغيل على المستوى المحلي مع الشركات وهذا العمل يقدم من طرف مصلحة المستخدمين.
- تقديم الدعم التقني في المتابعة الإدارية : معالجة عروض العمل، استدعاء ومتابعة طالبي العمل.
- المساهمة في تنفيذ تشجيع سياسة التشغيل المقدمة من طرف الدولة.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

تتميز الملاحق بنسبة عالية من الكثافة السكانية والأنشطة. الملاحق المحلية تأتي في المستوى الأخير في تنظيم هيكل الوكالة الوطنية للتشغيل. تكون على مستوى الدوائر أو البلديات، تخصص في البحث عن فرص العمل أينما كانت وتوجيه عروض العمل الى السكان المقيمين.¹

¹ Source : <http://www.anem.dz/ar/pages/mission-et-objectifs-de-l-anem-ar.html>. le 12/05/2021 à 13 :26.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

ضمن هذا البحث سيتم العمل على دراسة البيانات المتحصل عليها وتحليلها اعتمادا على مختلف الأدوات الإحصائية المناسبة ويتضمن هذا تحليلات مختلف النسب والتكرارات المتعلقة بكل عبارات محاور الاستبيان المعتمد في الدراسة، وهذا بعبارة أخرى تحديد اتجاه المبحوثين إزاء أهم العبارات والفقرات المدرجة، إضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية التي تساهم بدورها في توضيح اتجاه المستجوبين، كما سيتم اعتماد اختبار كاي مربع أو كاي دو (chi-square) لأخبار معنوية الفروق حول كل عبارة، ومعامل الارتباط لبيرسون لدراسة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة، المتمثلين في تعديل السلوك التنظيمي من جهة، تحسين الأداء التنظيمي من جهة أخرى، وفي الأخير سيتم اعتماد تحليل التباين أحادي الاتجاه (one Way anova) من أجل اختبار فروق بين آراء المبحوثين تبعا لمختلف المتغيرات الشخصية والوظيفية

أولا: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج أسئلة الاستبيان الخاصة بمحور البيانات الشخصية وذلك بالاعتماد على برنامج معالج الجداول EXCEL، حيث سنوضحها في شكل جداول ودوائر نسبية وكل جدول يضم النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة.

ومن أجل التعرف على المعلومات الشخصية لأفراد العينة قمنا بتقسيم هذا المحور إلى إحدى عشرة سؤال، سنقوم بتحليلها كما يلي:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قالمة:

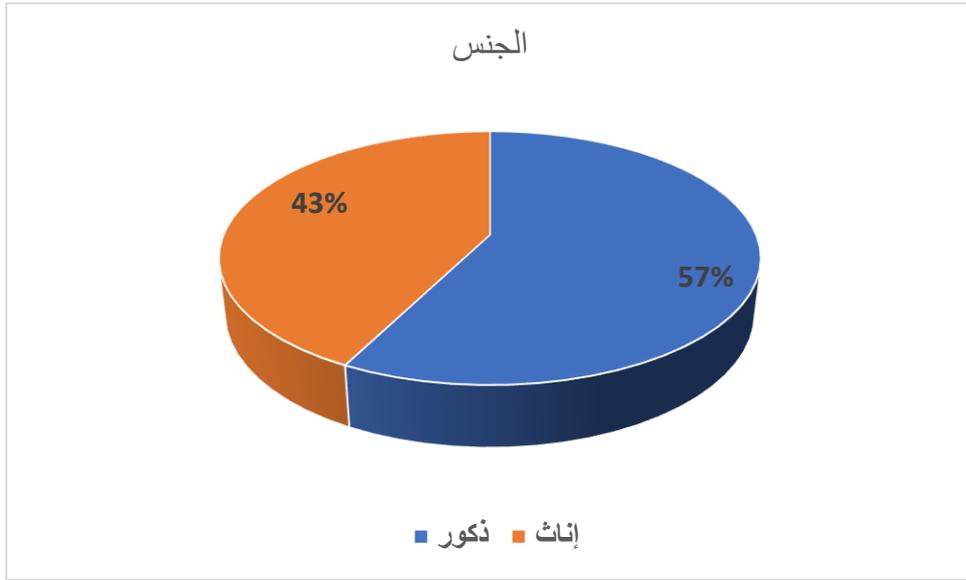
قسمت عينة الدراسة حسب الجنس كالتالي:

الجدول (3) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع	الجنس		
	ذكر	أنثى	
40	17	23	التكرارات
100%	42,50%	57,50%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل (9) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول والشكل يتضح أن غالبية أفراد العينة كانوا من الإناث بنسبة قدرها 57,50% وهو ما يعادل 23 موظفة، في حين كانت نسبة الذكور 42,50% وهو ما يعادل 17 موظف.

وسبب هذا الفرق يعود إلى:

- الإحصائيات التي أثبتت أن نسبة الإناث في الجزائر تفوق نسبة الذكور.
- نتائج مسابقات التوظيف.
- طبيعة المؤسسة الإدارية التي تركز على الشهادات والكفاءات لا على جنسهم.
- طبيعة العمل الإداري داخل المؤسسة لا يتطلب جهد عضلي وإنما يحتاج إلى تفكير ومهارات ذهنية.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قالمة:

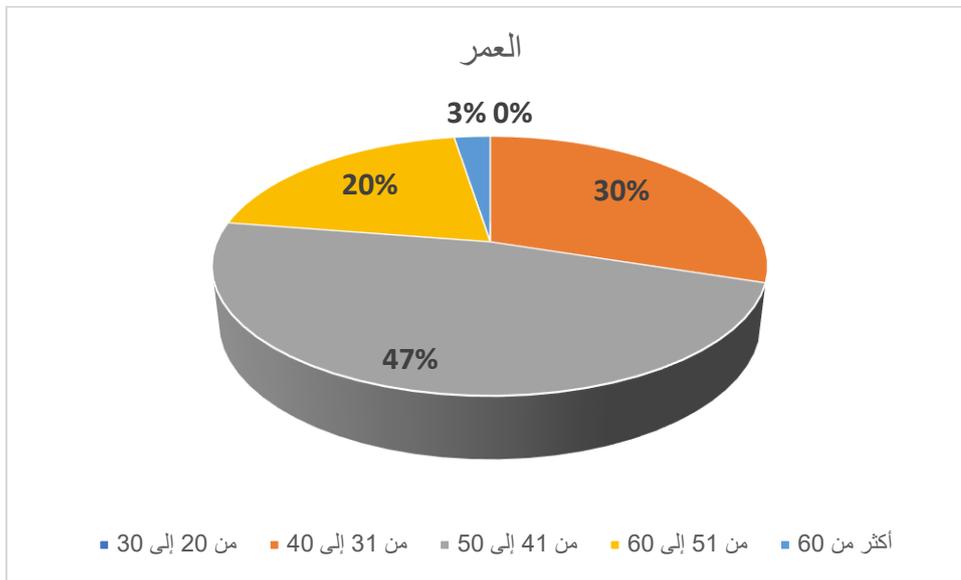
قسمت عينة الدراسة إلى خمس فئات: الفئة الأولى من 20 إلى 30 سنة، الفئة الثانية من 31 إلى 40 سنة، الفئة الثالثة من 41 إلى 50 سنة، الفئة الرابعة من 51 إلى 60 سنة، الفئة الخامسة أكثر من 60 سنة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

المجموع	العمر					التكرارات
	أكثر من 60 سنة	من 51 إلى 60 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 20 إلى 30 سنة	
40	1	8	19	12	0	
100%	2,50%	20,00%	47,50%	30,00%	0,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل (10) : توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة الثالثة (من 31 إلى 60 سنة) بنسبة 97,50% حيث تعتبر هذه النسبة منطقية جدا و هذا راجع إلى سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية التي تأخذ بعين الاعتبار العمر كمعيار للتوظيف، كما نلاحظ أن الأفراد الذين أعمارهم (أكثر من 60 سنة) و المتمثلة في فرد واحد و التي تقدر نسبة هذه الفئة ب 2,50% حيث تعتبر نسبة ضئيلة جدا و هذا راجع إلى كون السن يعتبر كسن تقاعد، أما بالنسبة للفئة الأولى (من 20 إلى 30 سنة) فقد تم ملاحظة عدم هذا وجود أفراد ينتمون لهذه الفئة لعدم وجود توظيف منذ أكثر من 7 سنوات.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

3. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قالمة:

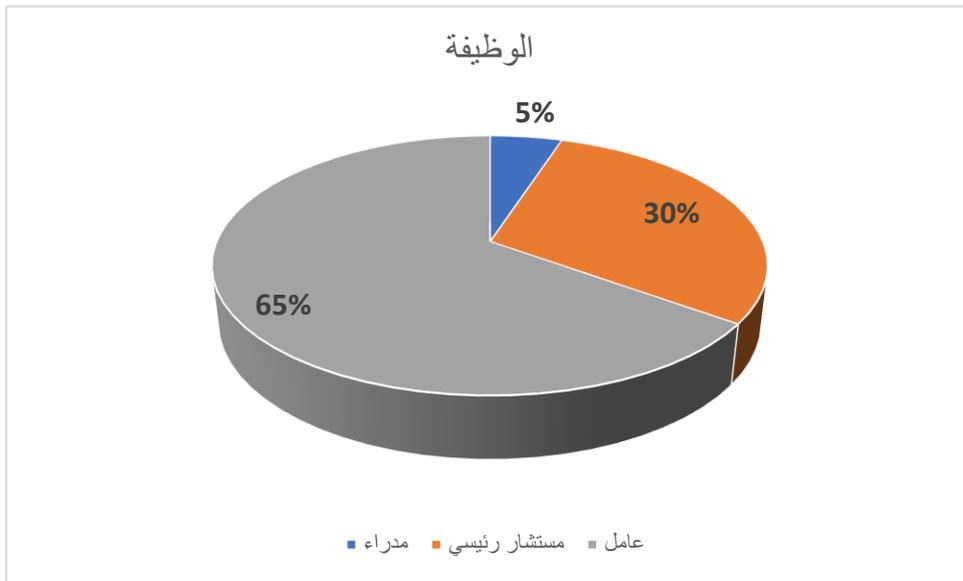
قسمنا أفراد العينة حسب الوظيفة إلى: مدير، مستشار رئيسي، عامل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

المجموع	الوظيفة			التكرارات
	مدير	مستشار رئيسي	عامل	
40	2	26	12	
100%	5,00%	65,00%	30,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل (11) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلب الموظفين في هذه المؤسسة هم مستشارين رئيسيين، وذلك بنسبة 65,00% وهذا راجع لطبيعة العمل التي تحتاج إلى إطارات تعنى باستخدام التكنولوجيا وأدوات التحليل داخل المؤسسة، تليها فئة العمال بنسبة 30,00% وهو ما يعادل 12 عامل، في حين يوجد مديرين، مدير للوكالة الولائية لولاية قالمة ومدير للوكالة المحلية لبلدية قالمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

4. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قالمة:

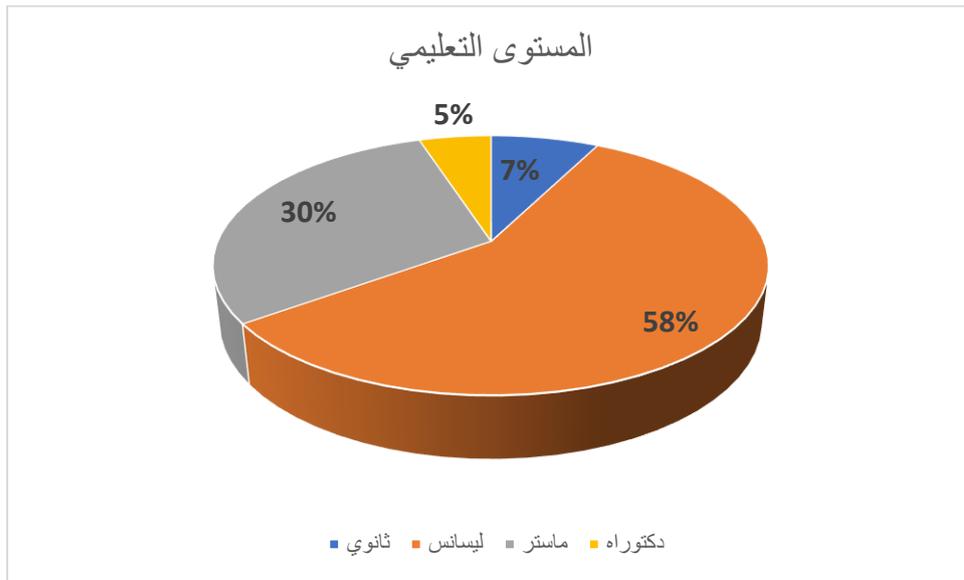
قسمنا أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إلى أربع مستويات: ثانوي، ليسانس، ماستر، دكتوراه، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (6) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	المستوى التعليمي				التكرارات
	دكتوراه	ماستر	ليسانس	ثانوي	
40	2	12	23	3	
100%	5,00%	30,00%	57,50%	7,50%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل (12) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول والشكل يتضح أن غالبية الأفراد لديهم مستوى جامعي بنسبة 92,50% وهذا راجع لطبيعة العمل التي تحتاج إلى كفاءات جامعية.

5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قالمة:

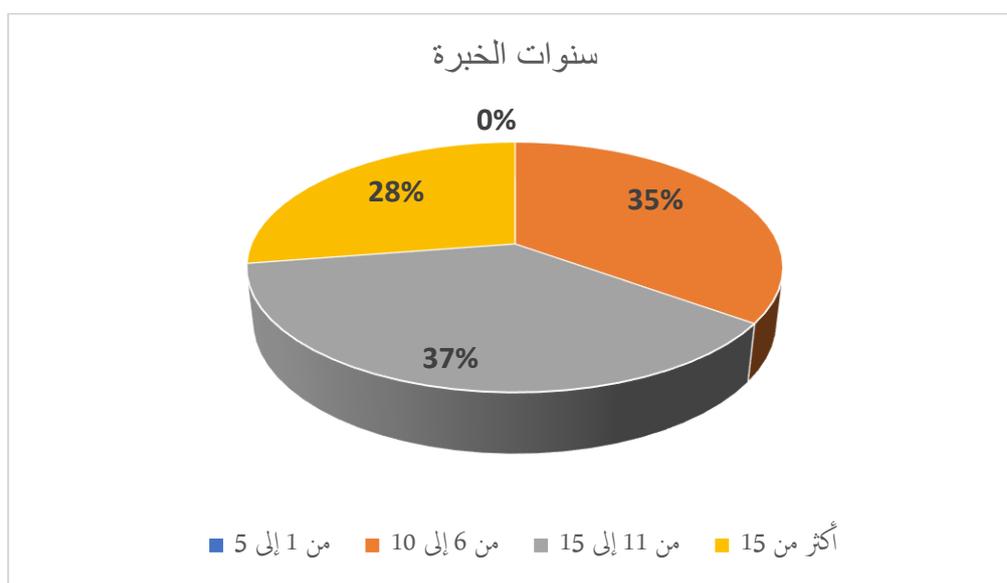
قسمنا أفراد العينة حسب سنوات الخبرة إلى أربع فئات: من سنة إلى 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المجموع	سنوات الخبرة				التكرارات
	أكثر من 15 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 6 إلى 10 سنوات	من 1 إلى 5 سنوات	
40	11	15	14	0	
100%	27,50%	37,50%	35,00%	0,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل (13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أكبر عدد سنوات الخبرة تتمركز في الفئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 37,50% ثم تليها الفئة (من 6 إلى 11 سنة) بنسبة 35,00% ثم تليها الفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 27,50% في حين لا يوجد أفراد في الفئة الأولى (من سنة إلى 5 سنوات) وهذا بسبب سياسة التوظيف في المؤسسة حيث لم يتم توظيف أي عامل منذ 7 سنوات.

6. توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قالمة:

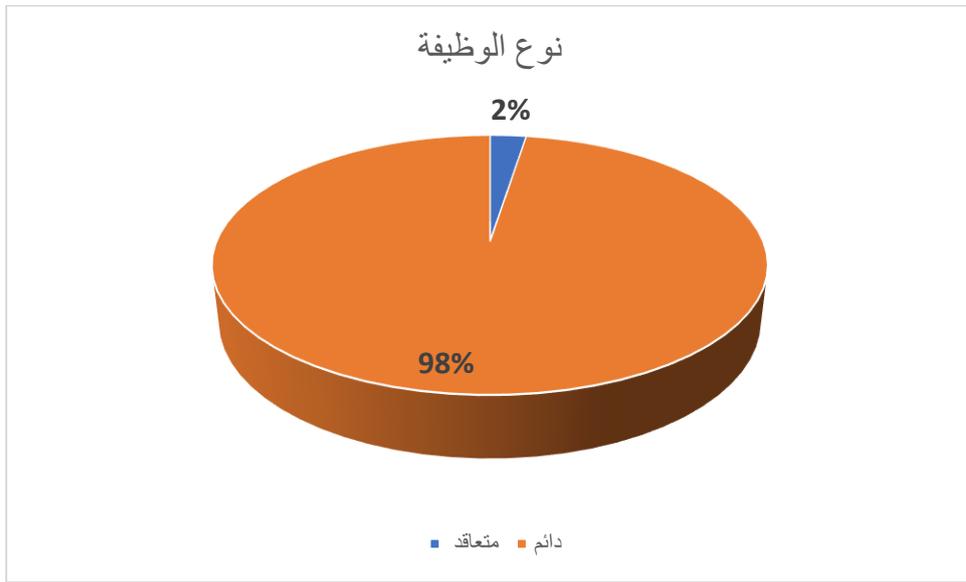
قسمنا أفراد العينة حسب نوع الوظيفة إلى نوعين: متعاقد ودائم، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (8) : توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

المجموع	نوع الوظيفة		
	دائم	متعاقد	
40	39	1	التكرارات
100%	97,50%	2,50%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل (14) : توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من أصحاب العقود الدائمة حيث بلغت نسبتهم 97,50% والمتمثل في 39 فرد في حين تم ملاحظة فرد واحد متعاقد وهذا راجع لكون الوكالة الولائية للتشغيل تخضع لقوانين الوظيف العمومي.

7. توزيع أفراد العينة حسب الخضوع للدورات التدريبية بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قالمة:

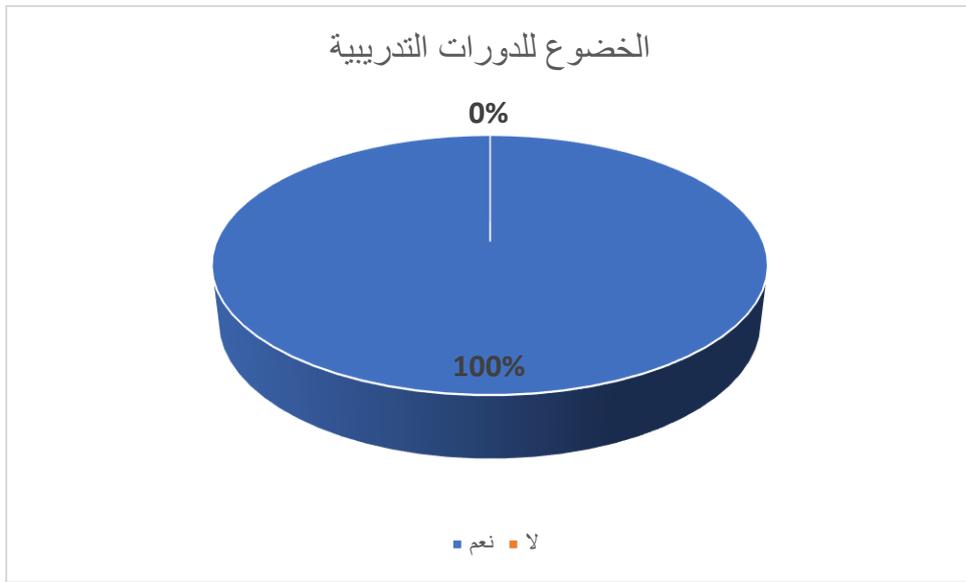
قسمنا أفراد العينة حسب خضوع الأفراد للدورات التدريبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (9) : توزيع أفراد العينة حسب الخضوع للدورات التدريبية

المجموع	الخضوع للدورات التدريبية		التكرارات
	لا	نعم	
40	0	40	
100%	0,00%	100,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل (15) : توزيع أفراد العينة حسب الخضوع للدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ بأن كل أفراد العينة خضعت للدورات التدريبية، ويمكن تفسير ذلك بأن الوكالة الولائية للتشغيل ولاية قالمة تحرص على تدريب أفرادها بشكل مستمر من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم بما يتماشى مع متطلبات العمل.

8. توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قالمة:

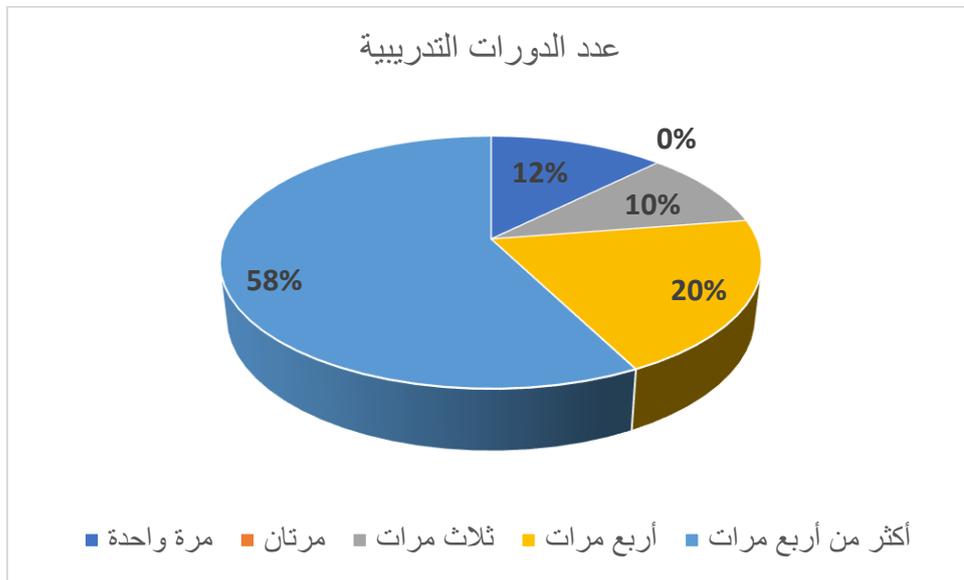
قسمنا أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية إلى: مرة واحدة، مرتان، ثلاث مرات، أربع مرات، أكثر من أربع مرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

المجموع	عدد الدورات التدريبية					التكرارات
	أكثر من أربع مرات	أربع مرات	ثلاث مرات	مرتان	مرة واحدة	
40	23	8	4	0	5	
100%	57,50%	20,00%	10,00%	0,00%	12,50%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل (16): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ بأن معظم الأفراد خضعوا لدورات تدريبية لأكثر من ثلاث وهذا راجع لكونهم سنوات خبرة معتبرة وطبيعة العمل التي تحتاج إلى تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر.

9. توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قالمة:

قسمنا أفراد العينة حسب نوع الدورات التدريبية إلى نوعين: تدريب تخصصي، تدريب للترقية والجدول التالي

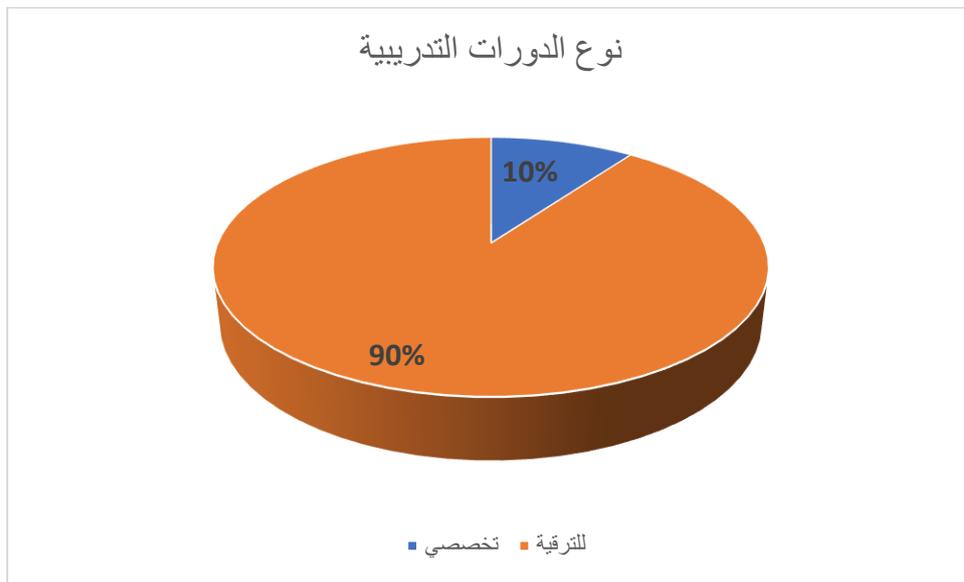
يوضح ذلك:

الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب

المجموع	نوع الدورات التدريبية		التكرارات
	للترقية	تخصصي	
40	36	4	
100%	90,00%	10,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل (17): توزيع أفراد العينة حسب نوع الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطلبة.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن غالبية الأفراد تحصلوا على دورات تدريبية بهدف الترقية حيث بلغت نسبتهم 90,00% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تحصلوا على دورات تدريبية حسب التخصص 10,00% وهذا لحرص المؤسسة على توفير دورات تدريبية للموظفين قبل ترقيتهم.

10. توزيع أفراد العينة حسب الحصول على ترقية بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية قالمة:

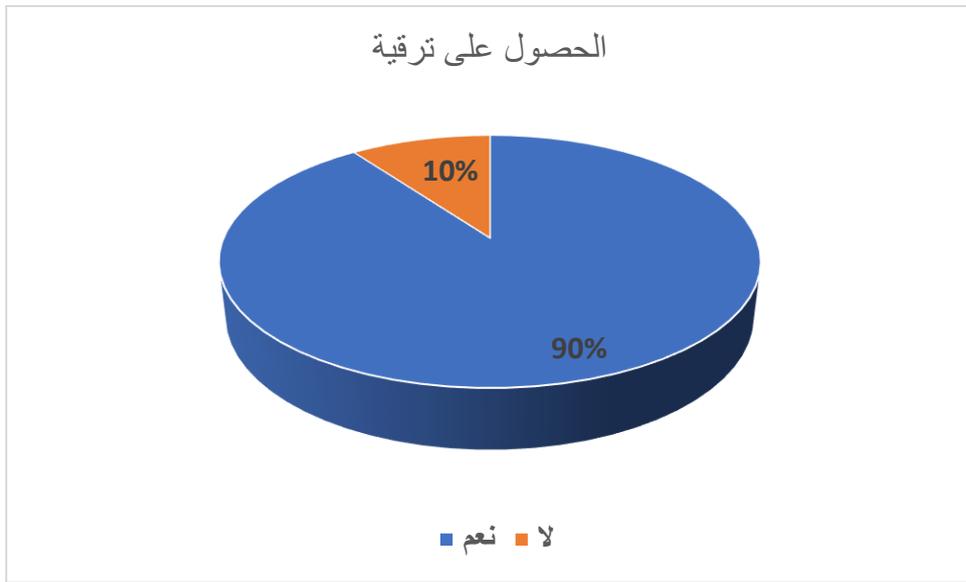
قسمنا أفراد العينة حسب إذا تم الحصول على ترقية أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب الحصول على ترقية

المجموع	الحصول على ترقية		
	لا	نعم	
40	4	36	التكرارات
100%	10,00%	90,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل (18): توزيع أفراد العينة حسب الحصول على ترقية



المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ بأن أغلب أفراد العينة تحصلوا على ترقية حيث بلغت نسبتهم 90,00% أي ما يعادل 36 موظف كأسلوب تحفيز تعتمد عليه المؤسسة، في حين بلغت نسبة الذين لم يتحصلوا على ترقية 10,00% أي ما يعادل 4 موظفين.

11. توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الحصول على ترقية بالوكالة الولائية للتشغيل ولاية

قالمة:

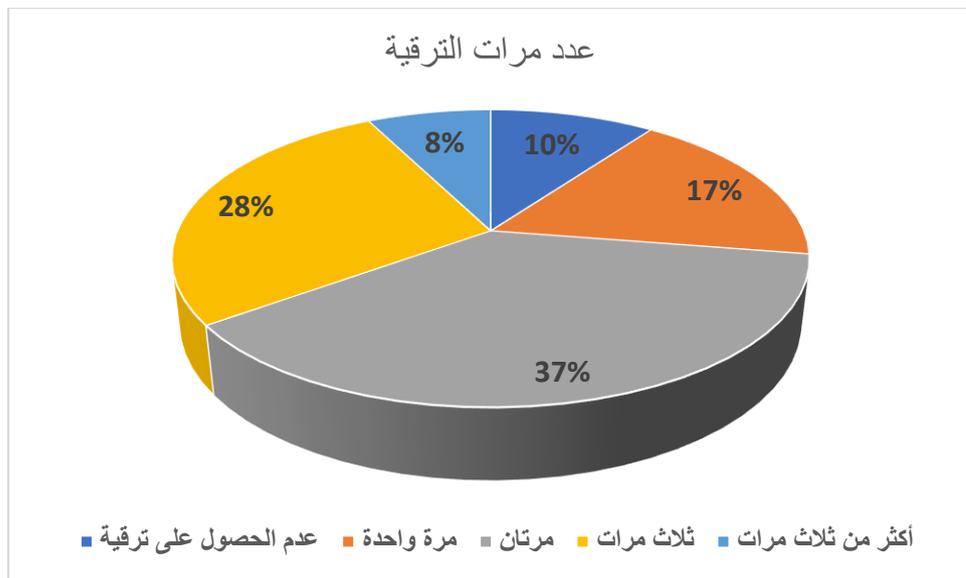
قسمنا أفراد العينة حسب عدد مرات الترقية إلى: مرة واحدة، مرتان، ثلاث مرات، أكثر من ثلاث مرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الترقية

المجموع	عدد مرات الترقية					التكرارات
	أكثر من ثلاث مرات	ثلاث مرات	مرتان	مرة واحدة	عدم الحصول على ترقية	
40	3	11	15	7	4	
100%	7,50%	27,50%	37,50%	17,50%	10,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل (19): توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الترقية



المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة قد تحصلوا على ترقية لعدة مرات وهو ما يعادل نسبة الـ 90,00 % في حين أن ما نسبته 10,00 % لم يتحصلوا على ترقية وذلك كأسلوب انتهجته المؤسسة نتيجة الأخطاء التي قاموا بها بعض العاملين بالإضافة إلى أنه هناك شخص متعاقد ولا يمكن ترقيته حسب قوانين الوظيفة العمومي.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

ثانيا: عرض وتحليل اتجاه المبحوثين حول محددات تعديل السلوك التنظيمي:

يهدف التعرف على واقع تعديل السلوك التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل لولاية قالمة تم حساب المتوسط، الانحراف المعياري، النسبة، اتجاه الإجابات لاستجابات مجتمع الدراسة على عبارات المحاور الآتية: التدريب، التعزيز، العقوبات، التحفيز الذاتي، الزوال أو المحو، التعلم، وقد تم الاقتصار على هذه المحاور دون غيرها من المحددات انطلاقا من قابلية الواقع المدروس لفهم الأفكار المطروحة، ولتفادي الإطالة غير المقبولة لفقرات الاستمارات الموزعة، ويتحدد اتجاه المبحوثين من خلال تحليل مختلف التكرارات والنسب.

1- محور التدريب:

أ- عرض وتحليل اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارات محور التدريب:

تتضح التكرارات والنسب وكذا المتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور التدريب كمحدد من محددات تعديل السلوك إضافة إلى اتجاه الإجابة المنبثق عنها من خلال الجدول التالي:

الجدول (14): استجابات مجتمع الدراسة حول محور التدريب

الرتبة	الاتجاه الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرارات والنسب	الفقرات	رقم العبارة
				موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
6	موافق تماما	0,59	4,83	0	1	1	2	36	التكرار	نوعية التدريب	1
				0,00%	2,50%	2,50%	5,00%	90,00%	النسبة		
7	موافق تماما	0,78	4,83	0	1	0	1	38	التكرار	تأثير مدة التدريب	2
				0,00%	2,50%	0,00%	2,50%	95,00%	النسبة		
3	موافق تماما	0,50	4,90	0	1	0	1	38	التكرار	يهدف التدريب إلى تحقيق التكامل بين الأهداف	3
				0,00%	2,50%	0,00%	2,50%	95,00%	النسبة		
5	موافق تماما	0,48	4,85	0	0	2	2	36	التكرار	الخطأ هو فرصة للتدريب	4
				0,00%	0,00%	5,00%	5,00%	90,00%	النسبة		
8	موافق تماما	0,71	4,75	0	2	0	4	34	التكرار	زيادة الكفاءة والانتاجية	5
				0,00%	5,00%	0,00%	10,00%	85,00%	النسبة		
4	موافق تماما	0,56	4,88	0	1	1	0	38	التكرار	شخصية المدربين	6
				0,00%	2,50%	2,50%	0,00%	95,00%	النسبة		
1	موافق	0,16	4,98	0	0	0	1	39	التكرار	الثقافة التنظيمية	7
				0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	97,50%	النسبة		

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قلمة

	تماما										
2	موافق تماما	0,22	4,95	0	0	0	2	38	التكرار	تصور نموذجي للسلوك	8
				0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	95,00%	النسبة		
		0,07	4,87	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

- بناء على نتائج الجدول أن هناك اتجاه واضح للموافقة على عبارات المحور يتضح من خلال المتوسط العام الذي بلغ حوالي 4.87، بانحراف معياري 0.07، أما من ناحية عبارات المحور فإننا نلاحظ ما يلي:
- العبارة المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية أثناء التدريب على النتائج المتحصل عليها قد كانت أكثر العبارات من ناحية الموافقة بمتوسط قدره 4,98 ، وانحراف معياري قدره 0.16 و الذين كانوا موافقين تماما حول أن للثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر أثناء التدريب على النتائج المتحصل عليها كانت نسبتهم حوالي 97.50% ومستجوب واحد موافق تماما ، ولا يوجد أي محايد ولا غير موافق من بين المستجوبين ، ونفسر ذلك بأن الثقافة التنظيمية السائدة داخل الوكالة الولائية تحرص على تحفيز الموظفين على تبني سياسة التدريب و ذلك بهدف تعديل سلوكياتهم الوظيفية بصفة مستمرة.
 - كما أخذت العبارة المتعلقة بوضع المؤسسة لتصور نموذجي للسلوك داخل المنظمة يتم العمل للوصول إليه متوسط قدره 4,95، وانحراف معياري 0.22، والذين كانوا موافقين تماما حول أن وضع المؤسسة لتصور نموذجي للسلوك داخل المنظمة له تأثير مباشر أثناء التدريب على النتائج المتحصل عليها وكانت نسبتهم حوالي 95,00% واثنين من المستجوبين موافقين، ولا يوجد أي محايد، ونفسر ذلك بأن الوكالة الولائية لولاية قلمة دائما ما تسعى لوضع شكل نموذجي لسلوك الموظفين داخل المنظمة يسعون من خلاله للوصول بالمستوى المطلوب.
 - أما العبارة المتعلقة بهدف التدريب لتحقيق التكامل بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة فقد أخذت المتوسط الحسابي 4.90 وانحراف معياري 0.50، والتي كانت الموافقة التامة فيها بنسبة 95 % ومستجوب واحد موافق وواحد غير موافق ولا يوجد أي محايد، وهذا يعبر عن إدراك المستجوبين لأهمية تكامل الأهداف.
 - أما فيما يتعلق بالعبارة المتعلقة باعتبار الخطأ فرصة للتدريب فقد تجاوز متوسط الاستجابة 4.85، وانحراف معياري 0.48 ونسبة موافقة 90 % مع وجود شخصين محايدين ولا يوجد أي اعتراض، وهو ما يعبر كذلك عن إدراك أهمية التعلم من الخطأ.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قلمة

- كما بلغ 4.83 لكل من العبارتين الأولى والثانية المتضمنتين لنوعية التدريب وتأثير مدة التدريب، مع احرافين معياريين مختلفين يعبر عن خبرة لدى المستجوبين بالخصائص ذات الأهمية في العملية التدريبية.
- أما العبارة المتعلقة بأن الزيادة في كفاءة وإنتاجية العاملين بعد توفير تدريبات خاصة فقد أخذت متوسط قدره 4,75 وانحراف معياري 0,71 وهي أقل العبارات استجابة في محور التدريب، وقد وصلت نسبة الموافقين تماما 85 % مع جود مبحوثين فقط معترضين ونفسر ذلك بأن التدريبات التي توفرها الوكالة الولائية لولاية قلمة مصاغة بعناية وبصورة صحيحة بحيث تمكن العاملين من زيادة كفاءتهم ونتاجيتهم في العمل.
- وبناء على اتجاه المستجوبين إزاء عبارات هذا المحور يتضح الاتجاه الإيجابي للمبحوثين إزاء التدريب كمحدد من محددات تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة المدروسة.

ب- اختبار كيدو المتعلق بمحور التدريب:

بينت نتائج تحليل البيانات أن قيمة كاختبار كيدو لعبارات محور التدريب كانت كما يلي :

الجدول (15): اختبار كيدو المتعلق بمحور التدريب

تصور نموذجي للسلوك	الثقافة التنظيمية	شخصية المدربين	زيادة الكفاءة والإنتاجية	الخطأ هو فرصة للتدريب	هدف التدريب	تأثير مدة التدريب	نوعية التدريب	QQQ
32,400 ^d	36,100 ^d	68,450 ^c	48,200 ^c	57,800 ^c	68,450 ^c	68,450 ^c	90,200 ^b	Chi-Square
1	1	2	2	2	2	2	3	Df
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	Asymp. Sig.

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه أن قيمة كيدو لهذا المحور بلغت قيمة 32.4 كقيمة دنيا بالنسبة لعبارة التصور النموذجي للسلوك، و (36.100، 48.200، 57.800) لكل من عبارات الثقافة التنظيمية ، زيادة الكفاءة والإنتاجية واعتبار الخطأ هو فرصة للتدريب على الترتيب ، كما بلغت 68.450 لكل من عبارات المتعلقة بشخصية المدربين وهدف التدريب وتأثير مدة التدريب ، وبلغت القيمة 90.200 فيما يتعلق بعبارة المرتبطة بنوعية التدريب والملاحظ أنها ذات مستوى دلالة عند 0.05 فأقل وكذلك عند 0.01 فأقل وهو ما يدل على الفروق المعنوية بين المستجوبين عند مستويات المعنوية المذكورة .

أ- استجابات مجتمع الدراسة حول محور التعزيز:

الجدول (16): استجابات مجتمع الدراسة حول محور التعزيز

رقم العبارة	الفقرات	التكرارات والنسب	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الرتبة
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
1	التحفيزات المادية	التكرار	40	0	0	0	0	5,00	0,00	موافق	1
		النسبة	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			تماما	
2	الترقية	التكرار	40	0	0	0	0	5,00	0,00	موافق	1
		النسبة	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			تماما	
3	طرح الأفكار بجرية	التكرار	38	2	0	0	0	5,00	0,00	موافق	1
		النسبة	95,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%			تماما	
4	الإجازات المقدمة	التكرار	40	0	0	0	0	5,00	0,00	موافق	1
		النسبة	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			تماما	
5	التحفيزات خلال المسار المهني	التكرار	37	2	1	0	0	4,90	0,38	موافق	2
		النسبة	92,50%	5,00%	2,50%	0,00%	0,00%			تماما	
			المتوسط العام					4,98	0,045		

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

بناء على نتائج الجدول أن هناك اتجاه واضح للموافقة على عبارات المحور يتضح من خلال المتوسط العام

الذي بلغ حوالي 4.98، وانحراف معياري 0.045، أما من ناحية عبارات المحور فإننا نلاحظ ما يلي:

- أن كل من العبارات المتعلقة بالتحفيز المادية، الترقية، طرح الأفكار بجرية، الإجازات المقدمة قد أخذت متوسط قدره 5 وانحراف معياري قدره 0,00، والذين كانوا موافقين تماما حول أن العبارات السابقة الذكر لها تأثير مباشر على التعزيز على النتائج المتحصل عليها كانت نسبتهم حوالي 100,00%، ولا يوجد أي محايد ولا غير موافق من بين المستجوبين.

- أما عبارة التحفيز خلال المسار المهني فقد أخذت متوسط قدره 4,90 وانحراف معياري قدره 0,38، والذين كانوا موافقين تماما بنسبة 92,50% حول أن العبارات السابقة الذكر لها تأثير مباشر على التعزيز على النتائج المتحصل عليها، حيث يوجد محايد و2 موافق من بين المستجوبين.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

وبناء على اتجاه المستجوبين إزاء عبارات هذا المحور يتضح الاتجاه الإيجابي للمبحوثين إزاء التعزيز كمحدد من محددات تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة المدروسة

ب- اختبار كيدو المتعلق بمحور التعزيز:

كما سبق وأن بينا بأنه يوجد اتفاق تام بين أفراد العينة حول أغلب عبارات هذا المحور باستثناء عبارة التحفيزات خلال المسار المهني، فقد تم اجراء اختبار كيدو لهذه العبارة، وكانت النتيجة كمايلي:

الجدول (17): اختبار كيدو المتعلق بمحور التعزيز

التحفيزات خلال المسار المهني	
63,050 ^a	Chi-Square
2	Df
,000	Asymp. Sig.

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول بأن قيمة كيدو لعبارة التحفيزات خلال المسار المهني بلغت حوالي 63.05 وهي دالة عند 0.05 فأقل وكذلك عند 0.01 فأقل، مما يؤكد تباين وجهات نظر المستجوبين حول هذه العبارة فقط وعدم وجود أي اختلاف بينهم فيما يرتبط ببقية عبارات المحور والمتمثلة في التحفيزات المادية، الترقية، طرح أفكار جديدة والإجازات المقدمة

3- محور العقوبات:

أ- استجابات مجتمع الدراسة حول محور العقوبات

الجدول (18) استجابات مجتمع الدراسة حول محور العقوبات

رقم العبارة	الفقرات	التكرارات والنسب	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الرتبة
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
1	الإجراءات الكتابية	التكرار	36	4	0	0	0	4,90	0,30	موافق تماما	1
		النسبة	90,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%				
2	الإجراءات الشفوية	التكرار	36	4	0	0	4,90	0,30	موافق تماما	1	
		النسبة	90,00%	10,00%	0,00%	0,00%					0,00%
3	الأساليب التصحيحية	التكرار	34	6	0	0	4,90	0,30	موافق تماما	1	
		النسبة	85,00%	15,00%	0,00%	0,00%					0,00%
المتوسط العام								4,90	0,00		

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

بناء على نتائج الجدول أن هناك اتجاه واضح للموافقة على عبارات المحور يتضح من خلال المتوسط العام الذي بلغ حوالي 4,90، بانحراف معياري 0,00، أما من ناحية عبارات المحور فإننا نلاحظ ما يلي:

أن كل من العبارات المتعلقة بالإجراءات الكتابية، الإجراءات الشفوية، الأساليب التصحيحية قد أخذت متوسط قدره 4,90 وانحراف معياري قدره 0,30، والذين كانوا موافقين تماما حول أن العبارات السابقة الذكر لها تأثير مباشر على التعزيز على النتائج المتحصل عليها كانت نسبتهم حوالي 90,00%، ويوجد أربعة مبحوثين كتنوا موافقين بينما لا يوجد أي محايد، وهذا ما يفسر أن كافة العقوبات المفروضة من طرف الوكالة الولائية للتشغيل لها دور في تصحيح الانحرافات وتحقيق الانضباط في السلوك.

