

تاريخ استقبال المقال: 2018/11/14 تاريخ قبول نشر المقال: 2019/02/09 تاريخ نشر المقال: 2019/06/05

البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي

- الأبعاد والتجليات-

The company's internal environment and functional performance

-Dimensions and manifestations-

أ. إيمان قماص¹

أ.د. إسماعيل قيرة²

ملخص:

يشهد عالم التسيير اليوم تحولات عميقة وجذرية على الصعيدين العالمي والمحلي، لذا أضحي من الضروري الاهتمام بالبيئة الداخلية للمؤسسة إذا ما أرادت المنظمات تعزيز موقعها التنافسي والحفاظ على مكانتها، خاصة وأن أي خلل يصيبها فإنه يؤثر بشكل كبير في بقية الأجزاء. ولعل أهم مكون يمكن له أن يتأثر سلباً أو إيجاباً بمتغيراتها هو الأداء الوظيفي الذي يمثل المحصلة النهائية للجهد المبذول. أين تسعى المنظمة دوماً لتحسينه اعتماداً على آليات مختلفة. وهذا ما نحاول التقصي عنه في محاور هذا المقال.

الكلمات المفتاحية: البيئة الداخلية، المؤسسة، الأداء الوظيفي.

Abstract:

The world of management today is witnessing Profound and radical transformations at both the global and local levels. So, it has become necessary interest to the company's internal environment if the organizations want strengthen its competitive position and maintain its position, Especially that any defect occurs in it affects significantly in the rest of the parts.. Perhaps the most important factor that could have negatively or positively influenced by organization environment variables is the functional performance of employees, which represents the final outcome for effort accordingly the organization is always striving to improve it, using various mechanisms. This is what we are trying to discover in the axes of this article.

Keywords: Internal environment, Company, Functional performance

¹ مرسل المقال: إيمان قماص: طالبة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة البريد الإلكتروني: imen20times@gmail.com

² إسماعيل قيرة: مخبر البحوث والدراسات الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

تاريخ ارسال المقال: 2018/05/08

مقدمة

تُعبّر البيئة الداخلية عن شخصية المؤسسة، وتعكس بشكل فعلي حقيقية ما يجري داخلها من تفاعلات بين مختلف عناصرها ومتغيراتها. وتضم البيئة الداخلية رسالة المؤسسة وأهدافها وثقافتها، إضافة إلى الموارد المادية والبشرية، السياسات والإجراءات وعمليات الإنتاج وكذا المنتجات والخدمات. وتُشير بيئة المؤسسة إلى كل ما يحيط بالفرد في مكان عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تُجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة يتبعها والمشروع الذي ينتهي إليه. وبذا فإنها تستوجب عناية فائقة بمختلف مكوناتها المتاحة واستخدامهما الاستخدام الأفضل، الأمر الذي من شأنه خلق بيئة عمل ايجابية قائمة على مجموعة من القيم التنظيمية القوية المنبثقة من ثقافة المنظمة المعتمدة على التحفيز، الانضباط والعمل الجماعي، وهو ما يعكس الانسجام والتكامل بين جميع الأفراد ويمنحهم دافعية أكبر لأداء المهام بالكفاءة والفعالية اللازمتين من أجل بلوغ الأهداف.

وعليه فالورقة البحثية تسعى لمعالجة ظاهرة البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي، من خلال دراسة أبعادها وتجلياتها نظرياً بمحاولة التعرف على مختلف المفاهيم المتناولة حول مُتغيرها. وتلعب بيئة المؤسسة بعناصرها وأبعادها دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين لبلوغ أعلى مستويات الأداء، والذي يشكل بمكوناته وعوامله الايجابية استعداداً لدى العاملين لبذل الجهد والرغبة القوية للبقاء في المؤسسة، وهو ما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويضمن لها الاستقرار والاستمرار.

أولاً- البيئة الداخلية للمؤسسة بين التصورات المفاهيمية والمدونات النظرية السوسيولوجية
في البداية نحاول التعرف على أهم الطروحات التي تناولتها مختلف الرؤى الفكرية حول ماهية البيئة الداخلية للمؤسسة على النحو الآتي:

1- ماهية البيئة الداخلية للمؤسسة

لقد حُصّن مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة باهتمام كبير من مختلف النظريات الفكرية نظراً لاشتماله على متغيرات كثيرة متداخلة ومتشعبة تحتاج إلى البحث والتقصي من زوايا عديدة، ولعل البداية كانت تأتي من النظريات الكلاسيكية وتحديدًا مدرسة الإدارة العلمية التي اعتبرت التنظيم عموماً وبيئته الداخلية خصوصاً نسقاً مغلقاً، أين نظر مؤسسها فريدريك تايلور إليها بكونها بيئة فيزيقية تقوم على مجموعة من الأنشطة الفيزيقية المنظمة، والمتلائمة مع قدرات الفرد واستعداداته حيث يتم إنجاز المهام حسب التخصص (محمد علي محمد، 2003، ص 136، 137). ويخضع العمال لمجموعة من الإجراءات واللوائح المحددة (اسماعيل قيرة وبلقاسم سلاطينية، 2008، ص 113)، بهدف تحقيق أقصى كفاية انتاجية باتباع الطريقة الوحيدة والمثلى، مقابل الحصول على حافز مادي يُحدد وفق أسس موضوعية (محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 140).

أما نظرية التقسيم الإداري ومن خلال مؤسسها هنري فايول يعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة مجموع الأعمال والأنشطة الممارسة من قبل المرؤوسين، والتي يتم توجيهها من قبل المدير عن طريق القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف (عبد الوهاب سويسي، 2009، ص 20)، وعرفها بكونها القدرة على التوافق بين الموارد المادية والبشرية أين يُراعى فيها المدير تزويد العمال بالدعم المادي (الأموال والآلات) في حدود موارد المنظمة واحتياجاتها، والتركيز على إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين من خلال وضع الرجل المناسب في الأعمال المناسبة وتُحدد الاختصاصات بوضوح مع توافر قيادة ذات كفاءة عالية بما يحقق فعالية الأداء (محمد فريد الصحن وآخرون، 2000، ص 49).

من جانبها النظرية البيروقراطية نظرت لبيئة الداخلية على أنها نسق مغلق، يخضع فيه الموظفون إلى الانضباط المنظم والصارم بتطبيق قوانين ولوائح تنظيمية لا تترك فيها المبادرة الشخصية أو حرية التصرف للأفراد، والابتعاد عن أي اعتبارات شخصية أو انفعالات عاطفية بحيث أن المشرف المثالي يقوم بعملية التقييم والمتابعة، بعيداً عن التحيز أو الخضوع للأهواء الذاتية ما يجعل أفعاله رشيدة وعقلانية. وأوضح ماكس فيبر الذي يعود له الفضل في إرساء مبادئ وقواعد النظرية البيروقراطية بأنها تتركز على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي حيث تكون قنوات الاتصال رسمية لا غير مع مركزية اتخاذ القرارات. وحتى تتمكن المنظمات من تحقيق أعلى درجات الفعالية يجب أن تخضع العمليات التنظيمية لنظام من الإجراءات والقواعد الصارمة (علي السلمي، 1980، ص 22)، بمعنى تجريد الإنسان داخل بيئة المؤسسة من المكونات النفسية والاجتماعية ما دام مجبراً على أداء وظيفته في إطار محدد من العلاقات الرسمية.

