

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع: / 2019

الميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة بعنوان

مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في
المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية – ميله

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية (ل.م.د.)
تخصص " مالية المؤسسة "

تحت إشراف الأستاذة:

• طباحي سناء

من إعداد الطالبتين:

• تروش رحمة

• مولة نسيمة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	جابر زيد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	طباحي سناء
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	تريش حسينة

السنة الجامعية 2018/2019



شكر وتقدير

الشكر لله أولاً على توفيقه إيانا في إتمام هذا العمل ثم

الأستاذة المشرفة "طهاوي سناء" على قبولها الإشراف على هذه المذكرة

وعلى توجيهاتها وإرشاداتها طيلة مدة إنجازها.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذة الأفاضل

أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع،

ومن دون شك أن انتقاداتهم البناءة

وملاحظاتهم القيمة ستكون لنا بمثابة دافع ومحفز للتحسين والتجديد.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لعمال وإطارات مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوه ميله

على تعاونهم معنا وأخص بالذكر "لطرش يوسف".

وختاماً شكر خاص لكل أستاذة المركز الجامعي

عبد الحفيظ بوالصوفه ميله.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بكل حب أهدي ثمرة جهدي هذه: إلى التي شاء الله أن يجعل الجنة
تحت أقدامها فأفنت شبابها في تبليغ الرسالة المقدسة، وأنارت بنور حبها المتدفق
درب حياتي أُمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الغالي الذي أفنى من عمره السنين لأصل لهذا المستوى، إلى الذي علمني
أن أكون للعلم طالبة شغوفة، أن أقتل الحروف إحياء وتحديثاً، أن أضحك للصعاب في كل آن،
أن أعتمد على نفسي وأرفع بيدي مشعل العطاء منيراً أبداً لوجه الله عز وجل. إلى الذي
تمنيت أن يعيش معي هذه اللحظة أهدي ثمرة جهدي هذه إلى أبي رحمه الله.

إلى الذين عشت معهم سنين عمري وشاركوني بسمة الحياة، إخوتي وأخواتي: صليح ، مراد، مديحة، محمد.

إلى أجمل هديتين منحنا الله إياهما: وسيم ورتيل.

إلى صديقات العمر: يمينة، إلهام، نورة، شفيعة.

إلى التي شاركتني على إتمام هذا العمل صديقتي ورفيقة دربي نسيمة.

إلى كل الأقارب كل باسمه.

إلى كل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي طيلة سنوات الدراسة في الجامعة.

كما أهدي تحياتي إلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف.

إلى من عرفت وصادقت وأحبيت وكل من ساعدني في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع أهدي لهم ثمرة بحثي هذه.

رحمة رحمة

إهداء

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلاله وكماله وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على من أنزل

عليه القرآن الكريم سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام وعلى آله وسلم تسليما كثيرا.....

إنه لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نهدي ثمرة جهدنا إلى من قال فيها عز وجل " وبالوالدين إحسانا....."

بحر الحنان، ريحانة الدنيا ونور عيناى أُمى حفظها الله لي.

إلى الذي لم يبخل علي يوما، الشمعة التي تضيء دربي، إلى ملاذي بعد الله أبي حفظه الله لي.

إلى أحب الناس إلى قلبي إخوتي وأخواتي وصديقاتي.....

إلى التي كانت معي على طريق النجاح رحمة.

إلى التي برفقتها سررنا وبدعمها نجحنا الأستاذة المشرفة طبأخي سناء.

إلى كل من ساهم في دعمنا ونسينا ذكره.

إلى كل من قرأ هذه الأسطر. أهدي هذا العمل المتواضع.

نسيمة نسيمة

فهرس المحتويات

شكر و تقدير

الإهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة عامة.....أ-د)

الفصل الأول: الإطار النظري للأداء التنظيمي

تمهيد:6

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء التنظيمي7

المطلب الأول: ماهية الأداء التنظيمي.....7

المطلب الثاني: أنواع الأداء التنظيمي.....10

المطلب الثالث: العوامل التي تدعم الأداء التنظيمي.....13

المطلب الرابع: مؤشرات الأداء التنظيمي وأهم محدداته.....13

المبحث الثاني: عمليات تقييم الأداء التنظيمي في المؤسسة15

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التنظيمي15

المطلب الثاني: أبرز نماذج تقييم الأداء التنظيمي18

المطلب الثالث: خطوات ومعايير تقييم الأداء.....21

المطلب الرابع: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء التنظيمي و معوقاتها24

المبحث الثالث: تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.....26

المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء التنظيمي26

27	المطلب الثاني: نماذج تحسين الأداء التنظيمي
31	المطلب الثالث: دوافع ومعوقات تحسين الأداء
35	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: البراعة التنظيمية و قدرتها على تحسين الأداء التنظيمي

37	تمهيد
38	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للبراعة التنظيمية.
38	المطلب الأول: ماهية البراعة التنظيمية.
41	المطلب الثاني: أبعاد البراعة التنظيمية.
43	المطلب الثالث: مداخل البراعة التنظيمية.
45	المبحث الثاني: أساسيات تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسة.
45	المطلب الأول: العناصر المساعدة على تحقيق البراعة التنظيمية.
46	المطلب الثاني: شروط نجاح البراعة التنظيمية.
47	المطلب الثالث: أنواع البراعة التنظيمية.
50	المبحث الثالث: البراعة التنظيمية كآلية لتحسين الأداء التنظيمي
51	المطلب الأول: علاقة الاستكشاف الأمتل للفرص بتحسين الأداء التنظيمي
52	المطلب الثاني: علاقة الاستغلال الأمتل للفرص بتحسين الأداء التنظيمي.
53	المطلب الثالث: علاقة الهيكل التنظيمي المرن بتحسين الأداء التنظيمي.
55	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي

لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

57	تمهيد:
58	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

58	المطلب الأول: منهجية الدراسة
59	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
70	المبحث الثاني: تقديم مؤسسة سوناريك
70	المطلب الأول: لمحة عن وحدة فرجيوه سوناريك، تعريفها، أهميتها وأهدافها
	Erreur ! Signet non défini.
78	المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية.....
77	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة
82	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
104	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
107	خلاصة الفصل:
109	خاتمة عامة.....
113	قائمة المراجع
120	الملاحق.....

قائمة الجداول

- الجدول 1.1: نقاط التقييم في ضوء معيار بالدريج (Baldrige) للتميز في الأداء 20
- الجدول 2.1: نموذج هندسة السلوك لجلبيرت 29
- الجدول 1.3: خصائص عينة الدراسة 61
- الجدول 2.3: طول الفئات (المتوسط الحسابي) والاجابات القابلة لها حسب مقياس ليكارث الخماسي 64
- الجدول 3.3: معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور 66
- الجدول 4.3: معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ 68
- الجدول 5.3: معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ 68
- الجدول 6.3: اختبار جودة المطابقة $\text{Erreur ! Test de Kolmogoriv-Smirnov á un échantillon}$ **Signet non défini.**
- الجدول 7.3: استجابة أفراد عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية 77
- الجدول 8.3: استجابة أفراد عينة الدراسة الأداء التنظيمي 80
- الجدول 9.3: نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف 83
- الجدول 10.3: نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الأولى الدراسة 84
- الجدول 11.3: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار 84
- الجدول 12.3: نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الأولى 85
- الجدول 13.3: قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الأولى 86
- الجدول 14.3: مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الأولى 87
- الجدول 15.3: نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الثانية للدراسة 88
- الجدول 16.3: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار 89
- الجدول 17.3: نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الثانية 89
- الجدول 18.3: قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الثانية 90
- الجدول 19.3: مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الثانية 91
- الجدول 20.3: نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة 92
- الجدول 21.3: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار 93
- الجدول 22.3: نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الثالثة 93

- الجدول 23.3: قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الثانية..... 94
- الجدول 24.3: مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الثالثة 95
- الجدول 25.3: معامل الارتباط بين الاستكشاف الأمثل للفرص والأداء التنظيمي في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية ميلية..... 96
- الجدول 26.3: نتائج تحليل تباين خط الانحدار للاستكشاف الأمثل للفرص مع الأداء التنظيمي..... 96
- الجدول 27.3: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاستكشاف الأمثل للفرص مع الأداء التنظيمي . 98
- الجدول 28.3: معامل الارتباط بين الاستغلال الأمثل للفرص و الأداء التنظيمي 99
- الجدول 29.3: نتائج تحليل تباين خط الانحدار للاستغلال الأمثل للفرص مع الأداء التنظيمي..... 99
- الجدول 30.3: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاستغلال الأمثل للفرص مع الأداء التنظيمي. 100
- الجدول 31.3: معامل الارتباط بين هيكل تنظيمي مرن والأداء التنظيمي..... 102
- الجدول 32.3: نتائج تحليل تباين خط الانحدار للهيكل التنظيمي المرن مع الأداء التنظيمي 102
- الجدول 33.3: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للهيكل التنظيمي المرن مع الأداء التنظيمي ... 103

قائمة الأشكال

- الشكل 1.1: الأداء التنظيمي من منظور الكفاءة و الفعالية.....9
- الشكل 2.1: أنواع الأداء حسب معيار المصدر. 12
- الشكل 3.1: الإطار العام لمعايير النموذج الأوربي للتميز في الأداء 21
- الشكل 4.1: نموذج ميتا (Metamodel) لتحسين الأداء..... 27
- الشكل 5.1: النموذج الفكري للجمعية الدولية لتحسين الأداء..... 28
- الشكل 6.1: نموذج عملية تحسين الأداء لـ (J . Harless) 30
- الشكل 1.2: نموذج الدراسة..... 50
- الشكل 1.3: الهيكل التنظيمي لوحدة فرجيوه سوناريك 74

قائمة الملاحق

الملحق 1: استمارة الاستبيان 120

الملحق 2: قائمة المحكمين 124

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز	الدلالة
SPSS	الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Sciences

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، من خلال الأبعاد الثلاثة للبراعة التنظيمية والمتمثلة في الاستكشاف الأمثل للفرص، الاستغلال الأمثل للفرص والهيكل التنظيمي المرن. وتم التطرق لتحسين الأداء التنظيمي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، وهي: منظور النمو والتعلم، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء والمنظور المالي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تقنية دراسة حالة باستخدام أداة الاستبيان للتعرف على تصورات إطارات مؤسسة سوناريك فرجيوة نحو البراعة التنظيمية ومساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 35. وكانت النتائج التي توصلنا إليها كما يلي:

✓ يساهم الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي؛

✓ يساهم الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي؛

✓ يساهم الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الأداء التنظيمي، الاستكشاف الأمثل للفرص، الاستغلال الأمثل للفرص، الهيكل التنظيمي المرن، بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة سوناريك فرجيوة -ميلة-.

Abstract

The objective of this study is to know the contribution of organizational excellence in improving organizational performance in economic institutions through the three dimensions of organizational excellence, namely, optimal exploration of opportunities, optimal utilization of opportunities and flexible organizational structure. The improvement of organizational performance was addressed from the perspectives of balanced performance card: growth and learning perspective, internal operations perspective, customer perspective and financial perspective.

In order to achieve the objectives of the study, a case study technique was used using the questionnaire tool to identify the scenarios of the Sonarik Farjywa Foundation for organizational excellence and its contribution to the improvement of organizational performance. The study included a sample of 35. The results were as follows:

- Optimal exploration contributes to opportunities for improved organizational performance;
- Optimizing opportunities for improved organizational performance;
- The flexible organizational structure contributes to improved organizational performance.

Key words: Organizational Excellence, Organizational Performance, Optimal Opportunity Exploration, Optimal Opportunity Utilization, Flexible Organizational Structure, Balanced Scorecard, Sonarik Farjywa Foundation - Mila.

مقدمة

عامّة

مقدمة عامة

يشهد العالم اليوم في جميع القطاعات وعلى كل المستويات، وخاصة مؤسسات الأعمال، التي وجدت نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتحديد طرق تسييرها تماشياً مع هذه التحديات الجديدة، ويعتبر الأداء التنظيمي من المواضيع التي حظيت بالنصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل، لاعتباره المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة المؤسسات وهو يشكل أهم أهدافها فالمؤسسات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفعالية وذلك باستثمارها في العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية و العنصر الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء و الاستمرارية. وذلك عن طريق استخدامها الأمثل لمواردها المختلفة واستمرارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، فمستوى أداء أي مؤسسة يكون مرهون بجدارة وكفاءة مواردها البشرية بالدرجة الأولى.

لكي تضمن المؤسسات نجاحها و تطورها داخل محيطها يجب عليها أن تقوم بعملية تقييم الأداء التي تعبر عن عملية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد للوقوف على نقاط القوة و الضعف وانعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الموظف والأداء الكلي للمؤسسة.

ولهذا فإن عملية تقييم الأداء تتطلب تصوراً شاملاً واستيعاب دقيق لدى مختلف الجهات لأن الأداء العام للمنظمة يقاس من خلال النتائج المحصل عليها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها لدرجات متعالية تتفوق بها على المنافسين و ترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائماً على أساس تحقيق الأهداف و تحسين النتائج.

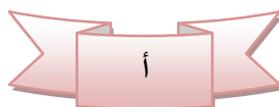
ومن منطلق هذه التحديات جاءت فكرة البراعة التنظيمية باعتبارها أحد أهم الخيارات أو الطرق التي تلجأ إليها مؤسسات الأعمال وذلك من خلال العمل على تحسين الأداء داخل هذه المؤسسات حيث زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة نظراً لزيادة حدة المنافسة بشكل كبير، حيث يجب على هذه المؤسسات أن تكون بارعة وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية وتحقيق سمعة جيدة لها بمعنى أن تكون بارعة في استغلال الأمثل للموارد المتاحة لها والعمل على استكشاف فرص جديدة.