وبناء على اتجاه المستجوبين إزاء عبارات هذا المحور يتضح الاتجاه الإيجابي للمبحوثين إزاء العقوبات كمحدد من محددات تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة المدروسة.

ب- اختبار كيدو المتعلق بمحور العقوبات:

بينت نتائج تحليل البيانات أن قيمة كاختبار كيدو لعبارات محور العقوبات كانت كما يلي:

الجدول (19): اختبار كيدو المتعلق بمحور العقوبات

الأساليب التصحيحية	الإجراءات الشفوية	الإجراءات الكتابية	
25,600 ^a	25,600 ^a	25,600 ^a	Chi-Square
1	1	1	Df
,000	,000	,000	Asymp. Sig.

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول بان قيمة كيدو لكل من عبارة الإجراءات الكتابية، الإجراءات الشفوية، الأساليب التصحيحية بلغت حوالي 25.6 وهي دالة عند 0.05 فأقل وكذلك عند 0.01 فأقل، مما يؤكد تباين وجهات نظر المستجوبين حول محور العقوبات.

4- محور التحفيز الذاتي:

أ- استجابات مجتمع الدراسة حول محور التحفيز الذاتي:

الجدول (20) استجابات مجتمع الدراسة حول محور التحفيز الذاتي

الرتبة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرارات والنسب	الفقرات	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
6	موافق تماما	0,74	4,75	0	0	1	4	35	التكرار	البحث عن أسباب انخفاض الإنتاجية	1
				0,00%	0,00%	2,50%	10,00%	87,50%	النسبة		
4	موافق تماما	0,33	4,88	0	0	0	5	35	التكرار	الرقابة المستمرة	2
				0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	87,50%	النسبة		
2	موافق تماما	0,27	4,93	0	0	0	3	37	التكرار	تدخل الإدارة	3
				0,00%	0,00%	0,00%	7,50%	92,50%	النسبة		
3	موافق تماما	0,52	4,88	0	1	0	2	37	التكرار	رضا المؤسسة عن أدائها	4
				0,00%	2,50%	0,00%	5,00%	92,50%	النسبة		
1	موافق	0,00	5,00	0	0	0	0	40	التكرار	الرضا عن الذات	5

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

	تماما			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	النسبة		
7	موافق	0,69	4,70	0	1	2	5	32	التكرار	الكفاءة ضمن فرق العمل	6
	تماما			0,00%	2,50%	5,00%	12,50%	80,00%	النسبة		
5	موافق	0,61	4,80	0	1	1	3	35	التكرار	حرية اتخاذ القرار	7
	تماما			0,00%	2,50%	2,50%	7,50%	87,50%			
		0,11	4,84	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

بناء على نتائج الجدول أن هناك اتجاه واضح للموافقة على عبارات المحور يتضح من خلال المتوسط العام الذي بلغ حوالي 4,84، بانحراف معياري 0,11، أما من ناحية عبارات المحور فإننا نلاحظ ما يلي:

- العبارة المتعلقة بالرضا عن الذات في محور التحفيز الذاتي قد كانت أكثر العبارات من ناحية الموافقة بمتوسط قدره 5، وانحراف معياري قدره 0,00، و الذين كانوا موافقين تماما حول أن الرضا عن الذات له تأثير مباشر على التحفيز الذاتي على النتائج المتحصل عليها كانت نسبتهم حوالي 90,00%، حيث يوجد أربعة مستجوبين موافقين و لا يوجد أي محايد، و الذين كانوا موافقين تماما حول أن الرضا عن الذات يعتبر كأنتج أسلوب في التحفيز الذاتي، ونفسر ذلك بأن كافة العاملين راضيين عن أدائهم الوظيفي و ذلك بسبب، خبرتهم و تجربتهم في المجال بالإضافة إلى اعتقادهم بأنهم يقدمون كل ما لديهم من إمكانيات.

- كما أخذت العبارة المتعلقة بتدخل الإدارة متوسط قدره 4,93 وانحراف معياري قدره 0,27، والذين كانوا موافقين تماما حول أن تدخل الإدارة له تأثير مباشر على التحفيز الذاتي على النتائج المتحصل عليها وكانت نسبتهم حوالي 92,50% ويوجد ثلاثة مستجوبين موافقين بينما لا يوجد أي محايد، ونفسر ذلك بأن الإدارة دائما ما تحرص على توفير نظام رقابي لتفادي زيادة حدة الانحراف.

- العبارة المتعلقة بالكفاءة ضمن فرق العمل متوسط قدره 4,70 وانحراف معياري قدره 0,69، والذين كانوا موافقين تماما حول أن الكفاءة ضمن فرق العمل لها تأثير مباشر على التحفيز الذاتي على النتائج المتحصل عليها وكانت نسبتهم حوالي 80.00% ويوجد خمسة مستجوبين موافقين ومستجوب غير موافق ويوجد محايد واحد، ونفسر ذلك بأنه تسود روح العمل الجماعي والمشاركة بين العاملين داخل الوكالة.

وبناء على اتجاه المستجوبين إزاء عبارات هذا المحور يتضح الاتجاه الإيجابي للمبحوثين إزاء التحفيز الذاتي كمحدد من محددات تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة المدروسة.

ب- اختبار كيدو المتعلق بمحور التحفيز الذاتي:

الجدول (21): اختبار كيدو المتعلق بمحور التحفيز الذاتي

بينت نتائج تحليل البيانات أن قيمة اختبار كيدو لعبارات محور التحفيز الذاتي كانت كما يلي:

حرية اتخاذ القرار الفردي	الكفاءة ضمن فرق العمل	رضا المؤسسة عن أدائك	تدخل الإدارة	الرقابة المستمرة	البحث عن أسباب انخفاض الانتاجية	
83,600 ^a	65,400 ^a	63,050 ^c	28,900 ^b	22,500 ^b	77,400 ^a	Chi-Square
3	3	2	1	1	3	Df
,000	,000	,000	,000	,000	,000	Asymp. Sig.

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة كيدو لهذا المحور بلغت قيمة 22.5 كقيمة دنيا بالنسبة لعبارة الرقابة المستمرة، تليها 28.9 بالنسبة لعبارة تدخل الإدارة و (63.05، 65.4) لكل من عبارات رضا المؤسسة عن أدائك، الكفاءة ضمن فرق العمل، كما بلغت 77.4 للعبارة المتعلقة بالبحث عن أسباب انخفاض الإنتاجية، و83.6 فيما يتعلق بالعبارة المرتبطة بحرية اتخاذ القرار الفردي والملاحظ أنها ذات مستوى دلالة عند 0.05 فأقل وكذلك عند 0.01 فأقل وهو ما يدل على تباين وجهات نظر أفراد الدراسة حول هذه العبارات.

أ- استجابات مجتمع الدراسة حول محور الزوال أو المحو

الجدول (22) استجابات مجتمع الدراسة حول محور الزوال أو المحو

رقم العبارة	الفقرات	التكرارات والنسب	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الرتبة
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
1	إزالة السلوكات غير السوية	التكرار	35	5	0	0	0	4,88	0,33	موافق تماما	2
		النسبة	87,50%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%				
2	الغاء التحفيزات	التكرار	34	5	1	0	4,83	0,45	موافق تماما	3	
		النسبة	85,00%	12,50%	2,50%	0,00%					0,00%
3	تجاهل الإدارة	التكرار	33	0	2	0	4,40	1,37	موافق تماما	5	
		النسبة	82,50%	0,00%	5,00%	0,00%					12,50%
4	تغيير المنصب	التكرار	32	8	0	0	4,80	0,41	موافق تماما	4	
		النسبة	80,00%	20,00%	0,00%	0,00%					0,00%
5	حذف بعض السلوكات يرفع الإنتاجية	التكرار	38	2	0	0	4,95	0,22	موافق تماما	1	
		النسبة	95,00%	5,00%	0,00%	0,00%					0,00%
			المتوسط العام					4,772	0,21		

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

بناء على نتائج الجدول أن هناك اتجاه واضح للموافقة على عبارات المحو يتضح من خلال المتوسط

العام الذي بلغ حوالي 4,772، بانحراف معياري 0,21، أما من ناحية عبارات المحو فإننا نلاحظ ما يلي:

- العبارة المتعلقة بحذف بعض السلوكات يرفع الإنتاجية في محور الزوال أو المحو قد كانت من أكثر العبارات من ناحية الموافقة بمتوسط قدره 4,95، وانحراف معياري قدره 0,22 والذين كانوا موافقين تماما حول أن حذف بعض السلوكات يرفع الإنتاجية وكانت نسبتهم 95,00% ويوجد مستجوبين موافقين بينما لا يوجد أي محايد وذلك لأنهم يرون أنه لزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم في العمل يجب حذف بعض السلوكات الغير سوية.

- العبارة المتعلقة بإزالة السلوكات الغير سوية في محور الزوال أو المحو قد أخذت متوسط قدره 4,88، وانحراف معياري قدره 0,33، وقد أخذت موافقة قدرها 87,50% حول أن حذف بعض السلوكات يرفع الإنتاجية

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

وكانت نسبتهم 95,00% ويوجد مستجوبين موافقين بينما لا يوجد أي محايد ونفسر ذلك بأن الموظفين يؤمنون بفكرة أن أفضل طريقة لتعديل سلوكياتهم ورفع إنتاجيتهم هو حذف السلوكيات الغير سوية والتخلص منها.

- العبارة المتعلقة بتجاهل الإدارة في محور الزوال أو المحو قد أخذت متوسط قدره 4,40، وانحراف معياري قدره 1,37، والذين كانوا موافقين تماما بنسبة 82,50% ويوجد اثنين من المبحوثين لهم رأي محايد بينما خمسة منهم أجابوا بأنهم غير موافقين تماما، وذلك لأن الموظفون يرون بأنه عندما تمنحهم الإدارة الحرية في المراقبة الذاتية لسلوكياتهم دون اللجوء إلى الإدارة يساعدهم ذلك على تعديل سلوكياتهم تلقائيا.

وبناء على اتجاه المستجوبين إزاء عبارات هذا المحور يتضح الاتجاه الإيجابي للمبحوثين إزاء الزوال أو المحو كمحدد من محددات تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة المدروسة.

ب- اختبار كيدو المتعلق بمحور الزوال أو المحو:

بينت نتائج تحليل البيانات أن قيمة كاختبار كيدو لعبارات محور الزوال أو المحو كانت كما يلي:

الجدول (23): اختبار كيدو المتعلق بمحور الزوال أو المحو

حذف بعض السلوكيات	تغيير المنصب	تجاهل الإدارة	إلغاء التحفيزات	إزالة السلوكيات الغير سوية	
32,400 ^a	14,400 ^a	43,850 ^b	48,650 ^b	22,500 ^a	Chi-Square
1	1	2	2	1	Df
,000	,000	,000	,000	,000	Asymp. Sig.

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة كيدو لهذا المحور بلغت قيمة 14.4 كقيمة دنيا بالنسبة لعبارة تغيير المنصب، تليها 22.5 بالنسبة لعبارة ازالة السلوكيات الغير سوية و32.4 لعبارة حذف بعض السلوكيات، كما بلغت 43.85 للعبارة المتعلقة بتجاهل الإدارة و48.65 فيما يتعلق بالعبارة المرتبطة بإلغاء التحفيزات والملاحظ أنها ذات مستوى دلالة عند 0.05 فأقل وكذلك عند 0.01 فأقل وهو ما يدل على تباين وجهات نظر أفراد الدراسة حول هذه العبارات.

أ- استجابات مجتمع الدراسة حول محور التعلم

الجدول (24): استجابات مجتمع الدراسة حول محور التعلم

رقم العبارة	الفقرات	التكرارات والنسب	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الرتبة
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
1	المواظبة على التعلم	التكرار	38	2	0	0	0	4,95	0,22	موافق تماما	2
		النسبة	95,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%				
2	تصحيح الأخطاء عن التعلم	التكرار	38	1	0	0	4,88	0,65	موافق تماما	3	
		النسبة	95,00%	2,50%	0,00%	0,00%					2,50%
3	اكتساب معلومات جديدة	التكرار	39	1	0	0	4,98	0,16	موافق تماما	1	
		النسبة	97,50%	2,50%	0,00%	0,00%					0,00%
4	اكتساب مهارات جديدة	التكرار	39	1	0	0	4,98	0,16	موافق تماما	1	
		النسبة	97,50%	2,50%	0,00%	0,00%					0,00%
5	الدافعية	التكرار	35	5	0	0	4,88	0,33	موافق تماما	4	
		النسبة	87,50%	12,50%	0,00%	0,00%					0,00%
6	الحاجة	التكرار	35	5	0	0	4,88	0,33	موافق تماما	4	
		النسبة	87,50%	12,50%	0,00%	0,00%					0,00%
			المتوسط العام					4,93	0,05		

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

بناء على نتائج الجدول أن هناك اتجاه واضح للموافقة على عبارات المحور يتضح من خلال المتوسط العام الذي بلغ حوالي 4,93، بانحراف معياري 0,05، أما من ناحية عبارات المحور فإننا نلاحظ ما يلي:

- كل من العبارتين المتعلقة اكتساب معلومات جديدة واكتساب مهارات جديدة في محور التعلم قد كانت أكثر العبارات من ناحية الموافقة بمتوسط قدره 4,98، وانحراف معياري قدره 0,16 والذين كانوا موافقين تماما حول أن العبارتين السابقتين الذكر وكانت نسبتهم 97,50% ويوجد مستجوب موافق، ونفسر ذلك بأن الموظفين يرون بأن اكتساب معلومات ومهارات جديدة يساهم في تعديل سلوكياتهم بصفة مستمرة وله دور في بناء رؤية صحيحة للأمر.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

- أن كل من العبارتين المتعلقة بالحاجة، الدافعية في محور التعلم قد أخذت متوسط قدره 4,88، وانحراف معياري قدره 0,33، والذين كانوا موافقين تماما حول أن العبارتين السابقتين الذكر وكانت نسبتهم 87,50% ويوجد خمسة مستجوبين موافقين بينما لا يوجد أي محايد، ونفسر ذلك بأن العاملين في الوكالة يعدلون سلوكهم عن طريق التعلم وهذا راجع لطبيعة عملهم التي تحتاج إلى التعلم من فترة إلى فترة لتجديد معارفهم ومهاراتهم.