وعالجت النظرية السلوكية لبيئة المؤسسة من جانبها الإنساني، أين ركز ممثلوها في تعريفها على ناحية القدرة على التأثير في سلوك وتصرفات العمال بنظرة ايجابية تُساعد على تطوير أدائهم نحو الأحسن. ومن هنا انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية التي قامت على أفكار التون مايو الذي وجه اهتمامه للعنصر البشري. وألح مايو على ضرورة تنظيم العمل وفق أسس إنسانية تكون فيها متابعة العاملين مرنة، ويعتمد الرئيس على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات أين تكون الرقابة ذاتية، بحيث تُعطى الاستقلالية وحرية إنجاز العمل. إلى جانب الاهتمام الكبير من قبل النظرية بالتنظيم غير الرسمي من خلال الاقرار بسلطته، وفتح قنوات

الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين لتبادل المعلومات بإتباع أسلوب ديمقراطي (حسين حريم، 2003، ص26)،. للتمكن من التأثير في سلوك العاملين وتحقيق النتائج المستهدفة (محمد الصبري في، 2006، ص 07).

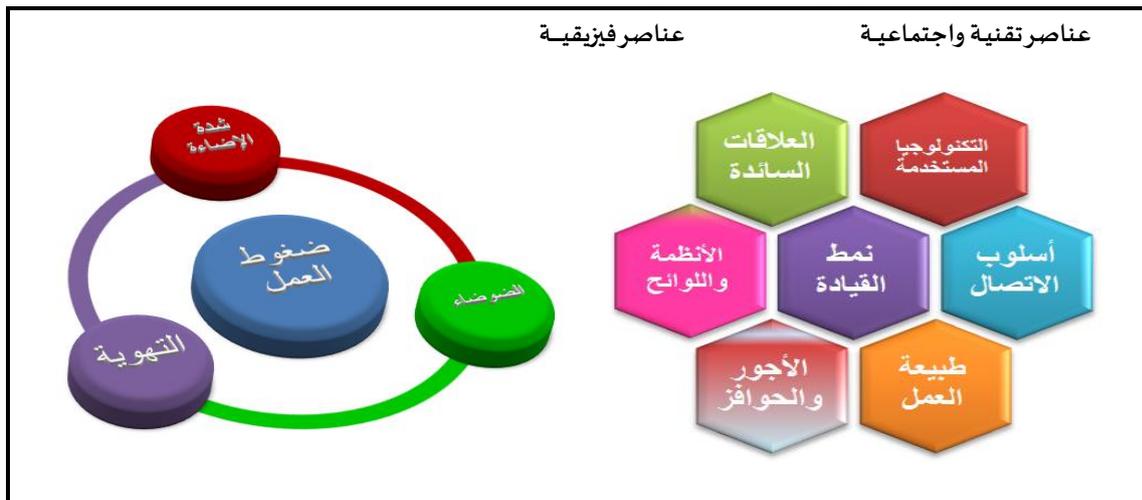
ونظرت المدارس الحديثة لمفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة من منظور يُمكنها من التحكم في مكونات التنظيم من خلال تتبع الخطط المبرمجة والمقررة بغية توحيد جهود العاملين. كما أن النظرة الحديثة تعتبر بيئة المؤسسة نسقا مفتوحا يهتم بالجانبين الرسمي وغير الرسمي، ويكون أسلوب العمل مرنا متبعا طرق مختلفة في التعامل مع العاملين. وأوضح ميرتون بأن ظاهرة جمود السلوك الإنساني في بيئة المؤسسة ناتجة عن أسلوب المتابعة الصارم الذي تفرضه الإدارة على العمال، للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة والتقليل من مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم (على السلمي، مرجع سابق، ص40). بينما ركز سلزنيك على عملية تفويض السلطة من خلال تدريب الأفراد على أعمال متخصصة مما يقلل من المشاكل، وإكسابهم خبرة تساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم والانجازات الفعلية. في حين أن ليكرت ومن خلال نظريته الدافعية فقد أكد على ضرورة تغيير نمط القيادة الذي يُركز على الإنتاج إلى نمط قيادة يُركز على العاملين، فهذا الأخير يسعى لبناء علاقات تعاونية بينه وبين جميع أفراد التنظيم، بحيث ترك لهم حرية التصرف بعد إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم سعيا لتحقيق الأهداف العامة التي تم تحديدها.

أما النموذج الياباني فأولى الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وغرس القيم التنظيمية في نفوسهم من خلال التشبث الاجتماعية (محمد قاسم القريوتي، 2006، ص296)، والذي من شأنه خلق علاقة ثقة بين الطرفين الإدارة والعاملين وينمي علاقات التعاون والمسئولية الجماعية، بحيث يُحاسب الجميع عند التقصير في أداء المهام ويكافئون معا عند الانجاز الكفء.

2- عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة

يمكن تقسيم هذه العناصر إلى صنفين، الصنف الأول يمثل التقنية والاجتماعية، وقد تم ادراجها معا للتداخل والتشارك الموجود في بعض خصائصهما والصنف الثاني يُمثل العناصر الفيزيائية (مادية) والشكل يوجز ذلك:

الشكل(1): عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

وتفصيل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة كما يلي:

2-1- تقنية واجتماعية: إن البيئة الداخلية للمؤسسة تتضمن هذه العناصر الإدارية التي تكفل عملية تنظيمها وتسييرها، والتي تُؤثر بشكل إيجابي إذا أحسن هذا التسيير بينما تؤثر بشكل سلبي إذا أسئلت طريقته، وهي:

أ- **نمط القيادة:** حيث يعتبر النمط القيادي لأية مؤسسة مجموعة السلوكيات التي يُوجه بها القائد مؤسسته،

والقيادة ونمطها عنصران أساسيان في البيئة الداخلية للمؤسسة التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة في نسج متشابك متجه نحو تحقيق الهدف. وبالنسبة لمفهوم القيادة لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه حوله، إلا أن لها تعريف علمي وظيفي بصفة عامة: هو عملية نفسية تجعل الفرد المعين في جماعة ما أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها الذي تسعى إليه، وقد ينال الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته ونمو معلوماته وقوة مشاعره ونفاذ بصيرته. ويرى ستدجل أحد الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة أن هناك ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي:

1. وجود جماعة (شخصين أو أكثر) مرتبطة ببعضها البعض.
2. وجود مهمة (هدف) مشترك.
3. وجود اختلاف في المسؤولية والأدوار الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة.

"ولقد اعتبر علماء الاجتماع القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية لأنها تبرز من خلال الأدوار المحددة لأفراد الجماعة، ويُمارس كل فرد بدوره قدرًا من التأثير ولكنه لا يساوي التأثير الذي يمارسه القائد" (تحسين أحمد الطروانة، 2012، ص 127). والقيادة الإدارية هي قدرة الرئيس أو المدير على التأثير في الآخرين ودفعهم للتعاون والتنسيق بينهم من أجل تحقيق الأهداف، وتعمل القيادة الإدارية على خلق التفاعل بين الأفراد العاملين والرؤساء حتى ينجزوا المهام. ويمكن اعتبار القيادة أيضًا مجموعة من السلوكيات التي يمارسها الرئيس على العاملين بهدف حثهم على العمل بقدرات أكبر وفعالية أكثر من خلال كفاءة الأداء والرضى وبالتالي تحقيق الأهداف. وهناك أساليب مختلفة للقيادة الإدارية لها تأثيرات إما إيجابية أو سلبية على أداء المرؤوسين، وتختلف شدة التأثير باختلاف حدة الأسلوب الذي يتنوع بين: (نواف كنعان، 2000، ص 117) الأسلوب الأوتوقراطي الديكتاتوري أو التسلسلي الاستبدادي/ الأسلوب القيادي المتساهل أو المتسيب الحر/ الأسلوب القيادي الديمقراطي أو المشاركة الإنسانية التعاونية.