كما أن الوصول للبراعة التنظيمية ليس سهلاً لأنها تتضمن تحقيق أهداف مثل الابتكار، الفعالية، الاستكشاف، الاستغلال.

لذلك، يتم في إطار هذه الدراسة دراسة مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية سوناريك

فرجوة ؟



الأسئلة الفرعية

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل يساهم الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي؟
- ✓ هل يساهم الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي؟
- ✓ هل يساهم الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم طرح الفرضيات التالية:

- يساهم الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي؛
- يساهم الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي؛
- يساهم الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي.

أهمية الدراسة:

يكتسب الموضوع أهمية بالغة نظرا للأسباب التالية:

مدى مساهمة البراعة التنظيمية في العمل على تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة من خلال العمل على استكشاف الفرص المتاحة أمامها واستغلالها أحسن استغلال لهده الفرص بما يمكنها من تحقيق الكفاءة والفعالية في بيئتها وتحقيق البقاء في الأجل الطويل.

أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تطابق الجزء النظري للبحث والدراسة الميدانية في مؤسسة فرجيوة سوناريك.
- تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة الدور الذي تلعبه البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.
- يهدف البحث عموما إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية واختيار الفرضية المقدمة لإثبات صحتها أو نقدها من خلال الإشارة إلى الوضع الحالي.
- التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسة سوناريك.

منهج الدراسة:

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة اتبعنا أسلوب المزج بين المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة في دراستنا. وقد تم إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال استخدام تقنية دراسة الحالة في مؤسسة سوناريك بوحدة - فرجيوة، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان.

دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

- ❖ كون الموضوع متعلق بالمسار والتخصص الأكاديمي المتبع من طرفنا؛
- ❖ كون البراعة التنظيمية من المواضيع الحديثة والتي لا تزال محل بحث؛
- ❖ محاولة بناء صورة واضحة حول كيفية أو قدرة المؤسسات على تطوير أدائها وخلق أفكار جديدة؛
- ❖ شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة.

الدراسات السابقة:

يُعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أكثر العوامل المساعدة على إجراء البحث؛ ويتم فيما يلي عرض بعض الدراسات التي ساعدت في وضع تصور للعلاقة بين متغيرات الدراسة وساعدت في بناء نموذج الدراسة المقترح.

1. عادل بومجان، بعنوان تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015: قام الباحث في دراسته بدراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - من أهم النتائج المتوصل إليها: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، كما أن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة وكذا مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا.
2. طويهري فاطمة، بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2، 2015: قامت الباحثة بدراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي: يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لشركة إنتاج الكهرباء بتيارت العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه.
3. لميس عارف عبد ربه المحاسنه، بعنوان الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2017: قامت الباحثة في دراستها بدراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية وكانت النتائج المتوصل إليها كالتالي: أن القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) تؤثر على تحقيق الرشاقة التنظيمية ورشاقة استجابة السوق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، تؤثر القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية.
4. زينب حميد مزهر، بعنوان توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي" الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، 2017: قامت الباحثة بدراسة تحليلية للآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية من أهم النتائج المتوصل إليها: وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر وذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والسلوك الإبداعي ببعديه من جهة وبين المتغيرين بتوسط الكفاءة الذاتية المدركة من جهة.

صعوبات الدراسة:

قلة المراجع الخاصة بهذا الموضوع خاصة البراعة التنظيمية.
موضوع جديد يتطلب الكثير من الجهد والوقت في البحث وجمع المعلومات.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال سنة 2019.
الحدود المكانية: تطبق هذه الدراسة في ولاية ميله وبالضبط في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول. حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية للأداء التنظيمي، وذلك في ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول المفاهيم الأساسية للأداء التنظيمي وذلك من خلال التطرق إلى ماهية الأداء التنظيمي، أنواع الأداء التنظيمي، العوامل التي تدعم الأداء وأساسيات الأداء التنظيمي. أما المبحث الثاني عمليات تقييم الأداء التنظيمي في المؤسسة حيث تم الطرق فيه إلى مفهوم وتقييم الأداء التنظيمي، أبرز نماذج تقييم الأداء، خطوات ومعايير تقييم الأداء، متطلبات عمليات تقييم الأداء ومعوقاته. أما المبحث الثالث تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة وذلك من خلال التطرق إلى تعريف، نماذج، دوافع ومعوقات تحسين الأداء.

أما الفصل الثاني بعنوان البراعة التنظيمية وقدرتها على تحسين الأداء التنظيمي تضمن ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للبراعة التطرق إلى ماهية وأبعاد ومداخل البراعة التنظيمية أما المبحث الثاني أساسيات تحقيق البراعة في المؤسسة وذلك من خلال التطرق إلى العناصر المساعدة في تحقيق البراعة وشروط نجاحها وأنواع البراعة التنظيمية. أما المبحث الثالث علاقة البراعة التنظيمية كآلية لتحسين الأداء التنظيمي تطرقنا فيه إلى علاقة الاستكشاف الأمثل للفرص والاستغلال الأمثل للفرص والهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي.

أما في الفصل الثالث فقد تم القيام بدراسة تطبيقية لمساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، وذلك في ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة من خلال التطرق إلى منهجية الدراسة، أدوات جمع البيانات، أما في المبحث الثاني فقد تم تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال إعطاء لمحة عن مؤسسة سوناريك، التعريف بها، أهميتها، أهدافها وعوامل إنتاجها، أما في المبحث الثالث فقد تحليل وتفسير نتائج الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد المجتمع، اختبار فرضيات الدراسة، تفسير نتائج الدراسة.

الفصل

1

الطائر

الطائر

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا لا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة و التسيير، ومن منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في البقاء والاستمرارية. وبالتالي فالأداء التنظيمي يساعد في الكشف عن مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المؤسسة ومواردها. ولكي تضمن المؤسسة نجاحها وتطورها داخل محيطها يجب عليها أن تقوم بعملية تقييم أدائها الذي يعتبر منهجا كيف يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها، ويجب أن يغطي كافة المستويات داخل المؤسسات، لأنه يمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة مؤسسات الأعمال التي تعبر عن عملية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة و الضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الموظف والأداء الكلي للمؤسسة، لهذا يعد تقييم الأداء مرحلة من العملية الرقابية هدفها الرئيسي هو تحسين الأداء و تطويره بطريقة مستمرة، وذلك من خلال إحداث تحسينات متواصلة متتالية في أنشطتها، عملياتها و سيتم في أنشطتها، عملياتها و منتجاتها لتتواءم مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.

و سيتم في هذا الفصل التفصيل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: أساسيات حوا الأداء التنظيمي.

المبحث الثاني: عمليات تقييم الأداء داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: آليات تحسين الأداء التنظيمي.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء التنظيمي

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، فضلاً على أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، ويمكن التعبير عن الأداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية الأداء التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية الأداء التنظيمي

من خلال هذا المطلب سنتناول مفهوم الأداء التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به وأهم خصائصه.

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

الأداء هو تادية الأعمال وإنجاز النشاطات وتنفيذ المهام بغية تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة والنتائج التي تسعى عليها.

الأداء التنظيمي هو ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المؤسسة في كافة الإدارات و الأقسام الموجودة بها، والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.¹

يبين هذا التعريف أن الأداء التنظيمي يتمثل في قيام الأفراد بالمهام، الأنشطة والأدوار الخاصة بهم بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المسطرة من طرف المؤسسة.

هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وأي خلل فيها لا بد من أن يؤثره الأداء الذي يعد مرآة المؤسسة.²

يبين هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استخدام موارد المؤسسة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام.

الأداء التنظيمي هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.³

¹ عادل هادي البغدادي، علاقة و تأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 65، 2007، ص، 159.

² طالب أصغر دوسه، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي و انعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 65، 2008، ص، 66.

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص، 218.

يوضح هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في استمرارها في نشاطها في ظل التنافس.

وخلص القول: الأداء التنظيمي هو مدى قدرة المؤسسة واستعدادتها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً، وذلك باستخدامها الأمثل لمواردها المختلفة واستمرارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها من خلال وجود إدارة فاعلة وقادرة على وضع استراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع.

ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالأداء التنظيمي.

يتكون الأداء التنظيمي من مكونين أساسيين هما الكفاءة والفاعلية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفاعلية في تسييرها¹.

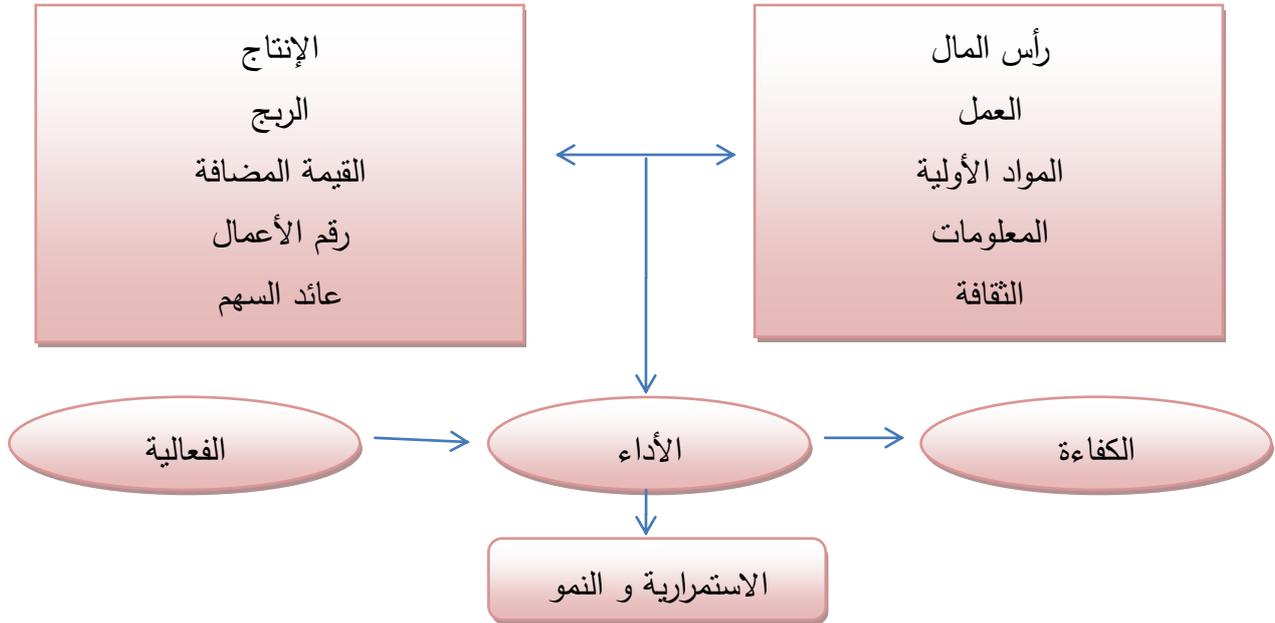
✓ **الكفاءة:** هي صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، كما أنها تعني الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى أي تعظيم الأرباح وتدنية التكاليف. وبالتالي فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة أي تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة.

✓ **الفاعلية:** تعرف الفاعلية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو في المبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة، أي أنها ترتبط بمخرجات المؤسسة، يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وبالتالي فالفاعلية تتعلق بدرجة بلوغ النتائج أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في نفس الوقت ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف.

وعليه نستنتج أن الفاعلية هي العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة في تفسير القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 219، 220.

الشكل 1.1: الأداء التنظيمي من منظور الكفاءة و الفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، 87، 88.

من خلال هذا الشكل يتوضح لنا أنه كلما كان لدى المؤسسة موارد مختلفة والمتمثلة في (رأس المال، العمل، مواد أولية، المعلومات، الثقافة، التكنولوجيا....) وتقوم على استغلال هذه الموارد بشكل عقلاني يقابله من الجهة الأخرى زيادة في (الإنتاج، الأرباح، رقم الأعمال، قيمة مضافة.....). أي أن المؤسسة تقوم على تدنية التكاليف مقابل تعظيم الأرباح وهذا ما يحقق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة. حيث أنه كلما كانت هناك كفاءة وفعالية من طرف المؤسسة في استغلال مواردها كلما كان لها أداء جيد، مما يسمح لها بالنمو والاستمرارية في بيئتها.

ثالثا: خصائص الأداء التنظيمي

يخضع الأداء التنظيمي لمجموعة من الخصائص تتمثل في: الأداء مفهوم متطور عبر الزمن، الأداء مفهوم شامل، الأداء غني بالتناقضات، الأداء ذو أثر رجعي المنظمة.

❖ **الأداء مفهوم متطور عبر الزمن:** إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت الداخلية¹ منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمؤسسة، تكون متغيرة مع حياة المؤسسة ومع تغير

¹ ياسع ياسمينه، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، دراسة حالة القطن الممتص (socolhyd)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011، ص، 81، 80.

المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية التي تجعل الأداء مرتفعاً، تختلف من حالة لأخرى، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

❖ **الأداء مفهوم شامل:** الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط، بل تعداه إلى الجانب التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة لخدمة أداء المؤسسة من خلال احترام الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة، قد لا يخدم أداء المؤسسة كذلك.

❖ **الأداء مفهوم غني بالتناقضات:** إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها، المكملة لبعضها البعض، ومنها المتناقضة، وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلاً عند السعي وراء تحقيق هدف تدني تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية من السلع والخدمات. لدى على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

❖ **الأداء ذو أثر رجعي:** إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرنامج والخطط وحتى الخيارات الاستراتيجية. وبالتالي فالأداء التنظيمي يساهم في تحقيق التغذية العكسية وتسهيل تدفق المعلومات حول النتائج المحققة ليتم استخدامها كمدخلات في عملية تصحيح طرق أداء العمل وحتى تغييره إذا اقتضى الأمر.