وبناء على اتجاه المستجوبين إزاء عبارات هذا المحور يتضح الاتجاه الإيجابي للمبحوثين إزاء التعلم كمحدد من محددات تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة المدروسة.

ب- اختبار كيدو المتعلق بمحور التعلم:

بينت نتائج تحليل البيانات أن قيمة اختبار كيدو لعبارات محور التعلم كانت كما يلي:

الجدول (25): اختبار كيدو المتعلق بمحور التعلم

القيمة	الدافعية	اكتساب مهارات جديدة	اكتساب معلومات جديدة	تصحيح الأخطاء	المواظبة على التعلم	
22,500 ^a	22,500 ^a	36,100 ^a	36,100 ^a	68,450 ^b	32,400 ^a	Chi-Square
1	1	1	1	2	1	Df
,000	,000	,000	,000	,000	,000	Asymp. Sig.

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة كيدو لهذا المحور بلغت قيمة 22.5 كقيمة دنيا بالنسبة للعبارات المتعلقة بالدافعية والحاجة على الترتيب، و36.1 بالنسبة للعبارات المتعلقة باكتساب معلومات جديدة واكتساب مهارات جديدة على الترتيب، كما بلغت 32.4 بالنسبة للعبارة المرتبطة بالمواظبة على التعلم، وبلغت القيمة 68.450 فيما يتعلق بالعبارة المرتبطة بتصحيح الأخطاء والملاحظ أنها ذات مستوى دلالة عند 0.05 فأقل وكذلك عند 0.01 فأقل وهو ما يدل على تباين وجهات نظر مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

من خلال النتائج التي تمت ملاحظتها ضمن محاور التدريب، التعزيز، العقوبات، التحفيز الذاتي، الزوال أو الحو، التعلم، يمكن القول إن هنالك اتجاه إيجابي تام في هذا المحور يعبر عن موافقة المستجوبين على جميع ما ورد في المحور ويؤكد ذلك المتوسط العام الذي بلغ 4,88.

7- محور تحسين الأداء الوظيفي:

أ- استجابات مجتمع الدراسة حول محور تحسين الأداء الوظيفي

الجدول (26): استجابات مجتمع الدراسة حول محور تحسين الأداء الوظيفي

الرتبة	اتجاه الإجابة	الاحتراف	المعيار المتوسط	الحساب	الإجابة					التكرار والنسبة	الفقرات	رقم العجالة
					غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1	موافق تماما	0,00	5,00		0	0	0	0	40	التكرار	الإلمام بمعارف ومهارات الوظيفة	1
					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	النسبة		
5	موافق تماما	0,30	4,90		0	0	0	4	36	التكرار	توصيف الوظيفة	2
					0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	90,00%	النسبة		
1	موافق تماما	0,00	5,00		0	0	0	0	40	التكرار	الخبرة	3
					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	النسبة		
1	موافق تماما	0,00	5,00		0	0	0	0	40	التكرار	وقت الدوام كافي	4
					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	النسبة		
8	غير موافق اطلاقا	0,00	1,00		40	0	0	0	0	التكرار	انهاء الأعمال في المنزل	5
					100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	النسبة		
1	موافق تماما	0,00	5,00		0	0	0	0	40	التكرار	تنظيم الوقت	6
					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	النسبة		
1	موافق تماما	0,00	5,00		0	0	0	0	40	التكرار	وضع كل مجهوداتك	7
					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	النسبة		
2	موافق تماما	0,16	4,98		0	0	0	1	39	التكرار	تحمل عبء انجاز واجباتك ومهامك	8
					0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	97,50%	النسبة		
6	موافق تماما	0,55	4,83		0	1	0	4	35	التكرار	تكلفك إدارة المؤسسة بأداء مهام كثيرة في وقت واحد	9
					0,00%	2,50%	0,00%	10,00%	87,50%	النسبة		
7	غير موافق اطلاقا	0,27	1,08		37	3	0	0	0	التكرار	أداء أعمال إضافية عن مهامك	10
					92,50%	7,50%	0,00%	0,00%	0,00%	النسبة		
4	موافق تماما	0,27	4,93		0	1	0	2	37	التكرار	العمل الجماعي	11
					0,00%	2,50%	0,00%	5,00%	92,50%	النسبة		

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

3	موافق	0,22	4,95	0	0	0	2	38	التكرار	مساعدة الزملاء	12
	تماما			0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	95,00%	النسبة		
	موافق	0,90	4,75	2	0	0	2	36	التكرار	تقدير المؤسسة لمجهوداتك	13
	تماما			5,00%	0,00%	0,00%	5,00%	90,00%	النسبة		
3	موافق	0,22	4,95	0	0	0	2	38	التكرار	تفيدك النصائح والإرشادات	14
	تماما			0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	95,00%	النسبة		
		1,42	4,38	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

بناء على نتائج الجدول أن هناك اتجاه واضح للموافقة على عبارات المحور يتضح من خلال المتوسط العام الذي بلغ حوالي 4,38، بانحراف معياري 1,42، أما من ناحية عبارات المحور فإننا نلاحظ ما يلي:

- أن العبارات المتعلقة بالإلمام بمعارف و مهارات الوظيفة يساعد على أداء مهام و واجبات العاملين، الخبرة التي اكتسبها العاملين من ممارستهم عملهم ساعدتهم على تقديم أداء أفضل للمؤسسة، الوقت الدوام كافي لإنجاز و إنهاء كل واجبات العاملين المكلفين بها، تنظيم الوقت يسمح للعاملين بتحقيق أفضل النتائج، استعداد العاملين لوضع كل مجهوداتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، و الذين قد أخذوا متوسط قدره 5 من وانحراف معياري قدره 0,00 والذين كانوا موافقين تماما حول أن العبارات السابقة الذكر لها تأثير مباشر على تحسين الأداء الوظيفي حيث كانت النتائج المتحصل عليها حوالي 100,00% ، ولا يوجد أي محايد ولا غير موافق من بين المستجوبين، ونفسر ذلك بأن كل من الإلمام بمعارف و مهارات الوظيفة و الخبرة التي اكتسبها من ممارسة أعمالهم بالإضافة إلى الوقت الكافي و استعدادهم لإنهاء كل واجباتهم و مهامهم يساهم في زيادة أداء العاملين و تحقيق أهداف المنظمة ككل.

- العبارة المتعلقة بتقدير إدارة المؤسسة لمجهوداتك في محور تحسين الأداء الوظيفي قد أخذت متوسط قدره 4,75، وانحراف معياري قدره 0,90، والذين كانوا موافقين تماما حول أن العبارات السابقة الذكر لها تأثير مباشر على تحسين الأداء الوظيفي حيث كانت النتائج المتحصل عليها حوالي 90,00%، ويوجد اثنين من المستجوبين لهم رأي محايد واثنين آخرين غير موافقين، ونفسر ذلك بأن الموظفين يرون بأنه عندما تقدر الإدارة لمجهوداتهم يحفزهم ذلك على التحسين من آدابهم وتقديم أفضل ما لديهم.

- العبارة المتعلقة بأداء أعمال إضافية في محور تحسين الأداء الوظيفي قد أخذت متوسط قدره 1,08، وانحراف معياري قدره 0,27، والذين كانوا غير موافقين اطلاقا حول أن أداء أعمال إضافية له تأثير مباشر على تحسين الأداء الوظيفي حيث كانت النتائج المتحصل عليها حوالي 92,50%، و يوجد ثلاثة من المبحوثين

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قلمة

الذين كانوا غير موافقين اطلاقا حول أن أداء أعمال اضافية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، بينما لا يوجد أي محايد ونفسر ذلك بأن كل موظفي الوكالة يرفضون أداء أعمال إضافية أكثر من المهام الموكلة إليهم لأنهم يرون بأن جدول مهامهم كافي ولا يمكن إضافة أي أعمال أخرى.

ب- اختبار كيدو المتعلق بتغير الأداء الوظيفي:

بينت نتائج تحليل البيانات أن قيمة اختبار كيدو لعبارات محور الأداء الوظيفي كانت كما يلي:

الجدول (27): اختبار كيدو المتعلق بمحور تحسين الأداء الوظيفي

تفويض الوظائف	تحمل عبء الإنجاز	تكليف إدارة المؤسسة	أداء أعمال إضافية	العمل الجماعي	مساعدة الزملاء	تقدير المؤسسة لمجهوداتك	تفيدك النصائح والإرشادات
25,600 ^a	36,100 ^a	53,150 ^b	28,900 ^a	28,900 ^a	32,400 ^a	57,800 ^b	32,400 ^a
1	1	2	1	1	1	2	1
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة كيدو لهذا المحور بلغت قيمة 25.6 كقيمة دنيا بالنسبة لعبارة توصيف الوظائف و 28.9 بالنسبة للعبارات المتعلقة بأداء أعمال إضافية و العمل الجماعي، كما بلغت 32.4 بالنسبة للعبارات المتعلقة بمساعدة الزملاء و تفيدك النصائح و الإرشادات، و(36.1، 53.15) لكل من عبارات تحمل عبء الإنجاز و تكليف إدارة المؤسسة على الترتيب، وبلغت القيمة 57.8 فيما يتعلق بالعبارة المرتبطة بتقدير المؤسسة لمجهوداتك والملاحظ أنها ذات مستوى دلالة عند 0.05 فأقل وكذلك عند 0.01 فأقل وهو ما يدل على اختلاف وجهات نظر مجتمع الدراسة حول هذه العبارات، وعدم وجود أي اختلاف بينهم فيما يتعلق بباقي عبارات المحور و المتمثلة في الإلمام بمعارف ومهارات الوظيفة، الخبرة، وقت الدوام كافي، إنهاء الأعمال في المنزل، تنظيم الوقت، وضع كل مجهوداتك.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

ثالثا: علاقة الارتباط بين تعديل السلوك التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي:

تتضح علاقة الارتباط بن متغيري تعديل السلوك التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي من خلال الجدول التالي:

الجدول (28): علاقة الارتباط بين تعديل السلوك التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي		المتغيرات
135,	معامل ارتباط بيرسون	تعديل السلوك
406,	مستوى المعنوية	التنظيمي

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ضعيفة ، بين متغير تعديل السلوك التنظيمي ومتغير تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة المدروسة المتمثلة في الوكالة الولائية للتشغيل بولاية قالمة يتسنى لنا الحكم بعد وجودها ، وهي تتضح من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي لم يتجاوز 13.5 %، وهو غير دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 ، ومعنى ذلك أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك تحسين في الأداء الوظيفي ، إذا ما كان هناك تعديل في السلوك التنظيمي حسب المحددات المعتمدة في تعديل السلوك التنظيمي والمؤشرات تحسين الأداء الوظيفي ، وحسب آراء أفراد العينة المبحوثة ، ويمكن ارجاع ذلك إلى عوامل متعددة منها:

- عدم امتلاك المؤسسة المدروسة سياسة تهدف إلى الربط الفعلي بين تعديل السلوك من جهة وتحسين الأداء من جهة أخرى.
 - هناك معايير تعتمد عليها المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي لا ترتبط باختلاف المحددات العلمية لتعديل السلوك.
 - هناك معايير مؤشرات أخرى يمكن من خلالها معرفة انعكاس تعديل السلوك على الأداء.
 - كون المؤسسة تمثل إدارة عمومية فهي تختلف في سياسة تحسين الأداء.
- وكل هذه الأمور، وأمور أخرى تستوجب دراسات أخرى لكشفها وتحليلها بصورة علمية موضوعية ودقيقة.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

المبحث الثالث: الفروق بين آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية:

سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج التباين أحادي الاتجاه للفروق (One Way ANOVA) في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة والتي تتمثل في العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة، نوع الوظيفة، عدد الدورات التدريبية، نوع التدريب وعدد مرات الترقية، والهدف من دراستنا هذه هو معرفة اختلاف أو تقارب أفراد المجتمع في وجهات نظرهم اتجاه كل متغيرات محاور الدراسة.

ويتمحور الهدف الأساسي من هذا التحليل هو معرفة تأثيرات مختلف المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تم ادراجها في الاستبيان من منطلق ارتباطها بموضوع البحث وعلاقتها بتعديل السلوك التنظيمي وبشكل خاص، مع مراعاة وجودها في المؤسسة المدروسة.

أولاً: الفروق باختلاف متغير العمر:

تتضح الفروق بين آراء الباحثين حول متغيري الدراسة المتضمنة تعديل السلوك التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي بالاعتماد على تحليلات ال Spss للفروق بين متغيري الدراسة ومتغير العمر كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (29): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات

إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير العمر

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,104	2,082	,012	4	,049	بين المجموعات	تعديل السلوك التنظيمي
		,006	35	,205	داخل المجموعات	
			39	,254	المجموع	
,288	1,303	,011	4	,043	بين المجموعات	تحسين الأداء الوظيفي
		,008	35	,289	داخل المجموعات	
			39	,332	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من تعديل السلوك التنظيمي، وكذلك تحسين الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قلمة

لدى العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بولاية قلمة، وهذا باختلاف متغير العمر، حسب الفئات العمرية المتميزة، ويمكن إرجاع ذلك إلى تقارب الفئات العمرية والتي تتركز كما لاحظنا حول الأعمار ما بين 31 إلى 60 سنة والتي تمثل الفئات النشطة للعمل. لذلك فإن الاختلاف في الأعمار لا يؤثر على كلا المفهومين المدروسين والمتمثلين في تعديل السلوك التنظيمي وكذا تحسين الأداء الوظيفي.