ب- اللوائح والأنظمة: ويستند تطبيقها إلى الصلاحية الإدارية التي يتمتع بها المدير أو المسؤول، ومصطلح الصلاحية لا يكتمل ولا يفهم بعمق إلا إذا ربط بمصطلح المسؤولية، أي الالتزام مقبل المتمتع بالصلاحية لأن يؤدي واجباته وفقًا للصيغ القانونية، والمعايير المهنية والأخلاقية، والقيام بمحاسبة العاملين في المنظمة وفقها، ويقابلها استسلام أو طاعة أو قبول من جانب الآخر وهم المرؤوسون مع هذا المدير. والصلاحية تظل حقا رسميا يُمارس ضمن المنظمة لأنها حقوق شرعية محددة بالقانون، وهي قدرة سلوكية تختبر بالممارسة واستعداد فطري أو حضاري يعبر عنه المرؤوسون بالتعاون مع رؤسائهم (عامر خضير الكبيسي، 1998، ص ص 45، 46).

ويواجه تطبيق النظم واللوائح عددا من الموانع والقيود التي تحول دون تحقيقها للنتائج المتوقعة، أو قد تسهم بظهور بعض المشكلات والصعوبات التي تعرقل عمل المنظمة وتؤدي إلى نفور العاملين منها. وقد يؤدي ذلك لخلق التوتر والانقسام بين صفوفهم، الأمر الذي ينتهي بتفجير المشكلات الكامنة، أو إعاقة الأفراد عن القيام بمهامهم. وقد تعمل العلاقات الشخصية التي تربط القيادات والجماعات اللارسمية داخل المنظمة على إعاقة وعرقلة الالتزام بالنظم واللوائح، وتنقسم النظم واللوائح الخاصة بالمنظمة إلى شقين رئيسيين: (أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كاشك، 1999، ص 180) النظم واللوائح المتعلقة بتقنين وتنظيم النشاط الإداري وأساليب تسيير العمل، والنظم واللوائح التي تحكم وتقنن أساليب توزيعه العوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملون نظير أداء الأعمال والمهام.

ج. طبيعة العلاقات السائدة: لقد ظل التعامل مع العاملين في المنظمات تقليديا في العديد من المجتمعات المتقدمة والنامية، على الرغم من تنامي الفكر السلوكي المعاصر الذي بدأ يتعمق وينتشر في العصر الراهن، حيث أصبح المفهوم العام لهذه العلاقة يتمثل في أن تواجد العاملين بالمنظمات ليس مقصورا على مجرد العمل فيها بل ليصبحوا جزءا منها ويسهموا في بنائها. لذا تتعمق التأثيرات الإيجابية والسلبية للمنظمات المعاصرة داخل الأفراد والجماعات، وطرق التفكير وسلوك الحياة بالنسبة لهم. كما يتعاظم دورهم ودوافعهم، بالإضافة إلى أهدافهم في إنجاح المنظمات أو إعاقتهم، وذلك من خلال المتغيرات البيئية كالدين والقيم والعلم والتكنولوجيا، والمتغيرات التنظيمية كالتعليم والتدريب والتنشئة الاجتماعية، والمتغيرات السيكولوجية كالحب والحق، الأنانية والصراع ومدى تداخلها وتفاعلها (عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 106). ومعرفة العامل لطبيعة عمله وأهميته تؤدي إلى معرفة مناخ العمل والعلاقات السائدة فيه، كما تسهم في فهم بيئة المؤسسة التي علم من خلالها عبر تأديته لمهام وظيفته ويتولد هذا الشعور كلما كانت الوظيفة غنية ومتحدية لقدرات العاملين بقدر يؤدي إلى استنفار قدرات الإبداع والابتكار لديهم لممارسة أدوارهم الوظيفية.

وتأخذ طبيعة علاقات العمل اتجاهات متغيرة طبقا لنوع العلاقات داخل التنظيم حيث توجد علاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وأخرى علاقات عمل بين الأفراد العاملين مع بعضهم. وتعد العلاقة الأولى من أهم خصائص بيئة المؤسسة، حيث أنها المشكل لطبيعة ونوع المناخ السائد في إصدار القرارات والأوامر ومدى تقبلها من قبل المرؤوسين. وهذا ينعكس أيضا على طبيعة العلاقات بين الأفراد فالأفراد في المنظمات عبارة عن مجموع العاملين بها، سواء كانوا في أعلى المستويات الإدارية أو في أدناها (عبد الرحمن عبد العزيز، 2001، ص 35). أما طبيعة العلاقات بين الأفراد في التنظيم تأخذ أهمية موازنة لطبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، لأن الفرد في التنظيم يستمد من مجموعة العاملين معه ما يلي حاجاته الاجتماعية التي يفتقر إليها، وهم مصدر الأمان للمعلومات غير الرسمية فيما يتعلق بالأمر الشخصية واتجاهات المنظمة، كما أن الفرد قد يجد حرجا في طلب النصح والإرشاد من رئيسه ولكن لا يجد حرجا في طلب ذلك من زملائه إذا كانت علاقاتهم جيد (سعود بن محمد النمر وآخرون، 2006، ص 56).

د. **طبيعة العمل:** وتعتبر أحد عناصر ومؤشرات فهم البيئة الداخلية للمؤسسة ولأجل حتى تحقق أهدافها لابد أن تحدد طبيعة العمل اللازم، أو النشاط الاقتصادي فهناك مثلا مؤسسات صناعية، خدماتية، تجارية.... إلخ. كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة، فمن يمتلك دراية جيدة بمجال عمله وطبيعته تكون لديه قدرة على استخلاص النتائج من المعلومات المتاحة لديه والخبرات المكتسبة، إضافة إلى كونه يعمل بروح معنوية جيدة (طارق طه، 2006، ص225) وشعوره بأهمية العمل المناط في المؤسسة يؤدي إلى بذل جهد أكبر. ومعرفة الفرد لطبيعة عمله تُساعد على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة، الشيء الذي يساهم في تأدية المهام بكفاءة وفعالية، ويتولد لدى العامل الشعور بالأهمية والانتماء لمؤسسته نتيجة تأديته لوظائفه.

هـ. **أسلوب الاتصال:** تعتبر الاتصالات الإدارية من العوامل الأساسية في البيئة الداخلية للمؤسسة لكونها ترتبط كثيرا بطبيعة وأسلوب القيادة السائد، حيث أنه يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة وأيضا هو عنصر ضروري لتسيير العمل والمهام، لذا يُعرف على أنه تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه. والاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموع من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص249)، كما أنها الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو نازلة أو متوازنة. فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوي والتقارير التي يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا. أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى. والاتصالات الحكومية في الغالب ذات طابع رسمي، فهناك الاتصالات الشفهية التي تتم عبر اللقاءات الشخصية المباشرة، واللقاءات الجماعية من خلال المؤتمرات والاجتماعات، إلى جانب الاتصالات التحريرية التي تعتمد الرسائل والكتب المرسلة. أما الاتصالات غير الرسمية فقد لا تسمح القوانين والنظم الاعتماد عليها في المؤسسات العمومية التابعة للدولة، ولكنها تظل شائعة ولها تأثير في أغلب المنظمات وبطرق مختلفة لأنها قد تتم تلقائيا عبر اللقاءات للتعبير عن المشاعر أو المعاناة والهموم التي لا تسمح الاتصالات الرسمية بتوصيلها (عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص67).