المطلب الثاني: أنواع الأداء التنظيمي

تحدد تصنيفات الأداء التنظيمي بالنسبة للمؤسسة ككل وفقاً لمجموعة من المعايير هي: معيار الشمولية، معيار الطبيعة، معيار المصدر.

أولاً: أنواع الأداء وفق لمعيار الشمولية

فحسب معيار الشمولية يمكن تقييم الأداء إلى:

✓ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح.... إلخ.¹

¹ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم و تقييم، مرجع سبق ذكره، ص 89.

✓ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع، تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الموظفين إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

✓ ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية، حيث أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف ووظائفها.¹

ثانيا: أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة

أما حسب معيار الطبيعة فينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية:

✓ **الأداء الاقتصادي:** ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف أن هناك صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، سيما منها المحيط الخارجي و يتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة، ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.

✓ **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

✓ **الأداء التكنولوجي:** تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط لحد كبير بامتلاكها ومدى تطورها، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

✓ **الأداء الإداري:** يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة، و يمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.²

¹ مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 25.

² عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 52.

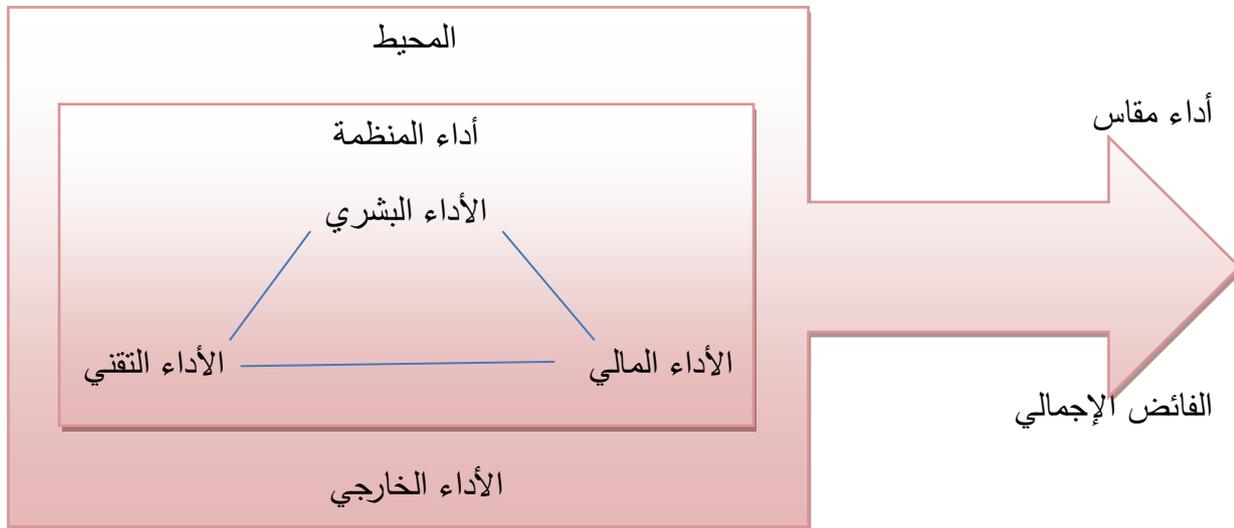
ثالثاً: أنواع الأداء وفق لمعيار المصدر

يندرج ضمن هذا التصنيف الأداء التنظيمي حسب محيط ومكان وجوده أو القيام به.¹

❖ **الأداء الخارجي:** ويتعلق أساساً بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها، أو التهديدات التي تعمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الاستراتيجية.

❖ **الأداء الداخلي:** هو الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ولتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي الأداء في تحديده، على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف أدائه الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة الأداء الشامل ككل.

الشكل 1.1: أنواع الأداء حسب معيار المصدر.



المصدر: شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص 101.

نلاحظ من خلال هذا الشكل : أن الأداء الخارجي يمثل الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي من خلال استغلالها تحقق المؤسسة أداء.

أما الأداء الداخلي يتكون من عدة أداءات منها الأداء البشري والمالي والتقني، فالأداء البشري يعتبر الركيزة الأساسية داخل المؤسسة والذي يتمثل في الأداء الفردي ويعتبر المصدر لتكوين الميزة التنافسية. والأداء التقني يرتبط بقدرة المؤسسة في استغلال استثماراتها بشكل فعال.

أما الأداء المالي المتعلق بالإمكانات المالية التي تحوزها المؤسسة وحسن استغلال هذه الموال بكفاءة وفعالية.

¹ عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص52.

المطلب الثالث: العوامل التي تدعم الأداء التنظيمي

يتأثر الأداء التنظيمي بعدة عوامل تساهم في دعمه و تقويته والدفاع عن مستواه، حيث يكون من الضروري أن تتوحد جهود جميع الأطراف والأعضاء في المؤسسة لتحقيق الأهداف وبلوغ الأداء المرغوب فيه ويمكن ذكر أهم هذه العوامل فيما يلي:¹

- يتوجب على المؤسسة أن تفهم وتوضح للعاملين ما المطلوب مهم على وجه التحديد لكي يتصف الأداء فيها بالحيوية والفاعلية؛
- ضرورة توفير الوسائل التي تمكن العاملين من تحقيق الثقة في أن يعملوا بمفردهم دون دعم من أحد؛
- تقع على عاتق المديرين مسؤولية قيادة كلا من الذين يقدمون التقارير لهم ومن يشغلون الوظائف المهمة الذين لهم تأثير على أدائهم ليتأكدوا أن كل فرد يعمل كمصدر للطاقة لا كمستهلك لطاقة الآخرين؛
- يتوجب على المديرين الأكفاء أن يضعوا أهداف بارزة ليتسنى للعاملين معرفة ما تتوفر عليها وظائفهم من إمكانيات، ويتوجب أيضا على المديرين أن يهتموا بما يقوله العاملون ويساعدوهم على تبادل الخبرات والأفكار وذلك من خلال المهارات الاستراتيجية، كما يتوجب على الإداريين مساعدة العاملين على التعلم من خلال توجيههم و تقديم تجارب جديدة تزيد من خبراتهم المكتسبة؛
- تقع على عاتق المديرين مسؤولية النصح والإرشاد وذلك في مجال تحسين الأداء وتقدير الأداء المتميز وتشجيعه، ووضع أيديهم على أوجه القصور والعمل على تلاقيها؛
- اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف، وذلك لدوره في تحسين الأداء في المؤسسة، حيث لأشارت إلى ذلك العديد من الدراسات، فالإدارة بالأهداف ترتبط بالمواقف الإيجابية نحو العمل، وأن مشاركة العاملين في صنع قرار تحسن الأداء؛
- إشراك العاملين في وضع الأهداف وتزويدهم بالتغذية الراجعة لما له من أثر إيجابي على الأداء، ويجب أن تكون التغذية الراجعة بعد الانتهاء من إنجاز العمل مباشرة، لأن العاملين يتذكرون العمل وتفاصيله.

المطلب الرابع: مؤشرات الأداء التنظيمي وأهم محدداته

يتحدد الأداء التنظيمي للمؤسسة من خلال عدة عناصر، تساهم في توضيح مستوياته وتحديد درجته، لذلك من الضروري على المؤسسة أن تدعم هذه العناصر باستمرار، وتسعى لتحقيق أبعاد ومؤشرات الأداء التنظيمي، بما يحقق لها التفوق والنجاح.

¹ محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة المشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص، 29، 30.

أولاً: مؤشرات الأداء التنظيمي

هناك العديد من الباحثين حددوا مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاث أبعاد حيث تتمثل في الأداء المالي، الأداء المالي والأداء التشغيلي، الفاعلية المنظمة.¹

➤ **الأداء المالي:** الذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية؛

➤ **الأداء المالي و الأداء التشغيلي:** إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات، فضلا عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج.

➤ **الفاعلية المنظمة:** إذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي تسعى لتحقيقها، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

وبناء على ما تقدم تتضح أهمية الأداء التنظيمي من كونه يعبر عن تحقيق أعلى مستوى للأداء والذي يعد الهدف الرئيسي للمؤسسة من خلال استخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مثيلة فالأداء الفاعل والكفاء هو الحقيقة الوحيدة لدى المؤسسة والذي يقيس المؤسسة وجدارتها.

ثانياً: محددات الأداء التنظيمي

تتعدد محددات الأداء التنظيمي للمؤسسة ويتم فيما يلي ذكر أهمها:²

- **الجهد:** وهو كمية الطاقة التي يبذلها المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهدا محددًا.
- **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة هي التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا تكوينها وصقلها، أما القدرات الفطرية هي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته.
- **الوظيفة:** كل ما يتعلق بالواجبات والمسؤوليات التي تحتوي عليها الوظيفة.
- **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية من آلات وطرق القيادة والتنظيم الإداري ونظم التحفيز وأيضا نظم الاتصال الداخلي.
- **المحيط الخارجي:** له تأثير على أداء العامل في المنظمة مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى.

¹ إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد 22، 2009، ص 144.

² أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدو، ولاية بشار، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، الجزائر، العدد 8، 2017، ص 630، 631.

المبحث الثاني: عمليات تقييم الأداء التنظيمي في المؤسسة

يعتبر تقييم الأداء أحد وظائف إدارة الأفراد والموارد البشرية ذات المبادئ والممارسات العلمية، وتتميز عملية تقييم الأداء بالحركة والاستمرارية، والمرونة والتكامل، وتستخدم مجموعة من المعايير المالية وغير المالية لتحديد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتوضيح المشاكل التي تواجه المؤسسة على مستوى الأفراد أو المعدات أو الإجراءات.

سننتقل في هذا المبحث إلى تقييم الأداء من خلال: تعريفه، أهميته وأهدافه، وكذا أهم نماذجه، خطواته ومعاييره، بالإضافة إلى متطلبات نجاحه و معوقاته.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التنظيمي

إن عملية تقييم الأداء هي ن أهم العمليات إدارة الموارد وحتى تحقق هذه العملية الأهداف المحددة لها لا بد أن تتحرى الدقة والموضوعية و العدالة، باعتبارها المرتكزات الأساسية لنجاح أي عملية بحيث سنتناول في هذا المطلب: تعريف تقييم الأداء، أهميته وأهدافه.

أولاً: تعريف تقييم الأداء التنظيمي

هناك تعريف عديدة لتقييم الأداء من بين هذه التعاريف ما يلي:

تعتبر عملية تقييم الأداء هي الخطوة الأخيرة في الدورة الرقابية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف مع جدول زمني لتنفيذها، وتنفيذ ما يلزم من موارد، ثم تأتي عملية الرقابة على التنفيذ الفعلي، ومن ثم تقييم نتائج الأداء.

يتبين لنا من هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تعتبر مكونا هاما من المكونات الرئيسية للرقابة.

كما يعتبر عملية تهدف إلى قياس ما تم التخطيط له كما ونوعا وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها.¹

وبالتالي يبين لنا هذا التعريف أن تقييم الأداء عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعية.

يعرف تقييم الأداء بأنه عملية حيوية ومستمرة، تهدف إلى تحسين وتطوير العاملين وإتاحة فرصة الترقية والمكافآت العادلة من جهة وتبيين نقاط الضعف للمؤسسة انطلاقا من الملاحظة والتحليل و وفقا لسياسات ومواعيد ثابتة وكذا معايير معينة من جهة أخرى مثل حجم التوظيف الحقيقي، مستويات الإنتاجية المحققة وغيرها.²

¹ كامل احمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، اطروحة دكتوراه في إدارة أعمال،

كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015، ص، 9، 10

² طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2015، ص 53.

يبين لنا هذا التعريف أن تقييم الأداء يساعد العاملين من تطوير وتحسين أدائهم داخل المؤسسة الذي يمكنهم من فرصة الحصول على المكافآت والترقية كما يساعد المؤسسة على اكتشاف نقاط النجاح ونقاط الإخفاق والعمل على معالجتها.

وخلاصة القول أن تقييم الأداء هو خطوة رئيسية في عملية الرقابة، ويكمن جوهر عملية التقييم في قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة والوقوف على الانحرافات وتصحيحها، أي التوصل إلى الحكم على مدى درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل، ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة.

ثانياً: أهمية وأهداف تقييم الأداء التنظيمي

تحظى عملية تقييم الأداء بأهمية كبيرة في المؤسسات من دور هام في نجاح المؤسسة وتطورها، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تسموها لها والعمل على التحسين المستمر لها والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك بغرض البقاء والاستمرارية.

➤ أهمية تقييم الأداء التنظيمي:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أغراض، فهي تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة، كما تعتبر عملية تقييم الأداء حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة فهي الخطوة النهائية التي تشمل وضع الأهداف والخطط والبرامج وتنفيذها والرقابة عليها، كما أنها وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة لمختلف أوجه العملية الإدارية في التنظيم، وتساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات الإدارية، فهي بمثابة وسيلة لتحقيق تغذية عكسية تنتج عنها المعلومات الضرورية لتصحيح الأخطاء ونقاط الضعف ودعم نقاط القوة.

وتتضح عملية تقييم الأداء في:¹

- توفير المعلومات التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ العديد من القرارات.
- تعطي الفرصة المناسبة لمراجعة وإعادة النظر في نظم العمل المعمول بها في المؤسسة.
- تعد جزءاً من عملية تنظيمية مهمة يتم من خلالها مراجعة خطط العمل؛
- توجه المديرين إلى ربط سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية.

كما يصنف موسى محمد أبو حطب أن عملية تقييم الأداء لها أهمية في عدة جوانب أخرى منها:²

¹ محمد ذيب لمببطين، فاعلية تقييم الأداء المؤسسي و أثرها في التميز التنظيمي-دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد9، العدد4، الأردن، 2013، ص 629.

² موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 16.

- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم، حيث تسهم عملية تقييم أداء في توفير المعلومات عن مستوى أداء العاملين؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يساعد الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.
- بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية تقييم الأداء تتبع من مكانتها ودورها في:¹
- توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف، حيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية؛
- مساعدة مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للتقييم والرقابة؛
- إيجاد نوع من الاقتناع الوظيفي نتيجة معرفة المدير لكيفية أدائه للعمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز، وأيضا المساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية؛
- معرفة الأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين المصالح والمديريات المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك بين منظمات الأعمال مع بعضها البعض.

➤ أهداف تقييم الأداء التنظيمي

- يعتبر الهدف الرئيسي لعملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم لتطوير أدائهم مستقبلا، وذلك من أجل حث العاملين على بذل أقصى جهوداتهم من أجل تحقيق المعايير المطلوبة للأداء. لهذا تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين كي توفر معلومات ذات قيمة يمكن استخدامها لعدة أغراض أهمها:²
- ✓ تحفيز العاملين لتحسين أدائهم؛
 - ✓ تزود المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين؛
 - ✓ توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد حسب أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العالمين والمسؤولين من طرف آخر؛
 - ✓ تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية؛
 - ✓ تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال؛

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 175.

² يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 13، العدد 1، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 771.

- ✓ التعرف على الأعمال والمهام الموكلة للأفراد من طرف المؤسسة حسب تخصص الأفراد في وظائفهم؛
- ✓ يساعد في تحديد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي واحتياجاتها للتطوير وكذا تحديد الأداء الحالي للموظفين؛

كما تطرق مدحت أبو النصر إلى أهداف أخرى لعملية تقييم الأداء منها:¹

- ✓ المساعدة في تحسين الأداء الفعلي والحالي؛
- ✓ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي وكذلك تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أبرز نماذج تقييم الأداء التنظيمي

نتيجة الانفتاح الاقتصادي والتطورات والتحولات المتلاحقة في البيئة العالمية في جميع المجالات، أصبح من الضروري على المؤسسات أن تبحث عن طرق وأساليب تحقق لها التميز في الأداء لتحقيق بذلك رغبات زبائنها الحالية والمستقبلية وتصل لتحقيق رضاهم ومن ثم ولائهم لها. وقد سعت في هذا الإطار بعض الدول لوضع معايير لقياس التميز في الأداء، غير أنه لم يُتفق على معايير دولية موحدة لذلك، بل كانت هناك معايير وطنية تطبقها بعض الدول كالولايات المتحدة، اليابان والاتحاد الأوروبي وتحذو حذوها الدول الأخرى في تطبيق هذه المعايير، حيث أصبحت هذه الدول تملك جوائز للتميز تمنحها للمؤسسات المحلية أو الخارجية التي تلتزم بمعاييرها كجائزة ديمينج اليابانية، جائزة التميز الأوروبي، وجائزة بالدرج الأمريكية²، وفيما يلي سيتم ذكر هذه النماذج:

أولاً: نموذج ديمينج الياباني

- يشتمل نموذج ديمينج (Deming) على (14) مبدأ، يشكل مجموعها إطاراً عاماً، حيث يمكن للمؤسسات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، وفيما يلي عرض لهذا المبادئ:³
- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة يتم صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة؛
 - تبني سياسة تطوير وتحسين تثير التحدي والمنافسة؛
 - تبني هدف الرقابة لكشف الخطأ، محاسبة المسؤول وإحالاته على رقابة وقائية؛
 - توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين؛
 - التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المؤسسة؛

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2012، ص 126.

² ذياب جرار، العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013، ص 270.

³ رائد حسين الحجار، تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 08، العدد 02، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2004، ص 218.

- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائم على أساس الكم فقط؛ تنمية صفة القائد لدى المدراء، فالقائد هنا مدرب، مكافح ومطور؛
- الابتعاد عن فكرة سياسة الغاية تبرر الوسيلة (الريح بأي وسيلة)؛
- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم؛
- السعي لحل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بينهم؛
- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي للعاملين؛
- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال توفير الأمان؛
- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يخدم تطبيق المبادئ السابقة.

وجدير بالذكر أنّ جائزة ديمينج للتميز في الأداء هي المنبع الذي استلهمت منه جميع نماذج التمييز أفكارها، حيث تُكون معاييرها الأربعة عشر ما يسمى بقلادة ديمينج (*The Deming medal*) والتي يتم بها تقييم أداء المؤسسات لنيل الجائزة التي كانت سابقا تقدم لليابانيين فقط، ثم بدأت مؤسسات غير يابانية تبدي اهتماما بالجائزة وتتقدم للفوز بها، كالشركة الأمريكية (*Lucent Technologies*).

ثانيا: نموذج بالدريج الأمريكي

يُعتبر نموذج بالدريج (*Baldrige*) من بين النماذج الحديثة التي تهتم بتقييم الأداء فهو يأخذ بعين الاعتبار الإطار العام لمنظومة المؤسسة و المناخ المحيط بها خارجيا¹. يضم هذا النموذج سبعة معايير رئيسية بإجمالي درجات أو نقاط مقداره 1000 درجة، والتي تشكل أساسا لتقييم الأداء، وهي تتوزع كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ حسين حساني، دور استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات و تحسين أداء شركات التأمين الجزائرية (دراسة كمية لأدوات تقييم الأداء)، الملتقى الوطني السادس حول: الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العموم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي: 27 - 28 جانفي، 2009، ص 5.

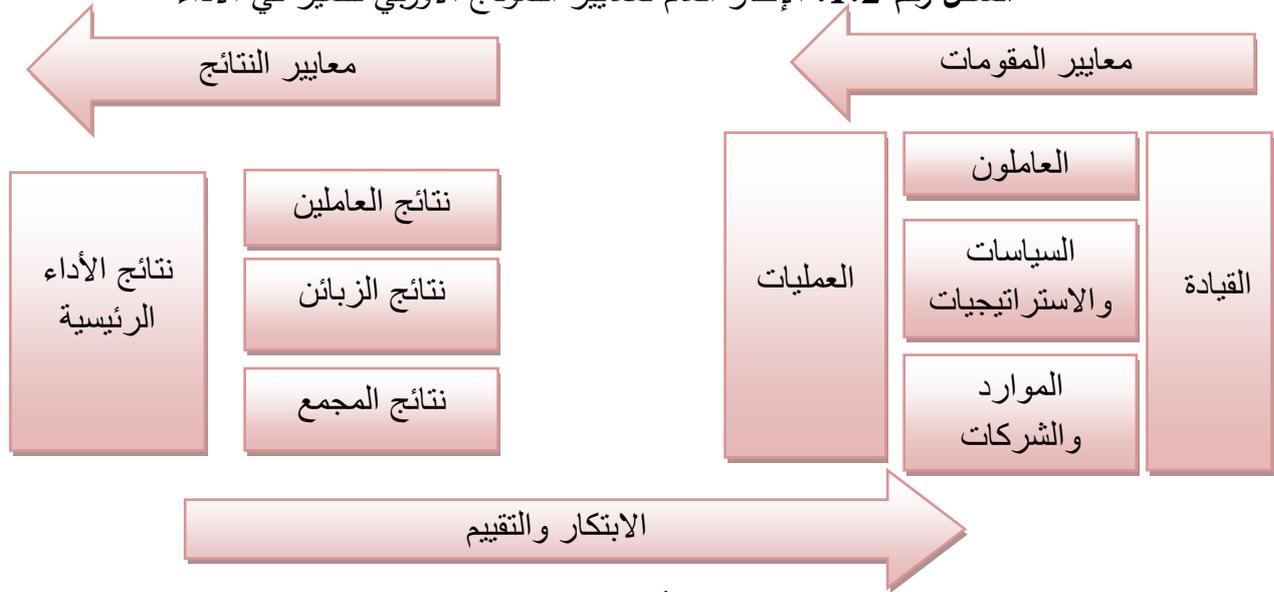
الجدول رقم 1.1: نقاط التقييم في ضوء معيار بالدريج (Baldrige) للتميز في الأداء

الرقم	البند	نقاط البند	النقاط المجمعة للبند
1	القيادة		120
1-1	قيادة المؤسسة	80	
2-1	المسؤولية العامة والانتماء	40	
2	التخطيط الإستراتيجي		85
1-2	تنمية الإستراتيجية	40	
2-2	حدود الوعي بالإستراتيجية	45	
3	مجال السوق للعملاء		85
1-3	المعرفة بالسوق و العملاء	40	
2-3	العلاقات مع العملاء و مستوى رضاهم	45	
4	المعلومات والتحليل		90
1-4	قياس وتحليل أداء المؤسسة	50	
2-4	إدارة المعلومات	40	
5	مجال الموارد البشرية		85
1-5	نظم العمل	35	
2-5	المستوى العلمي للعمالة، التدريب والتطوير .	25	
3-5	رضا وراحة العاملين	15	
6	إدارة العمليات		85
1-6	مراحل تشغيل المنتج والخدمة	45	
2-6	مراحل النشاط	25	
3-6	مراحل التدعيم وخدمة الأنشطة	15	
7	نتائج النشاط		450
1-7	نتائج مرتبطة بالعملاء	125	
2-7	نتائج مرتبطة بالسوق والجوانب المالية	125	
3-7	نتائج مرتبطة بالموارد البشرية	80	
4-7	نتائج متعلقة بكفاءة وفاعلية المؤسسة	120	
	مجموع درجات التقييم		1000

المصدر: حسين حساني، دور استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وتحسين أداء شركات التأمين الجزائرية دراسة كمية لأدوات تقييم الأداء، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الادارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 28/27 جانفي 2009، ص

ثالثاً: النموذج الأوروبي للتميز في الأداء

يتكون النموذج الأوروبي من تسعة (09) معايير، خمسة منها اعتبرت مقومات (مُمكّنات) للتميز، وهي: القيادة الإدارية، العاملين، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد والعمليات. أما المعايير الأربعة الأخرى، فقد اعتبرت نتائج للأداء، وهي: رضا العاملين، رضا الزبائن، رضا المجتمع ونواتج الأداء الرئيسية والمتمثلة في معدلات الربحية، النمو، الحصة السوقية والمبيعات وغيرها. وتتضمن مقومات التميز معايير تمثل ما الذي تقوم به المؤسسة في الوضع الراهن، أما نتائج الأداء فتتمثل معايير تعجب المؤسسة في تحقيقها¹. وفي الشكل التالي توضيح لهذا النموذج:

الشكل رقم 1.2: الإطار العام لمعايير النموذج الأوربي للتميز في الأداء

المصدر: ذياب جرار، العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2013، ص 267.

المطلب الثالث: خطوات ومعايير تقييم الأداء

تحدد عملية تقييم الأداء من خلال مجموعة من الخطوات والمعايير التي تقوم المؤسسة بوضعها والعمل على تطويرها ودعمها باستمرار لما لها من أهمية بالغة في تحقيق أهدافها وكذلك ضمان النجاح والتفوق في أنشطته

¹ ذياب جرار، مرجع سبق ذكره، ص 270.

أولاً: خطوات تقييم الأداء

ليتم تقييم الأداء في المؤسسة بشكل فعال وبأكثر كفاءة، يجب أن يمر بة مراحل وخطوات وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات:¹

- **تقسيم الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية:** غالباً يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية والعامة بشكل عام ونوعي لا يساعد على قياس الإنجاز، لذلك يجب تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية أكثر تفصيلاً ووضوحاً مصاغة بطريقة كمية قدر الإمكان لكي تكون واضحة للمنفذين، وتساعد في إعداد وتأسيس معايير الأداء؛
- **تأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية:** يجب وضع وصياغة معايير الأداء لكل هدف تشغيلي، لكن هنا قد تثار صعوبة تأسيس معايير لبعض الأنشطة وهو ما يتطلب وضع أفكار جديدة يشترك فيها القائمون بهذه الأنشطة لتحديد معايير واضحة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق؛
- **قياس الإنجاز الفعلي:** تبدأ مرحلة قياس الإنجاز الفعلي بتصميم إجراءات ونماذج المتابعة التي يسجل فيها أولاً بأول لمستوى الأداء الفعلي لكل نشاط أو تقسيم تنظيمي محل التقييم؛
- **مقارنة الإنجاز الفعلي بمعايير الأداء:** الهدف النهائي لهذه الخطوة بيان ما إذا كان هناك انحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري بالنقص أو الزيادة، كما قد تتطلب استخدام تقنيات حديثة لضمان الدقة والسرعة؛
- **تشخيص الانحرافات واقتراح الإجراءات التصحيحية:** تتم في هذه المرحلة معرفة الأسباب، المكان والمسؤولين عن الانحراف إذا وجد مما يسهل حل المشاكل التي أدت إليه بدراستها، علاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

ثانياً: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء أحد أهم المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، حيث يكون تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء فهي تساعد على تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء ويكون من الضروري أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمؤسسة ومن بين هذه المعايير نذكر ما يلي:

1. **الرضا الوظيفي:** يؤكد العديد من الباحثين في المنظمات المعاصرة على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشراً لتقييم الفعالية التنظيمية،

¹ لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم معلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 20.