ثانيا: الفروق باختلاف متغير الوظيفة:

يكشف الجدول التالي الفروق بين آراء الباحثين حول متغيري الدراسة المتضمنة تعديل السلوك التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي بالاعتماد على تحليلات ال Spss للفروق بين متغيري الدراسة حسب متغير الوظيفة:

الجدول (30): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات

إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,412	,909	,006	2	,012	بين المجموعات	تعديل السلوك التنظيمي
		,007	37	,242	داخل المجموعات	
			39	,254	المجموع	
,060	3,034	,023	2	,047	بين المجموعات	تحسين الأداء الوظيفي
		,008	37	,285	داخل المجموعات	
			39	,332	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

كما لاحظنا سابقا ومن خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فما أقل بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من تعديل السلوك التنظيمي، وكذلك تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بولاية قلمة، وهذا باختلاف متغير الوظيفة ويمكن إرجاع ذلك إلى تقارب الرتب الوظيفية (عمال، مستشارين رئيسيين، مدراء) وهذا يدل على أن الرتبة الوظيفية لا تؤثر على كلا المفهومين المدروسين والمتمثلين في تعديل السلوك التنظيمي وكذا تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قلمة

ثالثا: الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي:

تتجلى الفروق بين آراء الباحثين حول متغيري الدراسة المتضمنة تعديل السلوك وتحسين الأداء الوظيفي بالاعتماد على تحليلات ال Spss للفروق بين متغيري الدراسة ومتغير المستوى التعليمي من خلال الجدول التالي:

الجدول (31): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات

إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المستوى التعليمي

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,080	2,445	,014	3	,043	بين المجموعات	تعديل السلوك التنظيمي
		,006	36	,211	داخل المجموعات	
			39	,254	المجموع	
,117	2,105	,017	3	,050	بين المجموعات	تحسين الأداء الوظيفي
		,008	36	,283	داخل المجموعات	
			39	,332	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من تعديل السلوك التنظيمي، وكذلك تحسين الأداء الوظيفي عند العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بولاية قلمة، وهذا باختلاف متغير المستوى التعليمي، ويمكن إرجاع ذلك إلى اختلاف المستوى التعليمي (ثانوي، ليسانس، ماستر، دكتوراه) وهذا يدل على أن المستوى التعليمي لا يؤثر على كلا المفهومين المدروسين والمتمثلين في تعديل السلوك التنظيمي وكذا تحسين الأداء الوظيفي.

رابعا: الفروق باختلاف متغير الخبرة:

تتبين الفروق بين آراء الباحثين حول متغيري الدراسة المتضمنة تعديل السلوك وتحسين الأداء الوظيفي بالاعتماد على تحليلات ال Spss للفروق بين متغيري الدراسة ومتغير الخبرة نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) كما في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قلمة

الجدول (32): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات

إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تعديل السلوك التنظيمي	بين المجموعات	,016	2	,008	1,236	,302
	داخل المجموعات	,238	37	,006		
	المجموع	,254	39			
تحسين الأداء الوظيفي	بين المجموعات	,007	2	,004	0,415	,663
	داخل المجموعات	,325	37	,009		
	المجموع	,332	39			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من تعديل السلوك التنظيمي، وكذلك تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بولاية قلمة، وهذا باختلاف متغير الخبرة، ويمكن إرجاع ذلك إلى تقارب سنوات الخبرة والتي تتركز كما لاحظنا حول الأعمار ما بين 6 سنوات إلى ما أكثر من 15 سنة وهذا راجع لسياسة التوظيف التي تعتمدها المؤسسة، لذلك فإن الاختلاف في سنوات الخبرة لا يؤثر على كلا المفهومين المدروسين والمتمثلين في تعديل السلوك التنظيمي وكذا تحسين الأداء الوظيفي.

خامسا: الفروق باختلاف نوع الوظيفة:

تتضح الفروق بين آراء الباحثين حول متغيري الدراسة المتضمنة تعديل السلوك وتحسين الأداء الوظيفي بالاعتماد على تحليلات ال Spss للفروق بين متغيري الدراسة ومتغير نوع الوظيفة كما هو موضح في الجدول

التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قلمة

الجدول (33): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات

إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير نوع الوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تعديل السلوك التنظيمي	بين المجموعات	,002	1	,002	,295	,590
	داخل المجموعات	,252	38	,007		
	المجموع	,254	39			
تحسين الأداء الوظيفي	بين المجموعات	,014	1	,014	1,703	,200
	داخل المجموعات	,318	38	,008		
	المجموع	,332	39			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

تبين من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من تعديل السلوك التنظيمي، وكذلك تحسين الأداء الوظيفي عند العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بولاية قلمة، وهذا باختلاف متغير نوع الوظيفة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل وفقا للقوانين التي وضعتها الدولة فيما يخص الوظيف العمومي. لذلك فإن الاختلاف في نوع الوظيفة لا يؤثر على كلا المفهومين المدروسين والمتمثلين في تعديل السلوك التنظيمي وكذا تحسين الأداء الوظيفي.

سادسا: الفروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية:

تتضح الفروق بين آراء الباحثين حول متغيري الدراسة المتضمنة تعديل السلوك وتحسين الأداء الوظيفي بالاعتماد على تحليلات ال Spss للفروق بين متغيري الدراسة ومتغير عدد الدورات التدريبية كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

الجدول (34): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات

إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير عدد الدورات التدريبية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تعديل السلوك التنظيمي	بين المجموعات	,028	3	,009	1,463	,241
	داخل المجموعات	,226	36	,006		
	المجموع	,254	39			
تحسين الأداء الوظيفي	بين المجموعات	,159	3	,053	11,072	,000
	داخل المجموعات	,173	36	,005		
	المجموع	,332	39			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول تعديل السلوك التنظيمي، و بالمقابل نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بولاية قالمة، وهذا باختلاف عدد الدورات التدريبية، ويمكن ارجاع هذا الاختلاف أن الخضوع للدورات التدريبية يختلف تأثيره بين المفهومين المدروسين والمتمثلين في تعديل السلوك التنظيمي وكذا تحسين الأداء الوظيفي.

سابعاً: الفروق باختلاف نوع التدريب:

تتضح الفروق بين آراء الباحثين حول متغيري الدراسة المتضمنة تعديل السلوك وتحسين الأداء الوظيفي بالاعتماد على تحليلات ال Spss للفروق بين متغيري الدراسة حسب متغير نوع التدريب نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

الجدول (35): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات

إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير نوع التدريب

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,778	,081	,001	1	,001	بين المجموعات	تعديل السلوك التنظيمي
		,007	38	,253	داخل المجموعات	
			39	,254	المجموع	
,575	,320	,003	1	,003	بين المجموعات	تحسين الأداء الوظيفي
		,009	38	,329	داخل المجموعات	
			39	,332	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

تبين من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من تعديل السلوك التنظيمي، وكذلك تحسين الأداء الوظيفي عند العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بولاية قالمة، إزاء اختلاف متغير نوع التدريب، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة دائما ما تسعى إلى تقديم دورات تدريبية لموظفيها قبل ترقيتهم وذلك لزيادة معارفهم وتدريبهم على مهام ذلك المنصب، ومن ثم يمكن القول باختلاف في نوع التدريب لا يؤثر على كلا المفهومين المدروسين والمتمثلين في تعديل السلوك التنظيمي وكذا تحسين الأداء الوظيفي.

ثامنا: الفروق باختلاف عدد مرات الترقية:

تتضح الفروق بين آراء الباحثين حول متغيري الدراسة المتضمنة تعديل السلوك وتحسين الأداء الوظيفي بالاعتماد على تحليلات ال Spss للفروق بين متغيري الدراسة ومتغير عدد مرات الترقية كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل (ANEM) لولاية قالمة

الجدول (36): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات

إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير عدد مرات الترقية

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,129	1,919	,011	4	,046	بين المجموعات	تعديل السلوك التنظيمي
		,006	35	,208	داخل المجموعات	
			39	,254	المجموع	
,222	1,504	,012	4	,049	بين المجموعات	تحسين الأداء الوظيفي
		,008	35	,283	داخل المجموعات	
			39	,332	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من تعديل السلوك التنظيمي، وكذلك تحسين الأداء الوظيفي عند العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل بولاية قالمة، وهذا باختلاف عدد مرات الحصول على ترقية، ويمكن إرجاع ذلك إلى السياسة التي تعتمدها المؤسسة في الترقية (الجزاء والعقاب) لذلك فإن الاختلاف في عدد مرات الحصول على ترقية لا يؤثر على كل من تعديل السلوك التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي حسب المحاور و المؤشرات المدروسة.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل وبالاعتماد على تحليل أسئلة الاستبيان الموجهة للموظفين في الوكالة الولائية للتشغيل لولاية قالمة، وبواسطة معالج الجداول Excel وبرنامج ال Spss اتضح لنا بأن الوكالة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بتعديل السلوك التنظيمي للموظفين، نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحسين أداء العاملين، كما لاحظنا بأن الوكالة تسعى إلى استعمال جملة من الأساليب للتأثير على سلوك الموظفين وتعديله، لقد تم التأكد من وجود تحسين مستمر للأداء الوظيفي للعاملين كما يوجد تعديل لسلوكياتهم الوظيفية إلا أنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين هذين المتغيرين بمعنى أن تعديل السلوك التنظيمي لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء الوظيفي في الوكالة.

الخاتمة العامة

خاتمة:

يعتبر موضوع الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي تم الاهتمام بها، نظرا لأهمية المورد البشري باعتباره مورد هام ونادر وغير قابل للإحلال فهو بمثابة محرك النمو في المنظمة ووسيلة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، ولهذا يجب معرفة وتدعيم هذا المورد والاهتمام به واستغلال امكانياته بما يخدم أهداف ومصالح المنظمة.

لذا قمنا بدراسة موضوع تعديل السلوك التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي بالوكالة الولائية لولاية قلمة، حيث تبين لنا أنه لضمان السير الحسن للمنظمات ونموها يجب الاهتمام بكافة سلوكيات الموظفين ابتداء من أدنى الدرجات في هرم السلطة إلى أعلاها.

ومن الأساليب الحديثة للاهتمام بالعنصر البشري نجد السلوك التنظيمي الذي يعنى بتمكين المديرين من التعامل مع أفراد التنظيم وتفهم دوافعهم والرقابة على سلوكياتهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن موضوع تعديل السلوك التنظيمي يقوم على أساس نظريات ومبادئ علمية مختلفة، تهدف إلى إحداث تغيرات وتعديلات في سلوك الأفراد داخل المنظمة، لكي تجعل أدائهم أكثر كفاءة وفاعلية.

أصبح تعديل السلوك التنظيمي ضرورة حتمية لكل المؤسسات باعتباره أداة تقيس سلوكيات الموظفين بصفة مستمرة وتحاول تقويم تلك السلوكيات بما يناسب المنظمة.

1. النتائج الرئيسية:

1- توصلت الدراسة إلى اثبات الفرضية الأولى بمعنى أن هناك اتجاه إيجابي للمبحوثين في الوكالة الولائية للتشغيل في ولاية قلمة اتجاه محددات تعديل السلوك التنظيمي المتمثلة في التدريب، التعزيز، العقوبات، التحفيز الذاتي، الزوال أو المحو والتعلم، ويتضح هذا الاتجاه من خلال المتوسط العام 4.87، وكذلك النسب التي كانت أغلبها تدور بين الموافقة والموافقة بشدة، كما بين اختبار كاي وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين استجابات المبحوثين حول محاور تعديل السلوك التنظيمي.

2- توصلت الدراسة إلى اثبات الفرضية الثانية أي أن هناك اتجاه إيجابي لأراد عينة الدراسة في الوكالة الولائية للتشغيل في ولاية قلمة ازاء عبارات تحسين الأداء الوظيفي، الذي يتضح هذا الاتجاه من خلال المتوسط العام 4.38، وكذلك النسب التي كانت التي تؤكد الموافقة المبحوثين على مضمون عبارات محور الأداء

الوظيفي، كما بين اختبار كاي وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين استجابات المبحوثين حول محاور تحسين الأداء الوظيفي.

3- توصلت الدراسة إلى عدم وجود ارتباط ضعيف بين تعديل السلوك التنظيمي طبقا للمحاور المطروحة والتي تتضمن التدريب، التعزيز، العقوبات، التحفيز الذاتي، الزوال أو المحو والتعلم، وتحسين الأداء الوظيفي حسب المؤشرات المعتمدة في الدراسة، ويتضح ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون التي لم يتجاوز 13.5%، وهو غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يكشف أن ممارسات تعديل السلوك المدروسة من خلال المحاور السابقة لا تؤخذ بعين الاعتبار في تحسين الأداء، كما أن تقييم الأداء في المؤسسة المدروسة يرجع إلى عوامل أخرى.

4- توصلت الدراسة من خلال نتائج التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أفراد مجتمع الدراسة حول (تعديل السلوك التنظيمي، وتحسين الأداء الوظيفي) باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في متغيرات العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة، نوع الوظيفة من حيث الديمومة والتعاقد، عدد الدورات التدريبية، نوع التدريب ومتغير عدد مرات الترقية.

5- توصلت الدراسة إلى وجود خصائص وظيفية وشخصية مميزة تتمثل في:

- تعتمد أكثر على الشباب والكهول للاستفادة من نشاطهم وخبراتهم وقدراتهم المعرفية التي تتضح من خلال نسبة العينة التي تقدر بحوالي 47,50%.
- توصلت الدراسة إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة رتبهم الوظيفية "مستشار رئيسي" بنسبة تقدر ب 65,00%.
- توصلت الدراسة إلى أن 57,50% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي هو شهادة الليسانس.
- توصلت الدراسة إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة تقدر ب 37,50%.

2. النتائج الفرعية:

توصل البحث إلى جملة من النتائج:

- لاحظنا من خلال الدراسة أن أغلب الموظفين ذو مستوى جامعي الأمر الذي يدل على اكتسابهم لمعارف ومهارات تساعدهم في أداء أعمالهم.
- تركز الوكالة على التدريب بدرجة أولى في تعديل سلوك الموظفين.
- تحرص الوكالة على توفير برامج تدريبية لموظفيها والتي تساهم في الرفع والتحسين من مستوى أدائهم.
- تعتمد المؤسسة على أسلوب التحفيز والعقاب كأدوات لتحسين السلوك الوظيفي.
- تعتمد الوكالة على أسلوب الزوال أو المحو لحذف السلوكيات الغير سوية والتخلي عنها.
- تهتم المؤسسة بالتحفيز الذاتي وتعتبره أسلوب من أساليب تعديل السلوك التنظيمي الحديثة.
- يعتبر تعديل السلوك التنظيمي ضرورة حتمية تفرضها ديناميكية البيئة، لتضمن بقاءها واستمراريتها في ظل اشتداد المنافسة.
- تشجيع الوكالة على طرح الموظفين لأفكارهم يساهم في تعزيز سلوكياتهم الوظيفية.
- تساهم التحفيزات بمختلف أنواعها (مادية - معنوية) من تحسين السلوكات التنظيمية.
- تهتم المؤسسة بفهم السلوك التنظيمي لموظفيها ليسهل عليها التعامل معهم وتوجيه سلوكياتهم.
- تهتم المؤسسة بمعرفة أسباب الاختلاف بين الموظفين في الوقت المناسب لتوجيهها لخدمة مصلحة المنظمة.
- تعمل المنظمة على تشجيع الموظفين على العمل ضمن مجموعات للاستفادة من الخبرات واكتساب وتبادل مهارات جديدة.
- تعمل المنظمة على توجيه أداء موظفيها من خلال تقديم لهم مجموعة من الإرشادات والنصائح.