و. **التكنولوجيا المستخدمة:** إن لنوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمات تأثيرات إيجابية أو سلبية، منها انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تكنولوجيا، مقارنة بزملائهم العاملين في ظل تكنولوجيا أقل تعقيدا. كما أن معدلات الرضى والتفاعل بين العاملين قد تتدنى في المنظمات المعقدة تكنولوجيا، ويعد التغيير الذي يؤخذ من جانبه التكنولوجي دون مراعاة الآثار والعوالم النفسية والاجتماعية يُولد أضرار وأمراضا تفوق فوائده وإيجابياته. وعلى العكس فإن التغيير الذي يوفق بين النظم الاجتماعية والفنية معا، ويستحضر المتغيرات المؤثرة والمتأثرة قبل التحول المستحدث أو المستورد قد يجلب فوائد ملموسة (حماد بن صالح الظاهري، 2007، ص25).

إلى جانب ذلك فالتكنولوجيا الحديثة تزيد من القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية للمنظمة وللعاملين، غير أنها تطرح نتائج عرضية لم تكن مقصودة، وتتمثل في التلوث البيئي والغازات السامة في الفضاء. وفي المقابل توفر معرفة حول هذه الأعراض الجانبية الضارة والتي تساعد في تجنب الأضرار، وتوفر بدائل جديدة للقرارات المراد اتخاذها أو البرامج التي تحقق الأهداف، وتساعد في تشخيص الظروف ومعرفة مستوى الطموح البشري واثراها على السلوك، كما تساعد في كيفية حسم النزاعات في الأحوال التي يتنافس فيها الأفراد أو الجماعات (عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص74).

ز. **الأجور والحوافز:** الأجر هو المقابل المادي الذي يُدفع للفرد مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل (سليمان أحمية، 2002، ص212)، وهو أيضا ما يستحقه العامل مقابل تنفيذ ما كلفه به المسئول وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما وفي ظل التشريعات المنظمة للعلاقة بين الطرفين. إذن الأجر الذي يتقاضاه العامل ما هو إلا محصلة للجهود المبذولة في تنفيذ ما كلف به، بعبارة أخرى نجده يعبر عن جزاء العمل وفق أسس وضوابط تفرضها التشريعات المختلفة للعمل، وقدرة المؤسسة على الدفع، فعلى مستوى الفرد تعمل الأجور على ضمان المستوى المعيشي اللائق بجوانبه المختلفة اقتصاديا واجتماعيا. أما على مستوى المؤسسة فالأجر يعد وسيلة لإبراز المكانة التي يحتلها العامل أمام الآخرين، إضافة إلى أن الرغبة في الحصول على أجور مرتفعة تدفع بالعامل إلى بذل ما أمكن من المجهودات لتحقيق نتائج مرتفعة (علي عبد الوهاب، 2000، ص48).

2-2- عناصر فيزيقية

تُعتبر العناصر الفيزيقية (المادية) من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة حيث تُميزها عن غيرها من البيئات الأخرى للعمل. فإذا كانت ضرورة ملائمة العامل لطبيعة عمله وفهمه للأهداف وطريقة أداء الأعمال شرط من شروط النجاح في العمل وتحقيق الإنتاج والأداء الفعال، فإن هناك أيضا ظروف العمل أو العوامل المادية المناسبة للبيئة الداخلية تساعد العامل على أداء مهامه وتسييره له وتجذبه إليه. وإذا كانت هذه العوامل إيجابية فإنها ستؤثر في الأداء بالإيجاب والعكس صحيح، ونذكر من هذه العوامل مايلي:

أ. الإضاءة: "l'éclairage" كمية الضوء الساقط على مساحة معينة، وغالبا ما يتم باستعمال ضوء النهار الطبيعي والاصطناعي الذي يُستمد من المصابيح الكهربائية. والإضاءة المناسبة والكافية عامل لا بد من توافره في بيئة المؤسسة كشرط أساسي لإمكان العمل والإنتاج، ذلك أن رؤية عناصر بيئة المؤسسة أمر ضروري لمعالجتها على النحو الذي يرفع الأداء، فأجزاء الآلة والمواد الخام والمنتجات لا يتم التعامل معها تعاملًا ناجحًا إن لم يتم رؤيتها. ولقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع زيادة شدة الإضاءة، فعلى سبيل المثال يوضح لوكيش وموس "Luckiech et Moss" أن زيادة حدة الإضاءة عما كانت عليه ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال إلى 35%، ولنا أن نتوقع أن شدة الإضاءة لو زادت عن حد معين فإن الإنتاج لا يرتفع (فرج عبد القادر طه، 2001، ص 250). بل إنها لو زادت عن المعدل المناسب فربما قل الإنتاج، فعلى سبيل المثال تقل كفاءة الفرد في قراءة الجريدة إن هو حاول قراءتها في الضوء الساطع للشمس، وذلك لزيادة شدة هذا الضوء عن المعدل المناسب للقراءة (فرج عبد القادر طه، المرجع السابق، ص 250).

ب. التهوية: ويُقصد بـ "L'Aération" إدخال الهواء النقي وإخراج الهواء الفاسد من داخل مكان العمل، والهدف من توفير التهوية المناسبة هو تهيئة الظروف والأحوال المناسبة والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن. وهناك من الدراسات العديدة ما يشير إلى أن الإنتاج مؤشر لجودة التهوية، حيث أسفرت إحداهما على عمال المناجم أن معدل فترات الراحة غير المرخصة، أي التي يختلسها العمال يزيد من 7 دقائق إلى 22 دقيقة في الساعة الواحدة إن ساءت التهوية، أي إذا كان الجو حارًا ورطبًا لا يتحرك الهواء فيه، هذا فضلًا عن تناقص الإنتاج بمقدار 41% وزيادة نسبة التعرض لديهم للأمراض بمقدار 65%، والمعروف أن العمال الذين يعملون في مثل هذه الأجواء معرضون لأمراض التنفس والروماتيزم بوجه خاص (فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص- ص 252، 257). ولا يقتصر سوء التهوية على تلك الآثار فقط، بل إنه قد يؤدي بحياة الفرد، وفي هذا الصدد أثناء القيام بإحدى التجارب في مدينة "كلكتا" يوم سجن 176 جنديًا بريطانيًا في حجرة صغيرة جدًا، وحيث كانت درجة الحرارة والرطوبة غاية في الارتفاع والهواء لا يكاد يتحرك تم التوصل أنه لم يبق على قيد الحياة ما إن أصبح الصباح إلا نفر قليل من هؤلاء السجناء (فرج عبد القادر طه، المرجع السابق، ص 257).

ج. الضوضاء: يعرف الضجيج أو الضوضاء "le bruit" هو ذلك النوع من الأصوات الغير المرغوب فيها والتي تسبب الإزعاج، بداية من الأصوات الضخمة المضرة بحاسة السمع إلى أبسط الأصوات غير المرغوب فيها كأزيز النحلة أو صوت مذياع الجار مثلا، فموسيقى شخص ما هي ضجيج لشخص آخر. والصوت بحد ذاته هو الضجيج فيزيائيا، بينما الضجيج هو الحكم الفردي على شيء لا يمكن تفاديه عند القيام بعمليات الإنتاج، فإن هناك حد لا ينبغي تجاوزه وإلا أعتبر الضجيج المنبعث صوتًا مزعجا وغير مرغوب فيه مؤثرا على التوازن النفسي للعمال وعلى مستواهم الإنتاجي.