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية.¹
ومن بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ما يلي:²

- العوامل الفردية: كالتعلم (المستوى التعليمي، الكفاءات.....) والشخصية والعمر، والقدرات والإمكانات؛
- العوامل الاجتماعية كالعلاقات مع الزملاء في العمل ومع الرؤساء والمرؤوسين والجماعات الغير رسمية؛
- العوامل التنظيمية كالهيكل التنظيمي والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة وطبيعة العمل ونمط وأساليب القيادة؛
- العوامل البيئية كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

2. **الالتزام التنظيمي:** يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً يثير اهتمام الكثير المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، وحضورهم وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية لينعكس بدوره على أداء المؤسسة ككل، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء وموردين، منافسين...إلخ. ومن هنا فإن تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الائتماني لدى القوى العاملة بالمؤسسة بات من الاستراتيجيات المهمة التي ينبغي على الإدارة الواعية أن تنتهجها إذا ما سعت إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة وتلك القوى من أجل المحافظة عليها والسعي إلى تنمية السلوك الإبداعي وتحريك الدوافع الكامنة لديها لتقديم المزيد من الجهد والعطاء، ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه درجة التزام الفرد وتفانيهم في بذل الجهود لإنجاز عمله، ورغبته القوية في البقاء واستمراريته عضواً مشتركاً وفعالاً تطابق أهدافه مع أهداف التنظيم.³
ويتميز الالتزام التنظيمي بعدة خصائص منها:⁴

- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم؛
- الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم؛

¹ زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 25، العدد 4، كلية العلوم الإنسانية، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا فلسطين، 2011، ص 889، 890.

² سند أبو تايه، خليل الحياوي، منار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، 2012، ص 168.

³ زكي أبو زيادة، مرجع سبق ذكره، ص 890.

⁴ د. محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد، جامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، سوريا، 2011، ص 173، 174.

• يستغرق وقتاً طويلاً في تحقيقه لأنه يجسد حالة فنانة تامة للفرد والتخلي عنه يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية وليس عوامل سطحية طارئة.

3. **مهارات التفكير الابتكاري:** إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والإبداع والتفكير، ويعتبر رأس المال البشري المتميز المورد الأول للابتكار والإبداع، لما يتميز به من مهارات عقلية قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمؤسسة، وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

ويؤكد العديد من الباحثين على وجود اختلاف واضح بين الإبداع والابتكار، حيث يشير الإبداع إلى توليد أفكار جديدة ومفيدة أو قيمة للمنتجات أو العمليات أو الإجراءات عن طريق الأفراد والجماعات في سياق تنظيمي معين، في حين يشير الابتكار إلى التطبيق الناجح لهذه الأفكار الإبداعية على المستوى التنظيمي.

4. **سلوكيات الدور الإضافي:** تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على دراسة سلوكيات الدور الرسمي وفي أوائل الثمانينيات بدأ الباحثون بالاهتمام بنوع آخر من سلوكيات العاملين له أثر على كفاءة وفعالية منظمات الأعمال وهو سلوكيات الدور الإضافي والذي يمكن تعريفه بأنه سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية. ومن أمثلة هذه السلوكيات: مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم مقترحات تساعد على تطوير المؤسسة، المحافظة على موارد المؤسسة.¹

المطلب الرابع: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء التنظيمي و معوقاتها

تسعى المؤسسات دائماً إلى إنجاز عملية تقييم الأداء من خلال وضع أهم متطلبات النجاح لهذه العملية إلا أنها تتعرض للعديد من المعوقات التي تحد من فعالية عملية تقييم الأداء وتعيق مساره الصحيح.

أولاً: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء التنظيمي

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء يجب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة لتصحيح الانحرافات ومن بين هذه الشروط ما يلي:²

- أن يكون الهيكل التنظيمي واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات بدقة دون أي تدخل فيها؛
- وضوح واقعية أهداف الخطة الإنتاجية وقابلة للتنفيذ بكل سهولة من خلال دراستها في كل مستوى؛
- أن يتوفر للمؤسسة أفراد متمرسون في عملية التقييم وقادرون على تطبيق المعايير بالشكل الصحيح؛

¹ زكي أبو زيادة، مرجع سبق ذكره، ص 890، 891.

² لطيفة بكوش، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- توفر نظام فعال متكامل للمعلومات اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب؛
- أن تكون الإجراءات والآليات الموضوعية لمسار عملية التقييم واضحة ومنظمة ومتناسقة؛
- وجود نظام حوافز فعال للحوافز المادية أو المعنوية ليحقق رباطاً متيناً بين الأهداف المخططة والفعالية، فغيابه يضعف من قوة القرارات المتخذة لتصحيح الانحرافات؛
- كما تتميز عملية تقييم الأداء بأنها عملية ذات أبعاد متداخلة ومعقدة، يزيد غياب الوعي بتلك الأبعاد ن صعوبة تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية.

ثانياً: معوقات تقييم الأداء التنظيمي

- من الطبيعي جداً أن تواجه عملية تقييم الأداء عوائق، قد تكون من داخل المؤسسة وقد تكون من خارجها، ومعظم العوائق تكون من داخل المؤسسة سواء من العاملين داخلها أو من أنظمتها وآليات عملها، وفيما يلي أهم المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء:¹
- عدم تفهم العاملين لعملية تقييم الأداء واعتبارها طريقة لتصيد أخطائهم وتشكيل خطر على مستقبلهم الوظيفي؛
 - عدم كفاية المعلومات والبيانات الموجودة لوصف الحالة؛
 - حدوث تغيرات جوهرية لا تترك لتقييم الأداء مجالاً للعمل على النحو المطلوب؛
 - عدم إلمام المكلفين بنظام التقييم بأساليب التقييم و إدارته؛
 - عدم تفاعل الإدارة العليا مع نتائج التقييم؛
 - ضعف الاستنتاجات والتوصيات التي يقدمها المسؤولون عن عملية التقييم؛
 - عدم فاعلية شبكة الاتصالات في نقل المعلومات من نظام التقييم بالتوصيات والدقة المطلوبة إلى المركز.
 - تماطل الجهات التنفيذية وعدم تفاعلها بإيجابية في التعاون مع متطلبات نظام التقييم.
- و على أي حال فإن إدارة المؤسسة يجب أن تقوم بدورها في معالجة هذه العوائق التي تشكل عقبة في طريق تقييم الأداء والاستفادة من نتائجه.

¹ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المبحث الثالث: تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة

إن عملية تحسين الأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة، لذلك يتم وضع خطط تحسين الأداء وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء يرصد فجوات الأداء، تحديد مصدرها وأسبابها تمهيدا للعمل على إزالتها، كما يجب أن تحقق عملية تحسين الأداء أهدافها بمراعاة الموارد المتوفرة للتنفيذ، لهذا فهي تتطلب نظرة شمولية. وسنتناول في هذا المبحث:

تعريف عملية تحسين الأداء، نماذج تحسينه، بالإضافة إلى تعريف وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكذا دوافع ومعوقات تحسين الأداء.

المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء التنظيمي

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال كطريقة مثلى. ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:¹

- ✓ الوعي بتحقيق احتياجات الزبون الداخلي والخارجي؛
- ✓ إزالة الحواجز و العوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع؛
- ✓ التركيز على النظم والعمليات؛
- ✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء.

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن تحسين الأداء يرتبط بتوفر جميع الموارد اللازمة للمؤسسة لتحسين منتجاتها والعمل على توظيف رؤوس الأموال في مختلف أوجه النشاط.

ويعرف تحسين الأداء بأنه عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات و البحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بينما يجب أن يكون و ماهي عليه الآن، وهي عملية مستمرة و منهجية و منتظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها.²

يتبين من خلال هذا التعريف أن تحسين الأداء هو عملية إدارية تسعى إلى توجيه جهود جميع أفراد المؤسسة نحو تحقيق هدف واحد والذي يركز على توفير جميع المخرجات لها وذلك من أجل النمو والبقاء.

تعرف عملية تحسين الأداء بأنها طريقة منتظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، و هي عملية منتظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.³

¹ مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات و دوره في تحسين المؤسسات دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5، 2014، ص 28، 29.

² عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليم نيس العالمية، سوريا، 2009، ص 59.

³ العربي عمران، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، دراسة ميدانية لعينة من شركات الإسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2018، ص 94.

هذا التعريف يركز على محاولة علاج المشكلات التي تعاني منها المؤسسة وذلك عن طريق إيجاد حلول لفجوة الأداء الناتجة عن مقارنة الوضع الحالي بالوضع المخطط له.

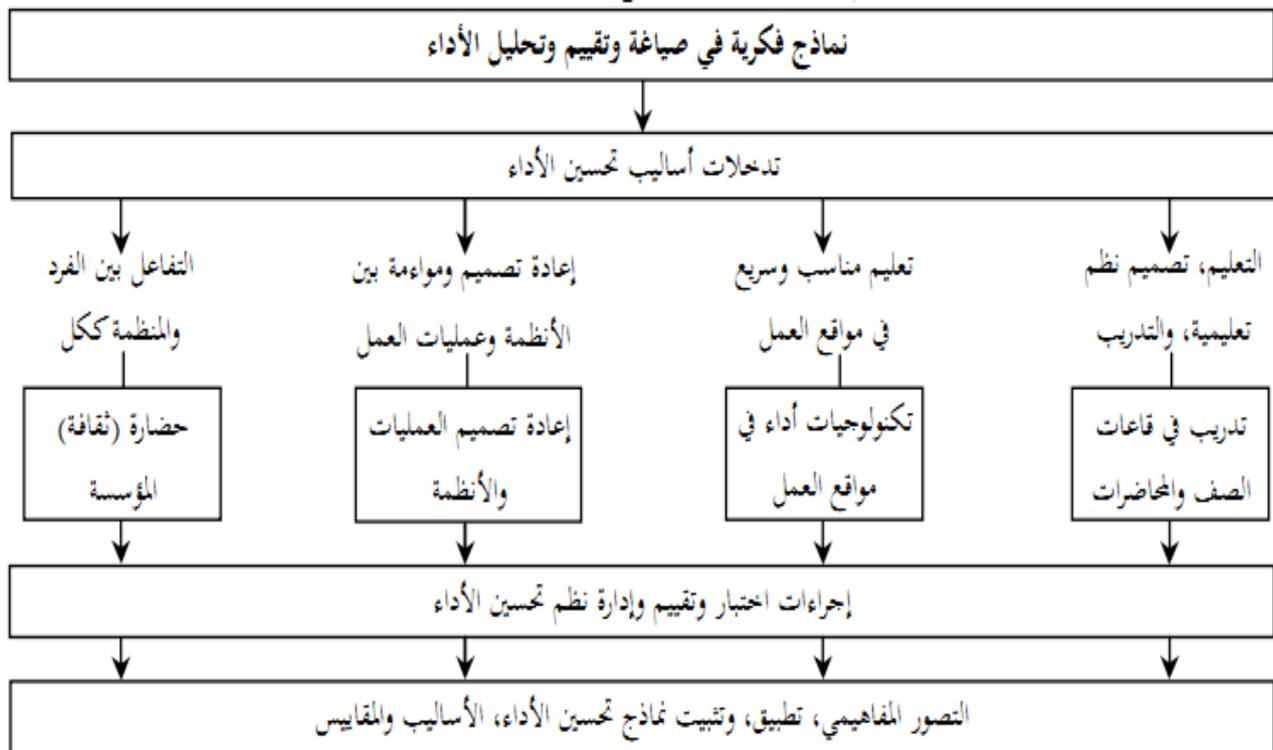
المطلب الثاني: نماذج تحسين الأداء التنظيمي

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى عدد من النماذج الفكرية التي تناولت تحسين الاداء و التي يمكن تقسيمها إلى:

أولاً: النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء¹

1. النموذج الفكري الشامل لتحسين الأداء(1997): طور هذا النموذج من قبل (Dear) ورايبلي (Ripley) باعتبار أن هناك أربع مستويات للنظر، التفكير والعمل في عمل حركة تكنولوجيا الأداء البشري، والتي تبدأ من صياغة و تقدير وتحليل الأداء ثم الانتقال إلى أساليب تحسين الأداء وتدخلاته ثم مقاييس اختبار وتقييم و إدارة نظم تحسين الأداء ووصولاً إلى التصور وإعادة النظر في صياغة وتطبيق وإدخال النظريات، والنماذج الفردية والأساليب المتعلقة باختبار أنظمة تحسين الأداء. والشكل رقم (03) يوضح ذلك.

الشكل رقم 1.3: نموذج ميتا (Metamodel) لتحسين الأداء

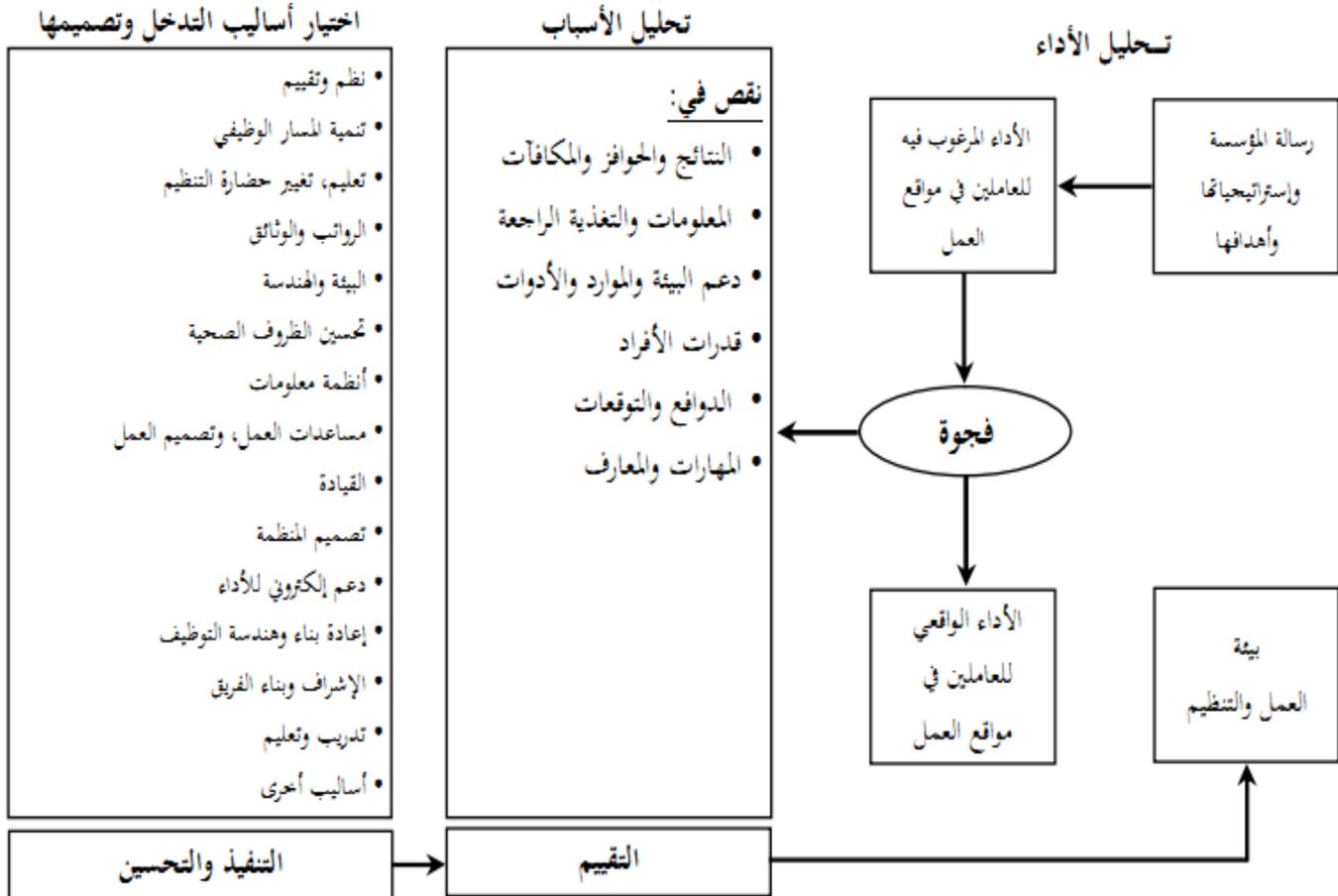


المصدر: لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2017، ص 61.