3. المقترحات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يقترح ما يلي:

- ضرورة إنشاء مصلحة أو لجنة خاصة تهتم بالسلوك التنظيمي للموظفين.
- ضرورة رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع النتائج (إيجابا/سلبا).
- توفير كافة الإمكانيات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم.

- نقترح على المنظمة ضرورة الاهتمام أكثر بالدورات التدريبية وإتاحة الفرصة لكل الموظفين.
- تكريم الموظفين المتميزين بمكافآت مادية أو معنوية وذلك لتعزيز أدائهم الوظيفي ولتشجيع زملائهم على بذل مجهود أكبر.
- تشجيع وتحفيز الموظفين على طرح آرائهم وأفكارهم وتقبلها والعمل بها وذلك لكي تزيد ثقتهم بالمنظمة ويسعون لتقديم الأفضل.
- الاستمرار في تحسين البيئة الوظيفية بشكل دوري.
- مراجعة مضمون ونوعية الدورات التدريبية بشكل مستمر بهدف ابقاء الموظفين على دراية دائمة بالبيئة الخارجية وتغييراتها.
- اجراء جلسات للمناقشة بصفة مستمرة لمختلف مستويات الإدارة لكسر الروتين اليومي ولتبادل الخبرات الوظيفية.
- تقديم دورات تدريبية تساعد الموظفين على التعامل مع الضغوطات النفسية، الإدارية التي يتعرضون لها يوميا أثناء اداء واجباتهم الوظيفية.
- منح الثقة واعطاء الموظفين فرصة لطرح أفكارهم وإظهار ابداعاتهم من خلال زيادة الديمقراطية وتجنب البيروقراطية يمكن أن يرفع أداءهم الوظيفي.
- زيادة اهتمام الإدارة بالتحسين المستمر لأداء الموظفين لديها ومواكبة التطورات في البيئة الخارجية.
- اعادة تصميم هيكل تنظيمي مرن يعتمد على أسس علمية وعملية وعمل لوائح تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات بشكل أكثر دقة.
- تصميم تصور نموذجي للسلوك داخل المنظمة، بحيث يهدف كل موظف من تحسين أدائه للوصول إليه.
- تعزيز مبدأ الزوال أو الحو بحيث يتم التخلص عن السلوكات الغير سوية تلقائيا من قبل الموظفين وذلك عن برجة دورات تدريبية تحفز على ذلك.
- تشجيع العمال على التعلم المستمر باعتباره أحد المقومات الأساسية لتعديل السلوك التنظيمي.
- يقترح على المؤسسة الاعتماد على أسلوب العقاب (الإجراءات الشفوية والكتابة) حيث له دور فعال في تحقيق الانضباط الوظيفي.
- ضرورة مشاركة كل الموظفين في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية للاستفادة من خبراتهم.

- ضرورة التقييم المستمر لسلوك الموظفين للقيام بالتعديلات المناسبة وتجنب الوقوع في الأخطاء.
- ضرورة تحديد رؤية مشتركة للمنظمة وعرضها على الموظفين للعمل بها وذلك لتوحيد آدابهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ضرورة التعرف على حاجات الموظفين وإشباعها وذلك لتوجيههم إلى السلوك التنظيمي المرغوب والذي يؤدي إلى كفاءة الأداء وزيادة الإنتاج.

4. آفاق الدراسة:

بناء على هذه الدراسة نقترح إجراء دراسات معمقة حول الموضوعات الآتية:

- التدريب ودوره في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة.
- العوامل المؤثرة في الأداء في الإدارات العمومية في الجزائر
- تحديات تعديل تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة.
- العقوبات ودورها في تغيير سلوك العاملين.
- تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات العامة.

قائمة المراجع

1. المعاجم:

(1) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي فرنسي عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.

2. الكتب:

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2013.

(2) براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، دار الراية، عمان، 2015.

(3) بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

(4) بيتر دراكر، فن الإدارة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006.

(5) جمال الخطيب، تعديل السلوك الإنساني، ط1، دار حنين للنشر والتوزيع، الكويت، 2003.

(6) جمال الدين الخطيب، تعديل السلوك الإنساني "دليل العاملين في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية"، دار الفكر، عمان، 2000.

(7) جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.

(8) جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، 2002.

(9) جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق علمي ادارة السلوك في المنظمات، دار الجامعة، 2003-2004.

(10) حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، دار الحامد، الأردن، 2004.

(11) درة عبد الباري، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحني نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

(12) راوية حسين، السلوك في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية.

(13) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

(14) زاهد محمد ديرري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

(15) سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2018.

- 16) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، 2003.
- 17) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 18) صلاح محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، 2004.
- 19) طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنز، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
- 20) عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2005.
- 21) عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2005.
- 22) عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي "الاداري"، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 23) عامر خضير حميد الكبيسي، سيكولوجية التدريب "الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 24) عادل هادي حسين بغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 25) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 26) عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، ط1، دار الجنادرية، عمان، 2017.
- 27) عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 28) عدنان أحمد الفسفوس، المرجع البسيط في أساليب تعديل السلوك، ط1، 2011.
- 29) علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة.
- 30) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 31) فاروق عبده فلبه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- (32) فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
- (33) فخري الدباغ، السلوك الانساني الحقيقية والخيال، 1986.
- (34) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، ط2، دار وائل، عمان، 2006.
- (35) فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، ط1، مصر.
- (36) كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام، عمان، 2016.
- (37) ماجد عبد الهادي محمد مساعده، السلوك التنظيمي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- (38) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الخرطوم، 2016.
- (39) محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية، دار العلوم، الجزائر، 2006.
- (40) محمد شفيق، السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، مطابع روز اليوسف الجديدة، الإسكندرية.
- (41) محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015/2014.
- (42) مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد، عمان، 2016.
- (43) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- (44) نبراس ناجي رزوقي، تأثير استراتيجية تقويم الأداء في الفاعلية التنظيمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2019.
- (45) نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
- (46) هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي "سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، ط5، دار وائل للطباعة والنشر، 2019.
- (47) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل، عمان، 2009.

- 48) وافية زاير، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، ط1، دار الحامد، عمان، 2019.
3. الرسائل والأطروحات:
- (1) بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- (2) جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
- (3) ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013.
- (4) سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- (5) سيد أحمد ولد محمد لمين، المزيج التسويقي ودوره في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012.
- (6) شرف الدين مومن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- (7) صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- (8) عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- (9) عبد الحق علي إبراهيم بلل أحمد إبراهيم أبو سن، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
- (10) عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- (11) عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

- (12) مرخ طاهر شكري "حسن علي"، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2016.
- (13) مريم ارفيس، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- (14) مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- (15) نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- (16) عبد الهادي أبكر جبريل، أثر العوامل السلوكية في أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية، دراسة حالة وصفية: للمرحلة الثانوية بمحلية الدويم 2003-2008 رسالة دكتوراه، جامعة السودان، 2011.
- (17) علي بلعدي، إستراتيجية السلوك التنظيمي للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية، دراسة ثلاث حالات ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
- (18) سلافة عبد المنعم، العلاقات الانسانية وأثرها على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال، بالتطبيق على شركة للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- (19) الزاكي عبد الهادي، السلوك التنظيمي التنموي، دراسة في الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- (20) رأفت سمير مسعد، إدارة السلوك التنظيمي وتقييم الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط العمراني، رسالة ماجستير، جامعة السودان، 2016.

4. المجلات:

- (1) إبراهيم بن هادي بن إبراهيم دغري، درجة توافر معايير الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة صامطة، المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة أسبوط، العدد 01، يناير 2020.
- (2) إسراء بيفاري، السلوك التنظيمي في المنظمات الصحية، مجلة الجودة الصحية، مكة المكرمة، أبريل 2016.
- (3) آمال زرفاوي، سامية بن عمر، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد الأول، مارس 2019.

- (4) جمال الدين الخطيب،
- (5) حمود سمالي وسعيدة بن عمارة ونعيم بن عمارة، الأساليب الحديثة في تقييم الأداء التدريبي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، العدد (2)، ديسمبر 2019.
- (6) حميد علي ميعاد، دور تقييم الأداء في الحد من الفساد الإداري والمالي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39، 2014.
- (7) رمضان خطوط، تقييم الأداء في ظل بيداغوجيا المقاربة بالكفاءات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، العدد 11، ديسمبر 2016.
- (8) عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001.
- (9) فائزة عبد الكريم محمد، تقييم الأداء المالي في شركة التأمين العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العدد 22، 2012.
- (10) فايزة فاضل، سمية سعدون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة -مغنية-، مجلة روافد، العدد 01، جوان 2017.
- (11) كامل شكير الوظيفي، أثر عدالة نظام تقييم الأداء في تحسين فاعلية الأداء التدريسي بحث ميداني في كلية التربية جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، العدد 02، 2007.
- (12) محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014.
- (13) يوسف القبلان، التدريب والسلوك الإنساني، جريدة الرياض، السعودية، 2004.
- (14) يوسف عبد عطية بحر، مياسة سعيد محمد أبو سلطان، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، الجامعة الإسلامية، العدد 05، يوليو 2013.
- (15) يوسف عنصر، أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، الوادي، العدد 07، جويلية 2014.

5. الملتقيات:

1. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة مقدمة من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
2. مسعودة شريقي، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2009.

- 1) <https://academyhasoub.com> 17 ماي 2021 وهيبة مغربي، التعزيز وتغيير سلوك الموظفين، 2021.
- 2) <http://www.anem.dz/ar/pages/mission-et-objectifs-de-l-anem-ar.html>. Le 12/05/2021.
- 3) <https://el3arabia.com> 12 ماي 2021 رائد العكاكشة، الشخصية في علم النفس،
- 4) <https://www.managementnote.com>, Smirti, Steps of organizational behavior modification, 25 May 2021.
- 5) <https://pulpit.alwatanvoice.com> عدنان أحمد الفسفوس، أساليب تعديل السلوك الإنساني، 10 ماي 2021.
- 6) <https://sst5.com/Article/2068/77> جعفر عبد الله وموسى ادريس، تقويم الأداء، 04 جوان 2021.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

- 1) Hutman, Ket gellerman B, Balancing individual and organisationnel values walking the tightrope to success, jossay bass, 2012.
- 2) John R schermerhorn jr and jmes G hunt, organizational behavior, seventh edition, john wiley and sons, u.s.a.
- 3) Kohn M, Dynamic Management, Cummings publishing company, London.
- 4) Luthans, O. B .Mod.: mettig the productivity challenge with human resources management, et al personnel, mar-Apr, 1983.
- 5) M. Gangadhar Rao & VSP Narayana Rao, Organizational Behavior, Konark Publishers, Delhi, 1997.

- 6) Quick principales of organisationnel behavior realities and challenges, south western cenagage learning, 2009.
- 7) Virginie galdemar, léopold gilles, Marie-Odile Simon, Performance, efficacité, efficience: les critères d'évaluation des Politiques sociales sont-ils Pertinents, décembre 2012.

الملاحق



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Vice Doyen Chargé Des Etudes et des Questions
Relatives aux Etudiants

نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة

N° : /V.D.C.E.Q.R.E/ F.S.E.C.S.G/U.G/2021

رقم: /ن.ع.م.د.م.م.ط.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ج.ق/2021

Guelma, le

قالمة، في

إلى السيد: هديير الوكالة
الولاية للتشغيل قالمة

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني

التحية طيبة، و بعد ...

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التربص بمؤسستكم للطلبة الآتية أسمائهم:

- 1- نوال عميري رقم السجل: 16.136.416.85
 - 2- أميرة ديشا أمجد رقم السجل: 16.136.471.89
 - 3- رقم السجل:
- شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارية آجي ال السنة الجامعية: 2020 / 2021
- عنوان الموضوع: تعديل السلوك التنفسي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي
- مدة التربص: أسبوع
- مكان التربص: الوكالة الولاية للتشغيل قالمة

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

رئيس قسم علوم التسيير بكلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
امضاء: جلايلة كريمة
قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة 8 ماي 1945

الأستاذ(ة): المشرف(ة):
حكور محمد العادر
المؤسسة المستقبلة:
السييل : بوردسون للتسيير
رئيس المؤسسة المستقبلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان الدراسة

السالم عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...

نتقدم إليكم بهذا الاستبيان في إطار التحضير للحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، حول موضوع "تعديل السلوك التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي".

لذا فنحن نأمل منكم الإجابة بكل موضوعية وواقعية على جميع أسئلة الاستبيان، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، كما نحيطكم علما بأن إجاباتكم سوف تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير حلسن تعاونكم معنا

تحت إشراف الأستاذ:

العقون عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

عميري نوال / بشاشحة أميرة

2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات الآتية بوضع إشارة في المربع الموافق لاختياركم:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 50
- من 51 إلى 60 أكثر من 60 سنة
3. الوظيفة: مدير رئيس مصلحة عامل
4. المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماستر دكتوراه
5. سنوات الخبرة بالمؤسسة: من 1 سنة إلى 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات
- من 11 سنة إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر
6. نوع الوظيفة: متعاقد دائم
7. هل خضعت لدورات تدريبية من قبل: نعم لا
8. ما عدد الدورات التدريبية التي خضعتها: مرة واحدة مرتان 3 مرات
- 4 مرات أكثر من 4 مرات
9. ما نوع التدريب الذي خضعت له: تدريب تخصصي تدريب للترقية
10. هل تمت ترقيةك: نعم لا
11. كم مرة تمت ترقيةك: مرة واحدة مرتان 3 مرات
- أكثر من 3 مرات

المحور الثاني: السلوك التنظيمي

الرقم	1/ التدريب	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق إطلاقاً
1	تؤثر نوعية التدريب على سلوك العاملين.				
2	تؤثر مدة التدريب على النتائج المتوخاة.				
3	يسعى التدريب إلى تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين.				
4	الخطأ هو فرصة للتدريب.				
5	هناك زيادة في كفاءة ونتاجية العاملين بعد توفيرهم تدريبات خاصة.				
6	تؤثر شخصية المدربين على نتائج التدريب.				
7	تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة أثناء التدريب على النتائج المتحصل عليها.				
8	تضع المؤسسة تصور نموذجي للسلوك داخل المنظمة يتم العمل للوصول إليه.				