د. ضغوط العمل: تُعتبر ضغوط العمل جزءا من بيئة المؤسسة المادية والنفسية، كما أنه أحد المصادر التي تنتج عنها حوادث والأمراض عمل متنوعة منها ما هو جسدي صحي، ومنها ما هو نفسي تنعكس آثارها سلبا على الفرد وعلى المنظمة (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 593). وتنشأ ضغوط العمل عن مسببات كثيرة موجودة في العمل أو بيئته، وهي استجابات لا يستطيع جميع الأفراد التوافق معها، حيث يختلف هؤلاء في درجة توافقيهم وحسب طبيعة شخصياتهم. وبشكل عام يمكن تقسيم مصادر الضغوط في العمل إلى قسمين:

مجموعة العوامل المتعلقة بالتنظيم أو العمل ومجموعة العوامل المتعلقة بحياة الفرد الشخصية، ومن مصادر الضغوط التي ترجع إلى العمل نذكر: الوظائف التي بطبيعتها تتضمن ضغوطا عالية **Work Related Causes of Stress**، فهناك البعض منها يتضمن ضغوطا عالية كمهن الأطباء وكبار المديرين ورجال الإطفاء، فمثل هذه الوظائف تحتاج إلى اتخاذ قرارات خطيرة أو تركيز مستمر أو العمل في بيئة غير آمنة، كما تحتاج إلى القيام بواجبات غير نمطية ومعاناة فكرية وتفاعل مستمر مع الأشخاص وجهد لإرضاء رغبات هؤلاء (جرينبرج وروبرت بارون، 2009، ص 257).

* **صراع الدور Role conflict**: ويحدث الصراع عندما يتعرض الفرد في العمل إلى مجموعة متعارضة من توقعات الدور بين متطلبات عمله مع مجموعة توقعات أخرى من المسؤولين حول العمل نفسه أو الدور، وقد يكون الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل وبين متطلباته خارج المؤسسة كواجباته الأسرية (Ivancevich.G & Matteson.U، 2002، p270).

* **غموض الدور Role Ambiguity**: ويحدث حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما مطلوب منه على وجه الدقة.

* **عبء العمل Overload and underload**: تحميل الفرد العامل بأعباء فوق طاقته يعتبر مصدرا من مصادر الضغوط، وقد تكون زيادة الأعباء Overload من ناحية الكمية حيث يطالب الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازها في الوقت المحدد، وقد تكون في

شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة. كما أن تحميل الفرد بأقل مما يجب من أعمال يعتبر من مصادر الضغوط. لأن ذلك يعني استهانتها بقدراته وإمكاناته (جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص 257). وهناك من أضاف متغيرات أخرى تسبب الضغوط منها عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم، مشاكل الخضوع للسلطة واختلال في علاقات العمل والتنافس على الموارد.

3- أبعاد البيئة الداخلية للمؤسسة

يمكن تحديد أبعاد البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال مجموعة من الخصائص ذات التأثير المباشر والواضح على سلوكيات العاملين ومن ثم على أداء الأعمال والوظائف، فإذا كانت موجبة أعطت نتائج مرضية وإيجابية، وإذا كانت سلبية وسادت اللامبالاة والاهمال وغيرها من المظاهر داخل بيئة العمل فإنها تعطي النتائج ذاتها. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ. وضوح الغرض: تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم الحصول على تقييم مرضي للأداء، وكذا نتيجة لغموض التعليمات الصادرة فينعكس ذلك سلبا على مستوى الأداء.

ب. الاعتراف والتقدير: إن تبني المنظمة لنظام الاعتراف والتقدير وما يمثله ذلك من استخدام نظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد على الالتحاق بها، ويدفعهم للأداء الجيد ويرغمهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة والعمل لصالحها (تيسير زاهد، 2012، ص 269).

ج. الاتصالات الفعالة: تسهم في تكوين بيئة عمل ايجابية وتحديد خصائصها، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص ايجابية قد أضيفت إلى بيئة العمل، وتعد الاتصالات بمنزلة لجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي لبيئة العمل.

د. العدالة والإنصاف: ونعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات مما يدفع العاملين لمزيد من العطاء والعمل.

هـ. العمل الجماعي: يُنظر للمشاركة بوصفها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في المؤسسة، وبطريقة تمكنهم من تعبئة الجهود والطاقت اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظرا لإسهامها الكبير في تحقيق الأهداف، فالعمال لهم تأثير كبير في سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل ومعرفة في إيجاد الحلول المناسبة لها. (تيسير زاهد، المرجع السابق، ص 269).

ثانيا- الآليات المتحكمة في الأداء الوظيفي وعوامله المؤثرة

نسعى للتعرف هنا على ماهية الأداء الوظيفي وعلاقته بكل من الفعالية، الكفاءة والانتاجية، ونتناول أيضا عناصره التي تلعب دورا هاما في تحديد شكل الكثير من البرامج وأنشطة المؤسسة، والتطرق لمحددات الأداء من خلال: الدافعية، القدرة والإدراك، وكذا التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يأتي:

1- ماهية الأداء الوظيفي

يعد مصطلح الأداء من المؤشرات الدالة على الديناميكية، والمحدد لمدى نجاح المنظمة وفعاليتها ومن هذا المنطلق فقد تم تناوله بعدة تعاريف أهمها: الأداء كلمة إنجليزية الأصل "Performance" كانت تعني في البداية عمل/ أشغال أو استغلال، ومع مرور الوقت اتسع المفهوم وأصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن المنظمة من الوصول إلى أهدافها، لتكتسب بعدها كلمة الأداء بُعدًا جديدًا مع التقدم التقني والعلمي بحيث أصبحت تشمل الفعالية والكفاءة الفعلية اللتان تضمنان للمؤسسة الوصول لتحقيق أهدافها.

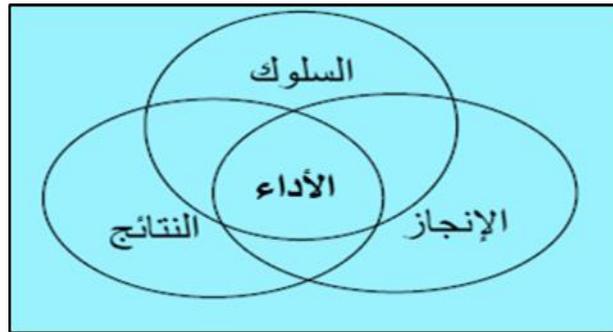
ومن منظور بُعدي الكمية والنوعية الأداء هو درجة إنجاز المهام من قبل أعضاء التنظيم، والتي تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وبعبارة أخرى يعرف الأداء على أنه القدرة على إنجاز المهام المنوطة بالأفراد داخل المنظمة (Fericelli . A.M, 1996, p 04) من ناحية أخرى عُرّف الأداء على أنه نوع من أنواع السلوك التنظيمي، ويتوقف على مدى توافر مجموعة من العوامل. ولعل من أهمها مدى توافر القدرات المطلوبة لدى العاملين والجهد المبذول من طرفهم، إلى جانب توافر الظروف المادية المواتية للإنجاز الأعمال والألات والمعدات اللازمة لأجل ذلك مع وضوح الدور الذي يقوم به كل فرد، ومدى توافر الدعم والمساندة من جانب المشرفين ووجود نظام جيد للاتصال في المنظمة.