¹ لطيفة بكوش، مرجع سبق ذكره، ص 61.

2. النموذج الفكري للجمعية الدولية لتحسين الأداء (1997): هناك خمس خطوات على مستشار تكنولوجيا الأداء البشري أن يقوم بهذا عند استخدامه هذا النموذج الفكري، بهدف تحسين الأداء وهي: تحليل الأداء، تحليل الأسباب، اختيار أسلوب التدخل وتصميمه، التنفيذ والتحسين والتقييم.

الشكل رقم 1.4: النموذج الفكري للجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر: لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2017، ص 61.

ثانيا: النماذج الشخصية

تهتم هذه النماذج بتحديد المجالات التي يمكن لتكنولوجيا الأداء البشري أن تعمل فيها وتؤثر على أداء المؤسسة ومن أهمها:¹

1. نموذج هندسة السلوك لجيلبرت (1978): يتكون النموذج الفكري لجيلبرت (Gilbert) من ستة مستطيلات تتعلق الثلاثة الأولى الموجودة في الصف العلوي ببيئة العمل التي تؤثر على أداء الأفراد و

¹ عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 112، 113.

الجماعات الصغيرة في المؤسسة، و تتعلق الثلاثة الباقية بالأفراد العاملين بالمؤسسة والتي تتمثل فيما يلي: المعلومات، الموارد، الحوافز.

الجدول رقم 1.2: نموذج هندسة السلوك لجلبرت

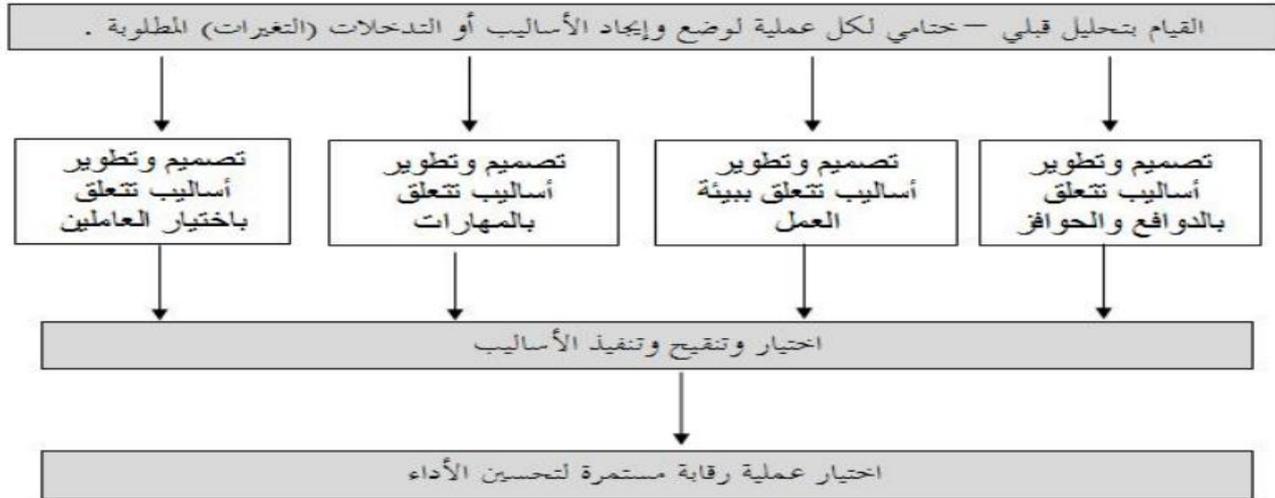
العواقب/الحصيلة	الاستجابة/الإجابة	المنبه/المثير
الخلية 3 بيئة العمل/الحوافز	الخلية 2 بيئة العمل/الموارد	الخلية 1 بيئة العمل/المعلومات
. توفير حوافز مالية تعتمد على الأداء المتوقع؛ . توفير حوافز معنوية؛ . تطير فرص مهنية؛ . تويح عواقب الأداء السيئ.	. توفير الأدوات والوقت والمواد لتلبية حاجات الأداء؛ . تحديد طرق الوصول للإتصال مع القادة والمسؤولين؛ . توفير عدد كافي من العاملين؛ . توفير إجراءات عمل وعمليات منظمة.	. وصف ماهو متوقع من الأداء؛ . وضع إشارات حول كيفية تنفيذ العمل؛ . أسلوب للتغذية الراجعة المتكررة ووثيقة الصلة بالأداء.
الخلية 6 عوامل متعلقة بالفرد/الدوافع	الخلية 5 عوامل متعلقة بالقدرة	الخلية 4 عوامل متعلقة بالمعرفة
. تمييز وإدراك رغبة العمال للحوافز المتوفرة؛ . تقييم دوافع العمال؛ . توظيف عمال لمقابلة حقائق وشروط العمل.	. وع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ . إختيا جيد للعمليات؛ . جدولة مرنة للأعمال لتتناسب دورة قدرات العمال؛ . مساعدات مادية/صناعية ومرتبئية لزيادة القدرات.	. تدريب مصمم بشكل منظومة تتناسب مع متطلبات الداء المثالي؛ . توفير فرص التدريب.

المصدر: لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص62.

2. نموذج عملية تحسين الأداء لـ (J. Harless): وجه هذا الباحث اهتمامه لينصب على سياق المؤسسة، وذلك بالتركيز على توجيه الأداء البشري في العمل وحصر الأبعاد الستة لـ (Gilbert) في أربعة أبعاد رئيسية وهي: اختيار الموظفين، المهارات والمعارف، بيئة العمل والدوافع والحوافز.

ويعتبر (J . Harless) هو صاحب المنحنى الممثل في التحليل القياسي الختامي، والذي يمكن إيضاحه من خلال الشكل التالي:¹

الشكل 1.5: نموذج عملية تحسين الأداء لـ (J . Harless)



المصدر: عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 112.

وما تجدر الإشارة إليه من خلال تتبع النموذجين السابقين في تحسين الأداء، أنهما يتعلقان بتطوير تكنولوجيا الأداء البشري وتصنيف الأداء إلى مستوى تنظيمي ومستوى يتعلق بالتأهيل الدافعي والتحفيزي للأفراد من خلال بيئة عمل داعمة للأداء، إلى جانب التأهيل المعرفي وكذا المهاراتي للأفراد.

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن وأهم أبعاده

في ضوء التطورات الحديثة في الفكر الإداري ظهرت بطاقة الأداء المتوازن والتي يسميها البعض ببطاقة الإنجازات أو العلامات المتوازنة والتي ظهرت كأحد التطبيقات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

عرفها كل من (kaplan & NolanNorton) بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل من خلال أربعة أبعاد مهمة يجب إعدادها للإجابة على أربعة أسئلة أساسية:²

✓ كيف ينظر لنا الزبائن؟ (بعد الزبائن).

¹عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص112.

² لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2018، ص 28.

✓ ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟(بعد العمليات الداخلية).

✓ هل يمكننا أن نواصل في التحسين وخلق الثروة؟(بعد التعلم والنمو).

✓ كيف ننظر إلى حملة الأسهم؟(المنظور المالي).

كما تم تعريفها على أنها نظام إداري يسمح للمؤسسة بإنجاز وتعقب أعمالها ومدى تحقق أهدافها الاستراتيجية عبر الزمن من خلال أربعة أبعاد مميزة هي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

هناك عدة جوانب تعمل على ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي:¹

- **البعد المالي:** يعمل هذا البعد على تعقب وقياس الاستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تساهم في تحسين النتيجة المالية في نهاية السنة.
- **بعد الزبائن:** يعمل هذا البعد على قياس رضا الزبائن على منتجات وخدمات المؤسسة، وتعقب تفضيلاتهم وسلوكياتهم مستقبلا. بهدف زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي تعزيز المركز التنافسي والرقابة على الأسواق.
- **بعد العمليات الداخلية:** يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون لها انعكاس على رضا الزبائن وتوفير جملة المتطلبات لذلك.
- **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على كيفية تدريب وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة، والعمل على رفع مستوى إدراكهم لمتطلبات العمل، والعمل على تحسينها مستقبلا. بهدف البقاء وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ضمن السوق الذي تشغل فيه.

المطلب الثالث: دوافع ومعوقات تحسين الأداء

هناك العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى العمل على تحسين أدائها إلا أن هناك دائما ما يعيق عملها لذلك تعمل على تفادي هذه المعوقات لكي تحقق ما تصبو إليه.

أولا: دوافع تحسين الأداء.

من بين الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر ما يلي:²

❖ **دوافع التحسين المستمر:** يرتكز هذا العامل على معدلات التغيير السريع والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

¹ لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 23، 24.

² شطارة نبيلة، لبرش صارة، دور مراقبة التسيير في معالجة مشاكل المؤسسة و تحسين أدائها، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، ص 9، 10.

- **معدلات التغير السريعة:** تتمثل في مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل، الموارد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث أنها نقطة النهاية، فإن البيئة وعدم استقرارها، عندها تعمل على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي و ذلك ومن خلال الابتكار؛
 - **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي لها بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية؛
 - **الاهتمام بالجودة:** إن التغيرات السريعة تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء مع الحرص والتركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر على الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء؛
 - **المنافسة:** تعبر المؤسسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الزيادة في السوق، وذلك بالاعتماد على عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك يجب التحديث المستمر لاستراتيجيات وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.
 - ❖ **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و التنمية المستدامة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية لدى البنك الدولي، بأنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد.
- أما الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية، فتعرفها على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق التنمية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانوناً، ومن بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية الهادفة إلى تحسين أداء المؤسسة.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
 - ✓ تحفيز العمال وهذا ينتج المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
 - ✓ معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية؛
 - ✓ التحكم في المخاطر، وكذلك في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية

ثانياً: معوقات تحسين الأداء

إن معوقات تحسين الأداء إما أن تكون على المستوى الشخصي حيث ترتبط بشخصية الإدارة صاحبة السلطة في اتخاذ القرار وإما أن تكون على مستوى المؤسسة أو الدولة:¹

• **المعوقات الشخصية:** ترتبط هذه المعوقات بشخصية المسؤول الأول صاحب السلطة في اتخاذ القرار في المؤسسة وهذا يتطلب جذب القادة الأكفاء لتولي لمراكز القيادة وترجع المعوقات الشخصية إلى عدة أسباب منها:

✓ **المركزية:** تخلق المركزية الشديدة على المرؤوسين نوعاً من التباطؤ في تنفيذ المهام مما ينعكس على أدائهم لها بطريقة سلبية وإهدار الموارد المختلفة؛

✓ **كهونية الحتمية:** الممارسات الإدارية لا تعرف التأكيد أو التقديس فلا يوجد شيء مؤكد أو صحيح، وعلى المسؤول الإداري التخلي عن هذا الاعتقاد فكل شيء قابل للتغيير؛

✓ **توقف التفكير:** من الضروري التفكير في الأفضل والاستمرار في التجريب والتعديل في الممارسات فلا يوجد سقف للأفضلية في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة.

• **المعوقات على مستوى المؤسسة:** يمكن التصدي لمعوقات تحسين الأداء على مستوى المؤسسة لكن سيكون من الصعب ذلك إذا كانت على المستويات العليا أو على مستوى الدولة ومن بين هذه المعوقات:

✓ **عدم وجود نظم معلومات كافية:** إن عملية اتخاذ القرارات تتطلب تجميع قدر كاف من المعلومات التي تخلق في حجمها ونوعيتها حسب طبيعتها القرار المتخذ الذي نادراً ما يكون سليماً في غياب المعلومات المناسبة له؛

✓ **الخطأ في تقييم الأداء:** يلعب المقياس المعتمد في التقييم دوراً رئيسياً في حدوث الخطأ، كما يؤدي تصميم المقياس إلى الخطأ في التقييم، ويمكن إيجاز كل المشكلات التي تبرز في عملية تقييم الأداء في درجة الوثوق والصحة وما مدى تناسب المعلومات المستنبطة والمستخدم مع طبيعة القرارات اللاحقة؛

✓ **البطء في الإجراءات:** بطء وتعقيد الإجراءات الروتينية ظاهرة سلبية قد تنتج عن صدور الكثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية؛

✓ **علاقات العمل الداخلية:** وفق لمدرسة النظم أي مؤسسة منظومة مترابطة، تتكامل أجزاؤها معاً وأي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء يؤدي إلى التأثير في تلك المنظومة ككل وبالتالي في بقية الأجزاء.