2/ التعزيز

9	ترى بأن التحفيزات المادية تساهم في تحسين سلوكك داخل المنظمة.				
10	ترى بأن الترقية تحفزك على زيادة الإنتاجية.				
11	تشجعك الإدارة على طرح الأفكار والآراء حتى إن كانت مختلفة على آرائها وأفكارها.				
12	ترى بأن الإجازات المقدمة كتحفيز تساهم في زيادة انتاجية العمل.				
13	التحفيزات التي تحصلت عليها خلال مساري المهني حسنت من أدائي الوظيفي.				

3/ العقوبات					الرقم
					14
					15
					16

4/ التحفيز الذاتي					الرقم
					17
					18
					19
					20
					21
					22
					23

5/ الزوال أو المحو					الرقم
					24
					25
					26

					27 ترى بأنه في حالة تغييرك المنصب يتحسن أدائك أكثر.
					28 ترى أنه لرفع الإنتاجية يجب حذف بعض السلوكيات الغير سوية لدى الموظف.

6/ التعلم					الرقم
					29 ترى بأن المواظبة على التعلم له دور في تحسين أدائك.
					30 ترى بأن تصحيح الأخطاء عن طريق التعلم يساهم في تعديل السلوك داخل المنظمة.
					31 اكتساب معلومات جديدة لها دور في تحسين السلوك التنظيمي.
					32 اكتساب مهارات جديدة لها دور في بناء رؤية صحيحة للأمر.
					33 تساهم الدافعية في زيادة التعلم الذاتي.
					34 تساهم الحاجة إلى التعلم في تحسين السلوك التنظيمي.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	1/ المعرفة بمتطلبات العمل	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق اطلاقا	لا أوافق
35	الإلمام بمعارف ومهارات وظيفتك يساعدك على أداء مهامك وواجباتك.					
36	تقوم إدارة المؤسسة بتوصيف الوظائف.					
37	الخبرة التي اكتسبتها من ممارستك لعملك ساعدتك على تقديم أداء أفضل للمؤسسة.					

2/ طبيعة العمل المنجز					الرقم
					38 يكفيك وقت الدوام لإنجاز كل واجباتك المكلف بها وإنهاءها.

					يستوجب العمل الزائد إنهاء بعض الأعمال في المنزل.	39
					تنظيم الوقت يسمح لك بتحقيق أفضل النتائج.	40

3/ المثابرة والثوق						الرقم
					أنت على استعداد لوضع كل مجهودات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.	41
					تستطيع تحمل عبئ إنجاز كافة واجباتك ومسؤولياتك.	42

4/ الجهد المبذول						الرقم
					تكلفك إدارة المؤسسة أداء أعمال إضافية.	43
					توافق على أداء أعمال إضافية خارج وقت دوامك الرسمي.	44
					تفضل العمل الجماعي.	45
					تساعد زملائك في العمل.	46
					ترى بأن إدارة المؤسسة تقدر جهدك المبذول لأداء عملك.	47
					تفيدك الإرشادات والنصائح التي تتلقاها من إدارة المؤسسة في تحسين أداءك.	48

FREQUENCIES VARIABLES=Sex Age fonction apprenti Experien categoridrfoc sta
ge nombstage VAR00010 VAR00011 VAR00012
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\السلوك\تعديل السلوك\Spss\بيانات النهائية

Statistics

		الجنس	العمر	الوظيفة	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	نوع الوظيفة
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		الخضوع للدورات التدريبية	عدد الدورات التدريبية	نوع التدريب	الترقية	عدد مرات الترقية
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	17	42,5	42,5	42,5
	female	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	de 20 ans a 30 ans	1	2,5	2,5	2,5
	de 41 ans a 50 ans	11	27,5	27,5	30,0
	de 41 ans a 50 ans	19	47,5	47,5	77,5
	de 51 ans a 60 ans	8	20,0	20,0	97,5
	5,00	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	directeur	2	5,0	5,0	5,0
	consultant	11	27,5	27,5	32,5
	ouvrier	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid secondaire	3	7,5	7,5	7,5
licence	12	30,0	30,0	37,5
master	23	57,5	57,5	95,0
docteur	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid de 6 ans a 10 ans	14	35,0	35,0	35,0
de 11 ans a 15 ans	15	37,5	37,5	72,5
plus de 15 ans	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

نوع الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid contrat	1	2,5	2,5	2,5
permanant	39	97,5	97,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخضوع للدورات التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	40	100,0	100,0	100,0

عد الدورات التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid une fois	5	12,5	12,5	12,5
trois fois	4	10,0	10,0	22,5
quatre fois	8	20,0	20,0	42,5
plus de quatre fois	23	57,5	57,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

نوع التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	4	10,0	10,0	10,0
Pas d'accord	36	90,0	90,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الترقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas du tout d'accord	36	90,0	90,0	90,0
Pas d'accord	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

عدد مرات الترقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	4	10,0	10,0	10,0
Pas du tout d'accord	7	17,5	17,5	27,5
Pas d'accord	16	40,0	40,0	67,5
Ni en désaccord ni d'accord	10	25,0	25,0	92,5
D'accord	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

NPART TESTS

```

/CHISQUARE=VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR0001
9 VAR00020
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

```

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\السلك تعديل النهائي\Spss بيانات

Chi-Square Test

Frequencies

Test Statistics

	نوعية التدريب	تأثير مدة التدريب	يهدف التدريب إلى تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة و الفرد	الخطأ هو فرصة للتدريب	زيادة الكفاءة و الانتاجية
Chi-Square	90,200 ^a	68,450 ^b	68,450 ^b	57,800 ^b	48,200 ^b
df	3	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	شخصية المدربين	الثقافة التنظيمية	تصور نمذجي للسلوك
Chi-Square	68,450 ^b	36,100 ^c	32,400 ^c
df	2	1	1
Asymp. Sig.	,000	,000	,000

- a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.
- b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13,3.
- c. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 20,0.

NPAR TESTS

```
/CHISQUARE=VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\السلوك تعديل\Spss\بيانات النهائية

Chi-Square Test

Frequencies

Test Statistics

	تصور نمونجي للسلوك	التحفيزات خلال المسار المهني
Chi-Square	32,400 ^a	63,050 ^b
df	1	2
Asymp. Sig.	,000	,000

- a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 20,0.
- b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13,3.

NPAR TESTS

```
/CHISQUARE=VAR00026 VAR00027 VAR00028
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\السلوك تعديل\Spss\بيانات النهائية

Chi-Square Test

Test Statistics

	الإجراءات الكتابية	الإجراءات الشفوية	الأساليب التصحيحية
Chi-Square	25,600 ^a	25,600 ^a	25,600 ^a
df	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,000	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 20,0.

NPAR TESTS

```
/CHISQUARE=VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.
```

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\تعديل السلوك\Spss\بيانات النهائية

Chi-Square Test

Test Statistics

	البحث عن أسباب انخفاض الانتاجية	الرقابة المستمرة	تدخل الإدارة	رضا المؤسسة عن أدائك	الكفاءة ضمن فرق العمل
Chi-Square	77,400 ^a	22,500 ^b	28,900 ^b	63,050 ^c	65,400 ^a
df	3	1	1	2	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	حرية اتخاذ القرار الفردى
Chi-Square	83,600 ^a
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 20,0.

c. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13,3.

Chi-Square Test

Test Statistics

	إزالة السلوكيات الغير سوية	إلغاء التحفيزات	تجاهل الإدارة	تغيير المنصب	لرفع الإنتاجية يجب حذف بعض السلوكيات
Chi-Square	22,500 ^a	48,650 ^b	43,850 ^b	14,400 ^a	32,400 ^a
df	1	2	2	1	1
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 20,0.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13,3.

NPAR TESTS

```
/CHISQUARE=VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.
```

Chi-Square Test

Test Statistics

	المواظبة على التعلم	تصحيح الأخطاء عن طريق التعلم	إكتساب معلومات جديدة	إكتساب مهارات جديدة	الدافعية	الحاجة
Chi-Square	32,400 ^a	68,450 ^b	36,100 ^a	36,100 ^a	22,500 ^a	22,500 ^a
df	1	2	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 20,0.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13,3.

Chi-Square Test

Test Statistics

	توصيف الوظائف	تحمل عبء إنجاز واجباتك و مهامك	تكلفك إدارة المؤسسة بأداء مهام كثيرة في وقت محدد	أداء أعمال اضافية	العمل الجماعي	مساعدة الزملاء
Chi-Square	25,600 ^a	36,100 ^a	53,150 ^b	28,900 ^a	28,900 ^a	32,400 ^a
df	1	1	2	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	تقدر المؤسسة لمجهوداتك	تفيدك النصائح و الإرشادات
Chi-Square	57,800 ^b	32,400 ^a
df	2	1
Asymp. Sig.	,000	,000

- a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 20,0.
- b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13,3.

ONEWAY meanregulation meanperformance BY Age
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التعديل السلوك\Spss البيانات النهائية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
meanregulation	Between Groups	,049	4	,012	2,082
	Within Groups	,205	35	,006	
	Total	,254	39		
meanperformance	Between Groups	,043	4	,011	1,303
	Within Groups	,289	35	,008	
	Total	,332	39		

ANOVA

		Sig.
meanregulation	Between Groups	,104
	Within Groups	
	Total	
meanperformance	Between Groups	,288
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY meanregulation meanperformance BY fonction
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التعديل السلوك\Spss البيانات النهائية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
meanregulation	Between Groups	,012	2	,006	,909
	Within Groups	,242	37	,007	
	Total	,254	39		
meanperformance	Between Groups	,047	2	,023	3,034
	Within Groups	,285	37	,008	
	Total	,332	39		

ANOVA

		Sig.
meanregulation	Between Groups	,412
	Within Groups	
	Total	
meanperformance	Between Groups	,060
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY meanregulation meanperformance BY apprenti
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التعديل السلوك\Spss البيانات النهائية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
meanregulation	Between Groups	,043	3	,014	2,445
	Within Groups	,211	36	,006	
	Total	,254	39		
meanperformance	Between Groups	,050	3	,017	2,105
	Within Groups	,283	36	,008	
	Total	,332	39		

ANOVA

		Sig.
meanregulation	Between Groups	,080
	Within Groups	
	Total	
meanperformance	Between Groups	,117
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY meanregulation meanperformance BY Experien
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التعديل السلوك\Spss البيانات النهائية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
meanregulation	Between Groups	,016	2	,008	1,236
	Within Groups	,238	37	,006	
	Total	,254	39		
meanperformance	Between Groups	,007	2	,004	,415
	Within Groups	,325	37	,009	
	Total	,332	39		

ANOVA

		Sig.
meanregulation	Between Groups	,302
	Within Groups	
	Total	
meanperformance	Between Groups	,663
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY meanregulation meanperformance BY catégoridrfoc
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\السلوك تعديل\Spss\بيانات النهائية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
meanregulation	Between Groups	,002	1	,002	,295
	Within Groups	,252	38	,007	
	Total	,254	39		
meanperformance	Between Groups	,014	1	,014	1,703
	Within Groups	,318	38	,008	
	Total	,332	39		

ANOVA

		Sig.
meanregulation	Between Groups	,590
	Within Groups	
	Total	
meanperformance	Between Groups	,200
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY meanregulation meanperformance BY nombstage

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\السلوك تعديل\Spss\بيانات النهائية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
meanregulation	Between Groups	,028	3	,009	1,463
	Within Groups	,226	36	,006	
	Total	,254	39		
meanperformance	Between Groups	,159	3	,053	11,072
	Within Groups	,173	36	,005	
	Total	,332	39		

ANOVA

		Sig.
meanregulation	Between Groups	,241
	Within Groups	
	Total	
meanperformance	Between Groups	,000
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY meanregulation meanperformance BY VAR00010
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\السلوك تعديل\Spss\بيانات النهائية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
meanregulation	Between Groups	,001	1	,001	,081
	Within Groups	,253	38	,007	
	Total	,254	39		
meanperformance	Between Groups	,003	1	,003	,320
	Within Groups	,329	38	,009	
	Total	,332	39		

ANOVA

		Sig.
meanregulation	Between Groups	,778
	Within Groups	
	Total	
meanperformance	Between Groups	,575
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY meanregulation meanperformance BY VAR00012
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\السلوك\تعديل السلوك\Spss\بيانات النهائية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
meanregulation	Between Groups	,046	4	,011	1,919
	Within Groups	,208	35	,006	
	Total	,254	39		
meanperformance	Between Groups	,049	4	,012	1,504
	Within Groups	,283	35	,008	
	Total	,332	39		

ANOVA

		Sig.
meanregulation	Between Groups	,129
	Within Groups	
	Total	
meanperformance	Between Groups	,222
	Within Groups	
	Total	

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تعديل السلوك التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة ، حيث تم إجراء دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل لولاية قالمة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على منهج البحث الميداني من خلال استخدام الاستبيان كأداة أساسية للبحث فضلا عن المقابلة، حيث تم توزيع 40 استبيان على مجتمع الدراسة ، وبعد تحليل نتائج الاستبانات وما تضمنته من محاور متعددة، تم التوصل إلى نتائج هامة تتلخص في أنه يوجد اتجاه إيجابي لدى المبحوثين إزاء تعديل السلوك التنظيمي من قبل العاملين بالوكالة، وكذلك نحو تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، إلا أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بمعنى أن تعديل السلوك التنظيمي ليس بالضرورة أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي داخل الوكالة الولائية للتشغيل لولاية قالمة ، كما قدمت الدراسة توصيات هامة لتحسين الأداء الوظيفي في المنظمات .

الكلمات المفتاحية: تعديل السلوك التنظيمي، الأداء الوظيفي، تحسين الأداء الوظيفي، التدريب، ANEM .

Abstract:

This study aims to identify organizational behavior modification and its role in improving job performance. This is why, a field study has been conducted in the State Employment Agency of the state of Guelma. Moreover; to achieve the objectives of this study, the field research method has been relied on by using the questionnaire as a basic tool for research as well as the interview, where 40 questionnaires were distributed to the study population. The analysis of the results of the questionnaire and their multiple axes shows that there is an interest in modifying the organizational behavior by the agency's employees, and that there is a continuous improvement in their job performance. However, but there is a weak correlation between the modification of organizational behavior and the improvement of job performance within the state employment agency of the state of Guelma. In the end, proposals were submitted to improve job performance in organisations.

Keywords: Organizational behavior modification, job performance, job performance improvement, training, ANEM.