أما من منظور معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية يُعرف الأداء بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. وفي سياق متصل عُرّف الأداء بكونه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي

يتكون منها عمله (أحمد صقر عاشور، 1989، ص33). والأداء يُمثل كل نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وبالخصوص السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال. والأداء المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله، وكمية وجوده هذا العمل من طرفه.

"ويرى Thomas Gilbert بأنه لا يجوز الخلط بين الأداء، السلوك والإنجاز لكون السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال بالمنظمة بينما الإنجاز هو ما بقي من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل. أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا" (عبد البارى إبراهيم درة، 1998، ص 03). والشكل الموالي يوضح امتدادات الأداء مع السلوك الإنجاز والنتائج كما يلي:

الشكل(02): الأداء وامتداداته



المصدر: نبيل علي زوي، أطروحة دكتوراه حول إدارة الوقت والأداء، علم الاجتماع-تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2017، ص106.

ولضبط مفهوم الأداء الوظيفي أكثر لابد من تحديد أهم المفاهيم المرتبطة به، وتمثل في: الفعالية، الكفاءة والانتاجية:

أ. **الفعالية:** وتمثل العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فإذا اقتربت النتائج من تلك الأهداف كان النظام فعالاً والعكس يكون صحيحاً (Bioslandelle .H.M, 1998, p39). وتعني الفعالية أيضاً درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، أو درجة تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المسطرة مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك. والعملية الفعالة هي تلك التي تبلغ أهدافها بالضبط، وبشكل أوضح تعني الفعالية فعل الشيء الصحيح، وبغض النظر عن التكاليف المترتبة عن ذلك لارتباطها بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة. ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

الفعالية = النتائج المحققة / النتائج المتوقعة أو الأهداف

ب. **الكفاءة:** وتعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف. فالعملية الكفؤة هي العملية الأقل تكلفة، وتعني أيضاً "العلاقة بين كل الموارد المستخدمة والجهد المبذول والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة" (Barreaux, j, 2000, p 33)

وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المتحصل عليها، وأيضاً تدل على عمل الأشياء بطريقة صحيحة (فرانسيس ديف ومايك وودكوك، 1995، ص 91). بحيث يكون استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل وبأقل تكلفة. وتُعبّر الكفاءة عن نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصل عليها بحيث كلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى. ويمكن تحديد مفهوم الكفاءة في الصيغة التالية: **الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات** ومن خلال تحديد مفهوم كل من الفعالية والكفاءة يتضح أن الأداء يمثل العلاقة بين الجهد المبذول والنتيجة، بحيث لا يمكن الوصول إلى الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف.

ج. **الانتاجية:** ويتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الفعالية والكفاءة. أي أن الإنتاجية تقاس بذلك المعيارين. وإلى جانب استخدام الأداء للإشارة إلى: الفعالية، الكفاءة، الملائمة، الإنجازية، الإنتاجية، فإنه كثيراً ما يستعمل للتعبير عن القدرة التنافسية، المرئودية (الربحية) آخذين بعين الاعتبار أن الأداء يتضمن أيضاً معلومات أخرى كمقاييس الحوادث، ومعدلات دوران العمل والغيابات ومدى الانتظام في العمل....إلخ. ويمكن تحديد مفهوم الإنتاجية في الصيغة التالية:

الانتاجية = الانتاج / عدد ساعات العمل

2- عناصر الأداء الوظيفي (مكوناته)

إن دراسة مكونات الأداء أو ما يشاع تسميته بتحليل العمل يمثل مصدرا أساسيا للمعلومات التي تُبنى عليها الكثير من الدراسات والبرامج المتعلقة بالقوى العاملة، وهي لازمة أيضا لتحديد أسس اختيار الأفراد ومنها تُشتق محتويات برامج التدريب وعلى أساسها تُقيم الأعمال ويصمم هيكل الأجور، الحوافز والمكافآت وتُعين على أساسها الفئة التي تستحق الترقية أو إلى التزليل الوظيفي. وتهدف دراسة عناصر الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة والمهام، الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 331، 332)، ونوجز ذلك فيما يلي:

1-2 تحديد ماهية أنشطة العمل: إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي تستغرقه، والآثار المترتبة عنها يمثل نقطة بدء رئيسية لتحليل مكونات العمل وعناصره. وتحاول معظم الدراسات العمل لتحديد هذه المتغيرات بغرض استخلاص وصف للسلوك المكون للعمل (أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 332). ووفق الاتجاهات الحديثة لا يقتصر هدف هذه الدراسات على تحديد المكونات المستقرة نسبيا للأداء إنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغير الأفراد الذين يؤدونه أو بتغير المواقف أو الظروف التي تحيط بالأداء. وهذه الجوانب المتغيرة التي تضفي الجانب الحركي على الأداء هي التي تُمثل مظاهر تكيفه.

2-2 تحديد العلاقات بين الأنشطة والمهام: ويُعد تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال الخطوة التالية لمعرفة هذه الأنشطة، ويقوم هذا على تحديد التجانس أو التكامل بينها وبين القدرات. ودراسة هذه العلاقات لا يقتصر فقط على الأنشطة والمهام المنتمية إلى عمل بعينه وإنما تتعداها إلى العلاقات المختلفة بين العمال والموظفين، ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، وقد يترتب عنها إعادة تصميم العمل وأحيانا إعادة تصميم التنظيم ككل. (إبراهيم توهامي وآخرون، 2013، ص 144، 145)

3-2 القيام بتوصيف العمل: عندما تتوفر لدى الباحث نتائج عمليات التحليل السابقة فإنه يمكن تلخيصها وتضمينها في ملخص للعمل يصف مكونات الأداء وجوانبه ومتطلباته. ومثل هذا الملخص قد يعد لإعطاء صورة عامة عن العمل ومتطلباته، أو قد يعد ليخدم مجالات وظيفته محددة مثل الاختيار أو التدريب أو تقييم الوظائف

(أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 355). والتوصيف يخدم أهداف محددة ومخصصة ويركز على معلومات تخدم هذه الأهداف مباشرة، فمثلا توصيف العمل الذي يستعان به في تصميم برامج التدريب يجب أن يحتوي على وصف تفصيلي للأنشطة التي يحتويها العمل، وخطوات أدائها وعلاقات هذه الأنشطة مع بعضها من حيث الترتيب الزمني لأدائها والمعلومات والمهارات المتوفرة التي يتطلبها أداء تلك الأنشطة (إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سابق، ص 145).

4-2 المواصفات المطلوبة في القائم بالعمل: ويمثل هذا الهدف همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. ولأجل أن تمثل هذه الخصائص أسسا سليمة لبحوث الاختيار ينبغي أن تقوم على دراسة فاحصة لأبعاد الأداء واستنتاج مختلف الخصائص الفردية التي ترتبط بهذه الأبعاد من عقلية وجدانية. ويوجد نوعان من البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في إجراء تحديد مبدئي للخصائص والمواصفات المطلوبة، فالبيانات الخاصة بالخبرة، التعليم والتدريب وغيرها من المعلومات تُستقى ضمن الدراسة ويمكن تحليلها للخروج بعدد من المواصفات العامة. في حين أن البيانات التي تُستقى عن الأنشطة وطبيعتها، والتي تجمع في شكل مهام وعوامل مكونة للأداء يمكن الاعتماد عليها لتحديد القدرات المطلوبة في شاغل العمل. وتعطي طريقة تحليل العوامل أفضل وأدق النتائج عن متطلبات القدرات، كالأسترشاد بتحليل "عاملي الدقة والنظام في الأداء والقدرات الاجتماعية" في تصميم اختبارات تقيس قدرات ومدى جاهزية وملامنة الفرد المتقدم للعمل، أي مدى التناسب والتوأمة الحاصلة بين خصائص الفرد وخصائص العمل محل الاختبار (إبراهيم توهامي وآخرون، المرجع السابق، ص 146، 147). والشكل الموالي يوجز ما ذكر أنفا حول مكونات الأداء (عناصره) كما يلي:

الشكل(03): نموذج مكونات الأداء



المصدر: نبيل علي زوي، المرجع السابق، ص113.