• **المعوقات على مستوى الدولة:** تتمثل في القوانين واللوائح التي تحكم العمل والدولة مقر عمل المؤسسة، هاته المعوقات قد تكون في شكل تحديد للأسعار وسلم الأجور، الأجهزة الرقابية ووسائل الإعلام.

¹ لطيفة بكوش، مرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

حيث تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء من خلال اعتبارها أداة إدارية من خلالها تدمج المؤشرات المالية وغير مالية لتزويد المديرين بمعلومات هامة وملائمة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المؤسسة والتي تحتوي على أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، وبعد إجراءات العمل (العمليات الداخلية).

خلاصة الفصل:

تحظى الأداء باهتمام بالغ متزايد في المؤسسات، و هذا ناتج من طبيعة المحيط الاقتصادي الذي تعيش فيه المؤسسات، و الذي يمتاز بالتغير الدائم و عدم الاستقرار في ظل منافسة تزداد حدتها يوميا. إن مفهوم الأداء قد تطور من مدى توافر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لها قصد تحقيق الأهداف المسطرة حيث كان التركيز في الأداء على الكفاءة ثم الفعالية ومدى إمكانية تحديد الطرق الإنتاجية،

إن عملية تقييم الأداء هي عملية أساسية و هامة و ضرورية في العمليات الإدارية التي تسمح لها بالتعرف على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة و اتخاذ القرارات، حيث تتصف هذه العملية بالشمولية و المرونة و التكامل، لذا ما على المسير إلا اختيار الطرق التي يراها مناسبة و التي تحقق الجوانب المراد تقييمها مع مراعاة أهداف المؤسسة، أفرادها، هيكلها التنظيمي و محيطها.

إن تحسين و تطوير الأداء أصبح من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات كشرط لازم لبقائها و استمرارها في بيئة الأعمال، حيث يبقى تحسين الأداء هو حلم كل مؤسسة، و يبقى تجسيده على أرض الواقع ممكنا إذا ما ثبتت هذه الأخيرة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أهدافها.

الفصل

البراعة والظلمة

والتواضع

الحسين الأمام والظلمة

2

تمهيد

هناك العديد من التحديات تواجهها منظمات الأعمال سواء داخليا أو خارجيا، وهذا ما يجعلها تبحث دائما وبشكل مستمر عن الحلول اللازمة لمواجهتها واستكشاف مخارج للمشكلات التي توجهها في ظل بيئة غامضة، معقدة وتتسم بعدم اليقين. من منطلق هذه التحديات جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها أحد أهم الحلول، فهي تُعتبر من المواضيع الحيوية التي تساعد الأفراد داخل المؤسسات على توجيه جهودهم وأفكارهم نحو تحقيق توازن ومواءمة بين الاستغلال الأمثل لمواردها واستكشاف فرص جديدة بما يضمن لها البقاء، الاستمرارية، التميز والتفوق في أداء عملها وتحقيق أهدافها.

وسيتم في هذا الفصل محاولة الإحاطة ببعض ما يتعلق بالبراعة التنظيمية وقدرتها على تحسين الأداء التنظيمي من خلال ثلاثة مباحث، هي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للبراعة التنظيمية؛

المبحث الثاني: أساسيات حول البراعة التنظيمية؛

المبحث الثالث: البراعة التنظيمية كآلية لتحسين الأداء التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للبراعة التنظيمية.

تهدف المؤسسات إلى تحقيق النجاح، البقاء، الديمومة والربحية، ويعني ذلك أنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها، الأمر الذي يجعلها تعمل على تحسين نفسها، تغييرها وتطويرها باستمرار. هذا ما يجعلها بحاجة لأن تكون بارعة في استغلال ما هو متوفر لديها من موارد وما هو متاح لها من فرص، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تكون بارعة في البحث عن موارد جديدة واستكشاف فرص جديدة؛ أي أن المؤسسة البارعة لديها القدرة على استكشاف إمكانيات جديدة واستغلال القدرات الحالية. ويتضمن الوصول للبراعة التنظيمية تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار، الفعالية، الاستكشاف والاستغلال. وسيتم في هذا المبحث التفصيل في هذا المفهوم من خلال التطرق لماهية البراعة التنظيمية؛ ثم التعرف على أبعادها وفي الأخير يتم الحديث عن أهم المداخل التي تفسر البراعة التنظيمية.

المطلب الأول: ماهية البراعة التنظيمية.

يحظى مفهوم البراعة التنظيمية (*organisational ambidexterity*) بأهمية كبيرة نظرا للدور الذي تلعبه في منظمات الأعمال لهذا كان لزاما علينا التطرق إلى تقديم مفاهيم حولها وأهميتها وكذا التعرف على أهم خصائصها.

أولاً: تعريف البراعة التنظيمية.

يُعتبر مصطلح البراعة التنظيمية من المصطلحات الحديثة، والتي بدء الاهتمام بها في السنوات الأخيرة. حيث استُخدم مفهوم البراعة من طرف عدة باحثين أمثال (*March*) في سنة 1991 في أعماله حول التعلم التنظيمي.

نقلا عن محمد إبراهيم الذي عرف البراعة التنظيمية بأنها سعي المؤسسة المتزامن لتحقيق الاستكشاف والاستغلال¹. فقد اعتبر هذا التعريف أن البراعة التنظيمية تكون من خلال قيام المؤسسة بعملية استغلال لما تملكه من موارد وفي نفس الوقت قيامها بالبحث عن موارد وفرص جديدة واستكشاف أسواق جديدة وغير معرفة من قبل.

وقد أضافت زينب حميد مزهر مصطلح المعرفة لمفهوم البراعة التنظيمية، باعتبار زيادة الاهتمام بالمعارف كمورد جوهري ولمواكبة التحول إلى ما اصطلح على تسميته بالاقتصاد المعرفي أو الاقتصاد المبني على المعرفة. فقد اعتبر أن البراعة التنظيمية هي قابلية المؤسسة على استثمار المنتجات الحالية، في ضوء المعرفة المألوفة للمؤسسة واكتشاف منتجات جديدة من خلال توظيف المعرفة الجديدة أو الغير مألوفة

¹ محمد إبراهيم كامل صويص وإبراهيم عبد السلام عابدي، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العامة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 1، فلسطين، 2018، ص 185.

في ذات الوقت. وهي المنظمات التي تكون قادرة على استثمار قدراتها الحالية وفي الوقت ذاته تستكشف الفرص الجديدة¹.

ويرى (Yigit ; 2013) بأن البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف². يركز هذا التعريف على اعتبار المؤسسة البارعة هي التي تتمكن من الموازنة في تخصيص وتوزيع الموارد على الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية. وقد دعم (عويس؛ 2015) هذا التعريف، حيث عرّف البراعة التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمؤسسة، بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي، وبوفق بين موارد المؤسسة، السوق و ظروف المنافسة. ففي هذا التعريف يؤكد عويس على أنّ المؤسسة البارعة هي التي تضمن التوازن بين الأنشطة الاستكشافية خارج المؤسسة والأنشطة الاستغلالية داخلها.

كما ينظر (cooper & tarba ;2012) للبراعة التنظيمية على أنها القدرة على استمرارية كلا من الإبداع التدريجي والإبداع الجذري والتعامل من الأنشطة المتعارضة بشكل متزامن. ويؤكد من خلاله أن التحدي المتمثل في البراعة يقع في ملائمة استراتيجية المؤسسة مع مواردها³.

البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على إنتاج نواتج هامة من خلال متابعة شيئين مختلفين هما الاستغلال والاستكشاف، حيث تتعامل المؤسسة مع قابلية إدارة التناقضات والتوترات في التعامل اليوم وغدا وذلك من خلال الكفاءة والتأثير، المواءمة والتكيف، وتحقيق الأمثلة والإبداع⁴.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أنّ البراعة التنظيمية تمثل قدرة المؤسسة على الموازنة بين الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة واستكشاف والبحث عن فرص جديدة بمهارة و إتقان.

ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية.

ترتبط البراعة التنظيمية بتحقيق النجاح على الأمد البعيد كونها تبحث في تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن، وبهذا تتمثل أهمية البراعة التنظيمية في النقاط التالية:⁵

¹ زينب حميد مزر، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي، الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في علوم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص42.

² محمد إبراهيم كامل صويص، إبراهيم عبد السلام عابدي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

³ مها صاح إبراهيم، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة الدراسات المحاسبية المالية، المجلد 12، العدد 39، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، 2006، ص212.

⁴ حيدر جاسم عبيد الجبوري، أثر المقدرات الجوهرية في البراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية ثراء عنه من المديرين العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد1، العدد4، العراق2013، ص120.

⁵ هدى عبد الرحيم حسين و آلاء عبد الموجود العاني، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة و البراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية للأراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 105، جامعة الموصل، العراق، 2018، ص 279.

- ✓ تمكن البراعة التنظيمية من مواصلة منظمات الاعمال لأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال في آن واحد من أجل تحقيق أفضل أداء مالي والبقاء مدة أطول.
- ✓ إن البراعة تمنح لمنظمات الأعمال جملة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة كونها تتعامل مع قدرة المؤسسة على إدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي من خلال الكفاءة والتأثير، الموائمة والتكيف، تحقيق الأمثلة و الإبداع؛
- ✓ كما أن أهمية البراعة التنظيمية تتمثل في كونها تمكن منظمات الأعمال من تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل البيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد والحاجة إلى تطوير القدرة السريعة للتحويل نحو الفرص الجديدة وفهم واضح لكيفية خلق في الأمد القصير. وكفية تنسيق الأنشطة بهدف تحقيق هذه القيمة التي هي شرط النجاح الأساسي؛
- ✓ كما تبرز أهميتها في مجال المشاريع بشكل واسع في القطاعين العام والخاص كوسيلة لتقديم المنتجات الجديدة والفوائد التجارية أو التغيير التنظيمي وقد أدى ذلك إلى توسيع نطاق أساليب العمل فأصبحت منهجا للعديد من المنظمات.

ثالثا: خصائص البراعة التنظيمية.

يحظى مفهوم البراعة التنظيمية بمجموعة من الخصائص، حيث حاول العديد من الباحثين تحديد مجموعة من الخصائص المميزة لها.

وقد اقترح (Bodwell & chmack) خصائص البراعة التنظيمية فيما يلي:¹

1. الإدراك: أي القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي، والبحث والاستكشاف. وهذا ما يساعد على إدراك الفرص الجديدة المستندة إلى التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، أي أن المنظمات المدركة للفرص تمتلك آليات لتطبيق ما تتطلبه البيئة الخارجية منها وبالسرية المطلوبة؛
2. الاستغلال: أي القدرة على اغتنام الفرص الجديدة، فعند غياب الإدراك لا يمكن استغلال الفرص وتنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي إلى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، وهذا الأمر يتطلب تناسقا بين فريق الإدارة العليا فيما يخص البنية الاستراتيجية، وتقادي القرارات الخاطئة وترتيب نموذج العمل واستراتيجيته؛
3. إعادة التشكيل: إن مفتاح النمو يتمثل في القدرة على إعادة توحيد الأصول والهيكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، الأصول والهيكل، تعد ميزة إستراتيجية لإعادة مؤكدة للتشكيل التنظيمي، فإعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية.

¹ محمود محمد أمين عثمان الباشقالي وألفن ناظر ججو، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، العدد 2، جامعة دهوك، العراق، 2015، ص 332.

أما (Dewhurst & Navarro ; 2007) فقد اعتبروا أنّ خصائص البراعة التنظيمية تتجلى في أربعة خصائص وهي:¹

1. مبادرة الأفراد وانتهازهم الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية؛
2. تحفز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون أنيا بدون الحصول على إذن أو دعم من مرؤوسيههم؛
3. إظهار قدرة الأفراد على التلاؤم والتكيف، لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمؤسسة؛
4. تشجيع الأفراد على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والتوافق بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد البراعة التنظيمية.

حاول الباحثون وصف البراعة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد، وذلك لإعطاء صورة موضوعية وشاملة لها ولمضمونها وفقا لتصورهم، حيث أنّ للبراعة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة وهيكل تنظيمي مرن.

أولاً: الاستثمار والاستغلال الأمثل للفرص.

يمثل قدرة المؤسسة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة، وذلك في الأجل القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضا. وهناك فرص تبدو خارج إستراتيجية المؤسسة أو ليست لها علاقة بالاستراتيجية الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الاستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد يميل بتركيبات السوق إلى التعرف على فرص مستقبلية، لكونها تزيد الموارد الاستراتيجية للمؤسسة مع أهدافها، كما أنّ استغلال الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المؤسسة والتي تمثل احتمالات النمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.²

وهناك بعض الفرص التي بإمكان المؤسسة أن تستثمرها مثل:³

- وجود عملاء جدد؛
- التوسع في السوق من خلال سلع وخدمات موجودة أصلا أو مستحدثة أو من خلال طرح منتجات جديدة للأسواق؛
- القدرة على التنويع في السلع والخدمات؛

¹ لميس عارف عبد ربه المحاسنه، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 26، 27.

² محمد ثابت الكرعوي، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز و بناء سمعة مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 20، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 25، 26.

³ محمود محمد أمين، عثمان البشقاوي وألفن ناظر ججو الداود، مرجع سبق ذكره، ص 333، 334.

- التقنيات الجديدة التي من شأنها أن ترفع الإنتاجية أو تزيد من الجودة.

ثانياً: البحث أو استكشاف الفرص الجديدة.