3- محددات الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد، والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام (راوية حسن، 2003، ص210)، ومن ثم فإن الجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء. بينما يمثل العنصر الثاني قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

وانطلاقاً من الفكرة التي تقول بأن العوامل التي تضبط أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء نستطيع القياس على هذه الفكرة ونقدم فرضاً مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة دافعيته لأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي، ويمكننا صياغة هذا الفرض في المعادلة المبسطة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{الإدراك}$$

إذن، سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده تلك العوامل الثلاثة السابقة ومعنى التفاعل بين هذه العوامل أن كل عامل منها لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما بامتزاجه بالعاملين الآخرين. أي أن سلوك الأداء الذي يمارسه الفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته مع قدراته ومع إدراكه (إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سابق، ص 141).

1.3 الدافعية: وتمثل القوة التي تحرك تستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أو قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام

العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل. والدافعية تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأفراد لأنها تحدد مدى استخدامه لقدراته خلال أدائه للعمل، فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل في تلك القدرات في الأداء ويقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات.

2.3 القدرة: وتمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء، وتدل على مدى الاستطاعة

الحركية والعقلية، والتي يمكن للفرد تحصيلها بالتدريب والتعلم واكتساب المعارف والمهارات ذات العلاقة بعمله، وكذا مدى الدقة والسرعة في الانجاز. فالقدرة إذن ليست متغيراً وحيداً يؤثر في كل مجالات الأداء، وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعته ومتطلباتها اللازمة له. ومن هنا كانت أهمية التعرف على أنواع القدرات ومجالاتها وعلاقتها بالأداء ومتطلباتها، ولم كانت الخبرات والممارسات وعوامل البيئة تلعب دورها في تشكيل القدرات الفطرية (الموروثة) وفي تنميتها.

3.3 الإدراك: الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظروف والواقع الذي يتعاملون معه، والسلوك الذي يمارسه

هؤلاء الأفراد سواء كان سلوكاً مستتراً ضمنياً أو سلوكاً ظاهراً لا شك بأنه يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتويه من مثيرات، وتأثير هذه الأخيرة على سلوكهم يتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاها حواسهم عن هذه المثيرات. وسلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لديهم عن العمل وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وفي ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم، وبالتالي فمن المهم التعرف على هذه العوامل والعمليات المختلفة التي تكون لدى الأفراد من خلال فهم الاختلافات بين المدركات التي تتكون لدى فرد عن تلك التي تتكون لدى فرد آخر يوجد في الظروف نفسها، كما يمكننا من فهم الاختلافات في ردود الفعل لدى أفراد يتعرضون للمؤثرات التنظيمية ذاتها (إبراهيم توهامي وآخرون، المرجع السابق، ص 142، 143).

إذن، يمكن القول انه لتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفقة غير أنهم لا يفهمون أدوارهم فالأداء لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل إلا أنه غير موجه في الطريق الصحيح (راوية حسن، مرجع سابق، ص 210).

4- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

الأداء هو محصلة لتداخل مجموعة من العناصر التي تحدد مستوياته، إلى جانب القدرة على انجاز العمل والرغبة في القيام به والاستمرار فيه والإدراك الذي يتمتع به وطبيعة الظروف البيئية المحيطة به، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

1.4. عوامل المعرفة المكتسبة: وتتعلق بمجموع المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري، إلى جانب

القيم التنظيمية التي يحاول التنظيم تنشئة الأفراد عليها. وبدورها تتفرع إلى:

أ- القدرة على العمل: وتأثيرها يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، والعكس فتأثير الرغبة.

العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، وتتوقف القدرة على درجة التعليم التي يتلقاها الفرد ويكتسب منها معارف جديدة بواسطة المؤسسات التعليمية. (نبيل علي زوي، مرجع سابق، ص 130)

ب- المهارة المهنية: هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة ووجه من أوجه إتقان القدرة، ويتم صقلها عن

طريق عملية التدريب الهادفة إلى تنمية قدرات الفرد على أداء العمل وصقلها، وتلعب أيضا الخبرة المهنية دورا حاسما في زيادة مستوى المهارة التي يتمتع بها الفرد.

ج- الثقافة التنظيمية: هي نسق من المعتقدات، القيم، المبادئ والمثل العليا، والتي يشترك فيها أعضاء

المؤسسة ولها تأثير على السلوك والأداء، وعلى جميع نواحي الحياة التنظيمية مثل: كيفية اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع العاملين فالعمل في إطار ثقافي موحد يجمع الجهود على تحقيق الأهداف و تفعيل فرق العمل.

د- التكوين والتدريب: إكساب الفرد مهارات جديدة للسيطرة على العمل والتحكم فيه.

2.4. الخصائص الشخصية الموروثة والمكتسبة: وتدخل في شخصية الأفراد سواء تكون فهم موروثة، أو مكتسبة

من المحيط المعاش. وتتمثل فيما يلي: (نبيل علي زوي، مرجع سابق، ص-ص 131-134)

أ- اللياقة الصحية: البنية الجسمية و السلامة من الأمراض تجعل العامل قادرا على بذل الجهد المطلوب، فأى خلل في الحالة الصحية للعامل ينعكس على مستوى الأداء.

ب- مستوى الذكاء: يعطي للأداء مرونة وحركية نتيجة تمتع العامل بمستوى عال من الذكاء تجعله قادرا على الاستجابة السريعة للمتغيرات ومعرفة البدهييات.

ج- الدوافع والحاجات: تتحكم في الأداء من خلال: الأجور و المكافآت- عدالة العائد- فرص الترقية.

د- الاتجاهات: وتظهر تأثيراتها على مستوى الأداء في توجيهه نحو الأفضل أو العكس، نظرا للقيم والمعايير التي يتشكل منها.

3.4. العوامل المحيطة بالعمل: هنا تظهر طبيعة المناخ التنظيمي السائد ببيئة العمل من حيث الجوانب

المادية والمعنوية فيه، ويمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

أ- الظروف الفيزيائية، ب- القيادة، ج- جماعة العمل، د- الاتصال (وهذه العوامل أتينا على ذكرها في عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة لوجود تداخل وتشارك بينهما).

هـ- الصراع التنظيمي: هو حالة يتجاذب فيها الفرد أو الجماعة أكثر من بديل، مما يولد التوتّر والانفعال وتعطيل الأداء واتخاذ القرارات لمحاولة معالجة هذا التجاذب، ومستوى الصراع يكون مرغوبا فيه ضمن مستوى معين والذي يمنح الحركية والتنافس بين العمال من أجل زيادة الإنتاجية، أما إذا زاد عن هذا الحد فيكون أثره سلبيا على الأداء.

ز- تصميم العمل ومحتواه: يحتكم هذا العنصر إلى عاملي التخصص وتقسيم العمل حتى يتمكن الأفراد العاملون من القيام بالأداء المطلوب منهم بكل دقة وإتقان وكل جهودهم تكون مركزة فقط على العمل. ولعل نموذج الرشد والعقلانية (نظريات التنظيم الكلاسيكية) هي التي نادى بهذين العاملين، وتعرضت من أجل ذلك إلى جملة من الانتقادات من بينها ما أقره آدم سميث حول تشكيل التخصص وتقسيم العمل خطر في الإقلال من إمكانيات العمال من جهة، ومن جهة أخرى هذه النظرية جعلت مكانة النظام أعلى من مكانة الفرد فهي لها نظرة ضد العامل الإنساني. وعليه هناك تصورات معاصرة لجعل تصميم العمل يتوافق مع المورد البشري، وظهرت نماذج تعمل على الحد من ظواهر الرتابة والروتين كتقنية إثراء العمل وتنويعه.

4.4. الظروف الاجتماعية للعمل: تكون عبارة عن البرامج الموجهة للخدمات الاجتماعية لزيادة رفاه العامل وتسهيل سبل العيش له وتعمل كحافز ودافع نحو العمل، وكذلك البرامج الاجتماعية متعلقة بالتنوع من الأخطار أو تلك الموجهة لخدمة مصالح أسر العمال (الضمان الاجتماعي، الرعاية الصحية)، والذي يجعل من العمال يشعرون بالأمن الوظيفي والاطمئنان على مستقبلهم

وترتفع معدلات الاستقرار الوظيفي لديهم ويقل معدل دوران العمل في المؤسسة. والعوامل المؤثرة على الأداء لديها درجات متفاوتة من حيث التأثير عليه، وتقع بين ثلاثية: الفرد، طبيعة العمل والظروف المحيطة به.

خاتمة

تُمارس البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال ثلاث العناصر التقنية-الاجتماعية والفيزيائية المشكلة لها دورا حيويا في بلوغ أعلى مستويات الأداء، حيث يؤثر نمط القيادة المتبع في بيئة العمل على استعدادات العاملين وقابليتهم لبذل الجهد، والالتزام بإنجاز العمل وفق المعايير المحددة وفي الوقت المطلوب. ومن شأن نمط القيادة الديمقراطية التشاركي دعم تلك السلوكيات والقيم ذات المنحى الإيجابي، وبخاصة إذا ما اقترنت بأسلوب اتصال فعال يسمح بوصول المعلومة في حينها، ويُقلل غموض الدور ويدفع الأفراد إلى تقبل التعليمات واللوائح وتطبيقها دون الحاجة إلى فرض رقابة ومتابعة مكثفة. واستخدام التكنولوجيا الحديثة يمنح جودة في العمل وسرعة في التنفيذ، ويخفف من حدة ضغوط العمل وأعبائه أين أضحت هذه الأخيرة من المفاتيح الهامة بل الضرورية لنجاح أي تنظيم. بمقابل ذلك فالحوافز سواء كانت ذات مادية من خلال سلم الأجور، الترقية والمكافآت التشجيعية المطبقة وفق نظام عادل بين جميع العاملين، أو كانت حوافز معنوية متمثلة في الاحترام والتقدير تلعب دورا حاسما في رفع الروح المعنوية للأفراد وضمان ولائهم للمؤسسة، والذي من شأنه تقليل دوران العمل وتضييع الكفاءات ذات الخبرة والمهارة الراغبة بالعمل في ظروف فيزيقية ملائمة كتوافر مكان العمل على مساحة كافية ونظافة محيطه وإضاءة وتكييف مناسبين.

والواضح من خلال هذه الورقة البحثية أن الأداء الوظيفي بمكوناته وعوامله المؤثرة يتداخل مع البيئة الداخلية للمؤسسة، وغياب إحدى مكوناتها أو وجود خلل ما يؤدي إلى ضعف في بيئة العمل ومستوى أداء العاملين. الأمر الذي يتطلب من التنظيم البحث عن آليات مناسبة لضبط سلوكيات العاملين ليتلاءم مع سياساتها وأهدافها، بغية ترسيخ قيم تنظيمية قوية تتسجم وتتناغم مع ثقافة المؤسسة، وهو ما يجعل من بيئة العمل ايجابية وقادرة على المحافظة على نسق استمرارية كفاءة الأداء وفعاليتها.

قائمة المراجع

أولا- المراجع العربية

- 1- إبراهيم توهامي وآخرون(2013)، قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، سطيف- الجزائر.
- 2- أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشمك (1999)، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 3- أحمد صقر عاشور(1989)، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت.
- 4- أحمد صقر عاشور(1983)، إدارة القوى العاملة – الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت- لبنان.
- 5- اسماعيل قيرة وبلقاسم سلاطنية (2008)، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة.
- 6- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون (2009)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة علي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 7- حماد بن صالح الظاهري (2007)، البيئة الداخلية للمؤسسة وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة تطبيقية على مسؤولي الشؤون الإدارية بالأمن العام، كلية التربية بجامعة الملك سعود، الرياض.
- 8- حسين حريم (2003)، إدارة المنظمات، ط1، مكتبة حامد، الأردن.
- 9- طارق طه (2006)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 10- محمد الصيرفي (2006)، الرقابة الإبداعية، الجزء الخامس، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- 11- محمد علي محمد (2003)، علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث، المشكلات، الموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، دط، الاسكندرية.
- 12- محمد قاسم القربوتي (2008)، نظم ومعايير التعيينات والترقيات والتنقلات في أجهزة الأمن العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 13- محمد قاسم القربوتي (2006)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
- 14- محمد فريد الصحن وآخرون(2000)، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، طبع-نشر وتوزيع، مصر.
- 15- نواف كنعان (2000)، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض.
- 16- نبيل علي زوي (2017)، أطروحة دكتوراه حول إدارة الوقت والأداء، علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة.
- 17- سليمان أحمية (2002)، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري- علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، ج2، الجزائر.
- 18- سعود بن محمد النمر وآخرون 2006، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض.
- 19- عامر خضير الكبيسي 1998، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الدوحة.
- 20- عبد الباري إبراهيم درة 1998، تكنولوجيا الأداء البشري- مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسة الشرطية، دراسة بحثية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 21- عبد الوهاب سويدي (2009)، المنظمة- المتغيرات، الأبعاد والتصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر.
- 22- علي السلي، تطور الفكر التنظيمي (1980)، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت.
- 23- عبد الرحمن عبد العزيز (2001)، بيئة المؤسسة وأثرها على كفاءة الأداء الأمني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- 24 علي عبد الوهاب (2000)، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري ممتاز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، الإسكندرية.
- 25 عمر وصفي عقيلي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي، دار وائل، ط1، الأردن.
- 26 فرج عبد القادر طه (2001)، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة- النشر والتوزيع، ط9، القاهرة.
- 27 فرانسيس ديف ومايك وودكوك (1995)، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض.
- 28 صلاح الدين عبد الباقي (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، مصر.
- 29 راوية حسن (2003)، إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر.
- 30 تحسين أحمد الطروانة (2012)، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، مركز البحوث والدراسات، الرياض.
- 31 تيسير زاهد (2012)، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني.

ثانيا-المراجع الأجنبية

- 32- Barreaux – j, Enterprise et Performance global Outils, Evaluation et pilotage, Edition economica, 2000.
- 33- Bioslandelle .H.M, Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprise, Economica, Paris, 1998
- 34- Fericelli A.M, Performance et Ressources Humaines, Economica, Paris, 1996.
- 35- Ivancevich.G & Matteson. U, Organizational Behavior and Management, Mc Grawitil, companies, 6th.North America, 2002.