يُقصد بالبحث عن الفرص الجديدة نشاط الاستكشاف، وهو يمثل قدرة المؤسسة على التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف مع الأسواق المتقلبة، وتؤدي إلى ظهور زبائن وأسواق جديدة¹، فهي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة للتنافس، والعمل على توقع حاجات مستقبلية لإحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة، فمن الضروري على المؤسسة أن تعمل على مراقبة التوجهات وتحديد الطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وتوقع حالات التغيير التي قد تطرأ على نوع الطلبات، أو توقع ظهور بعض المسائل التي تؤدي إلى فرص جديدة². فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث، الاختلاف والمرونة. حيث أن البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة تتميز بالتغيير والتنوع والتقلب، ولهذا فإن المنظمات عادة ما تلجأ الى بيئتها الخارجية للبحث عن الفرص المحيطة بها، والتي تتضمن إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها، إيجاد منافذ تسويقية جديدة وإيجاد زبائن جدد. كما أن المنظمات الناجحة تبحث عن الفرص في الخارج، وأن تكون السباق في ذلك بدلاً من أن إعطاء مجال للمنظمات المنافسة للاستفادة من أفضل الفرص، كما أن الفرص يجب ان تنتهزها المؤسسة بسرعة على الرغم من أن هذا قد يرافقه مخاطر محتملة³.

ثالثاً: هيكل تنظيمي مرن.

إن الهيكل التنظيمي المرن يمكن أن يؤسس قاعدة تسمح للجميع بالتركيز على مهامهم الخاصة، فضلاً عن ذلك يمكن أن يكون هذا الاختلاف أفقياً أو عمودياً أو على أساس الوحدات، وبذلك تكون المنظمات قادرة على مواكبة التغيير في البيئة في أكثر من أسلوب كفو، كما أنّ الهيكل التنظيمي المرن سيكون مكوناً رئيسياً لردود أفعال المنظمات للتغيير؛ لذلك، فالهيكل المرن يمكن أن يساعد المنظمات البارعة لإدارة الطلبات المتناقضة والمتعددة وذلك لأنه يؤدي إلى تشكيل فرق استكشافية بشكل مكاني ووحدات استغلالية في المواقع المختلفة مما يُولد إحساساً بالحرية في نشاطات العمل وتتولد بذلك مرونة هيكلية تساعد في التكيف مع البيئات المتعارضة. ويرى (Simsek et al ; 2009) أنّ البراعة تتطلب إنشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة، ثقافتها، نظمها وحوافزها؛ لذا فإنّ مفاهيم تقسيم الهياكل له جذوره في أدب التصميم التنظيمي، مما يشير إلى أهمية الحفاظ على التوافق بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم الهامة والبيئة على حد سواء. فالبراعة المقسمة والمتراصة داخل وحدات هيكلية مختلفة على سبيل المثال إدارة الفريق المتميز والهيكل التنظيمي، الثقافة، أنظمة التحكم وهيكل الحوافز، يجعل كل وحدة تعمل بشكل مستقل وفي الوقت نفسه هنالك تواصل تنظيمي بينها، مما يؤدي الى تحقيق البراعة، وهذا ما يستلزم التنسيق بين الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة وبين البحث عن الفرص الجديدة لتحقيق التزامن من خلال وجود رؤية

¹ عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم عبيد الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين و آسيا سيل)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، جامعة الكوفة، العراق، 2015، ص 23.

² محمود محمد أمين، عثمان البشقاوي وألفن ناظر ججو الداود، مرجع سبق ذكره، ص 333.

³ عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم عبيد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 23.

مشتركة وعمل فريق الإدارة العليا. لذلك، فالبراعة التنظيمية تظهر في الوحدات التنظيمية المستقلة هيكلية، فالسعي للاستغلال الأمثل للفرص المتاحة والبحث عن الفرص الجديدة عن طريق الأفراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجعا وأوسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة هيكلية¹.

المطلب الثالث: مداخل البراعة التنظيمية.

هناك ثلاث داخل رئيسية لدراسة البراعة التنظيمية وتتمثل هذه المداخل في: مدخل الهيكل التنظيمي، مدخل التنظيم غير الرسمي ومدخل قيادة الإدارة العليا.

أولاً: مدخل الهيكل التنظيمي (التصميم التنظيمي).

يشير الهيكل التنظيمي إلى تلك العلاقات الموجودة بين الموارد التنظيمية طبقاً لما حددته الإدارة وتتحدد هذه العلاقة بصفة أساسية من خلال الخريطة التنظيمية، حيث هناك اثنان من العناصر الرئيسية لهيكل المؤسسة، وهما المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، أي مدى السلطة في اتخاذ القرارات، إذ تزداد هذه السلطة كلما ازداد شعور المديرين بالمسؤولية، ويمارسون مهامهم فيما يتعلق بأداء هذه المهام وهذا يحفز رغبتهم لإدراك تنوع تنظيمي أكبر وفقاً للفرص المتاحة ويكون تصرفهم بناء على التنوع لتلك الفرص والحاجات، أي التصرف بشكل بارع وتقسيم وقتهم بين المواءمة والتكيف. حيث أن المنظمات البارعة مكونة من وحدات للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة مختلفة، إذ يشير الاختلاف الهيكلي إلى حالة انقسام النظام التنظيمي إلى الأنظمة الفرعية، ويؤسس اختلاف عبر وحدات تنظيمية حسب توفير الوقت، والوظائف والمنح ومجالات السوق.

ثانياً: مدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي)

يقصد به تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات التي ينشئها أعضاء المؤسسة وتنشأ بسبب العمل ووجود الأفراد حيث أن الهيكل التنظيمي غير الرسمي يظهر أنماط العلاقات التي تم تطويرها نتيجة للأنشطة غير الرسمية بين أعضاء المؤسسة فهي تنشأ بشكل طبيعي نتيجة للتقارب بين معتقدات وقيم الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية. إذ أن الهيكل غير الرسمي يظهر نظاماً أو شبكة من العلاقات الشخصية داخل الهيكل الرسمي، حيث أن العلاقات غير الرسمية تمثل نمطاً طوعياً وأكثر شخصية بالتنسيق مقارنة مع الهيكل التنظيمي الرسمي، وهناك نوعين من العلاقات غير الرسمية هما اشتراك المديرين بعلاقات تخص الوظيفة وترابطهم مع أعضاء المؤسسة الآخرين، إذ يشمل النوع الأول من العلاقات اللجان وفرق العمل ومدى التفاعلات الشخصية المتبادلة والكثيفة بين المديرين وأعضاء الفريق، أما النوع الثاني وهو التواصل مع الأعضاء الآخرين ويعطي هذا النوع فرصة للمديرين لزيادة تجربتهم وتطوير معرفة جديدة.²

ثالثاً: مدخل قيادة الإدارة العليا:

يلعب القادة وكبار المدراء التنفيذيين دوراً مهماً في تعزيز البراعة، حيث أن البراعة تسهل من خلال العمليات الداخلية لفريق الإدارة العليا، وأن الدور الذي يضطلع به كبار المدراء التنفيذيين في صنع السياق

¹ عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم عبيد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 23، 24.

² لميس عارف عبد ربه المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 28، 29.

التنظيمي الفعال وتطوير البراعة.¹ ولهذا القيادة تعد عاملا داعما عند تنفيذ البراعة الهيكلية أو السياقية كاستكشاف الآليات التكاملية في إدارة التناقضات التي تنشأ في الفصل الهيكلي في المنظمات. إذ يرى أنصار هذا المدخل أن أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص، والبحث عن فرص جديدة في المنظمات تتعلق بالمستويات الهرمية المختلفة للإدارة، كما أن المنظمات البارعة تشير إلى تكوين عمليات استكشافية واستغلالية في الوحدات التنظيمية المستقلة بشكل هيكلي، والتي تكون متكاملة بشكل استراتيجي مع سلطة الإدارة العليا وبهذا المعنى تسمح الإدارة العليا بالتقل في إيجاد المعرفة ضمن الوحدات المتخصصة في البحث عن الفرص الجديدة، والاستمرار في عمليات استغلال الفرص في الوحدات التنظيمية المتخصصة لتلك المهمة.²

¹ محمد إبراهيم كامل صويص، إبراهيم عبد السليم عابدي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

² لميس عارف عبد ربه المحاسنه، مرجع سبق ذكره، ص 30.

المبحث الثاني: أساسيات تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسة.

تعد نظم ذكاء الأعمال هي القادرة على العمل بكفاءة وفعالية في ظل بيئتها المتغيرة من خلال دعم البرامج والأنشطة التي من شأنها يمكن تحقيق النجاح، حيث يعتمد بقاءها في المدى الطويل على مدى استغلالها لقدراتها الحالية وفي نفس الوقت استكشاف أسواق تنافسية جديدة نظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال. ولذلك، تُعتبر المفاضلة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف من البحوث الأكثر حداثة التي تصنف المؤسسات القادرة على استغلال الكفاءات الحالية واكتشاف فرص جديدة في نفس الوقت. وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى العناصر المساعدة على تحقيق البراعة التنظيمية، شروط نجاحها ثم أنواعها.

المطلب الأول: العناصر المساعدة على تحقيق البراعة التنظيمية.

يرى جواد محسن راضي وزهراء نعيم قاسم أنّ عناصر البراعة التنظيمية تتمثل في: مستوى البراعة، المفاضلة الأساسية، آليات التمكين، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:¹

أولاً: مستوى البراعة.

يشير (Birkinshaw & Gibson; 2004) في هذا الصدد إلى الأهمية الجوهرية للعلاقة المتبادلة بين مختلف مستويات المؤسسة الخاصة بسلوك المؤسسة البارعة، وبينوا أن التناقضات إلي تنشأ عن البراعة، يتم حلها عند المستوى التنظيمي، وتعد آلية التمايز الهيكلي وتمكين المجموعات المختلفة داخل وحدة الأعمال من تطوير الهياكل المناسبة والثقافات والبيئات الداخلية لمتابعة أنشطة مخصصة مثل الاستكشاف أو الاستغلال من أهم الآليات في هذا المجال. ومن أجل تطوير هذه الفكرة، يمكن تطبيق التمايز الهيكلي من أعلى إلى أسفل حتى يتم الوصول إلى المستوى الفردي، والاستمرار في تقسيم المجموعات داخل وحدات الأعمال إلى فرق أصغر في الأنشطة على مستوى الأفراد لمتابعة الأنشطة المتناقضة، ويجب على الأفراد اتخاذ القرار بشأن كيفية تقسيم وقتهم بشكل أفضل بين مطالب متناقضة.

ثانياً: المفاضلة الأساسية.

تشير البراعة التنظيمية إلى السعي الناجح للأنشطة المختلفة على المستوى التنظيمي، فإذا كان هناك نوع محدد من البراعة التنظيمية يرتبط مع قرار تبادل معين، فإن هذا التبادل يكون في صميم هذا النوع من البراعة التنظيمية، ولذلك يشار إليها بالمفاضلة الأساسية. وغالبا ما ترتبط الأنشطة المتناقضة الدقيقة وما ينتج عنها من مفاضلة أساسية بكونها غير محددة. وعادة ما تستخدم المبادلات المختلفة مثل الاستغلال والاستكشاف أو التكيف أو التوافق بشكل متبادل تقريبا.

¹ جواد محسن راضي وزهراء نعيم قاسم، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 25، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2018، ص 116، 117.

ثالثا: آليات التمكين.

تتمثل آليات التمكين في كونها العنصر الثالث الذي يساعد على تحقيق البراعة التنظيمية، فإن التمييز بين البراعة كالسعي المتزامن لكل من الاستكشاف والاستغلال من خلال وحدات تنظيمية مختصة مترابطة ومتشابهة والتوازن غير الثابت أي الدورات خلال فترات الاستكشاف والاستغلال ذات صلة كبيرة بالمعرفة الدقيقة للمهام التنظيمية. ومن الناحية النظرية، يتعلق هذا التمييز باليتين من آليات التمكين على المستوى التنظيمي، واللذان تدعمان سلوك المؤسسة غير الواضح. حيث أن الافتراض القائل بأن المؤسسة غير قادرة على القيام بشكل كلي وفي وقت واحد بأنشطة متناقضة على المستوى التنظيمي.

وأول وسيلة للوصول إلى البراعة هو الفرز المكاني ولغرض إدارة المقايضة بين الأنشطة المتعارضة، تستخدم المؤسسات وحدات فرعية متميزة هيكليا للأنشطة التناقضية مثل الاستكشاف والاستغلال. وتجمع بين الوحدات الفرعية معا بجدول أعمال استراتيجي مشترك، وقيم شاملة، وآليات هيكلية هادفة لدعم الهدف العام للمؤسسة.

المطلب الثاني: شروط نجاح البراعة التنظيمية.

- تحتاج البراعة التنظيمية لعدة شروط تضمن نجاحها في المؤسسات، وهذا ما ذكره (*bryson et al;* 2008)، حيث اعتبر أنّ البراعة التنظيمية تشترط لنجاحها ما يلي:¹
1. يجب أن تضع الإدارة العليا بشكل واضح النية الاستراتيجية التي تبرر التوجه البارح وفقا لضرورة البقاء والتأثير على المدى البعيد؛
 2. يجب توضيح سبب تتابع الوحدات للاستغلال الأمثل للفرص وكذلك البحث عن الفرص الجديدة وضرورة تعاون الوحدات فيما بينها بالشكل المطلوب؛
 3. يجب أن تكون هناك رؤية وقيم تدعم الارتباط العاطفي، وهوية مشتركة تزود المؤسسة بثقافات متعددة؛
 4. اتفاق وإجماع الفرق العليا حول الاستراتيجية وأهمية البراعة التنظيمية؛
 5. يجب أن يكون الفريق متوافق ويكون له مرونة إدراكية أكثر لإدارة مشاريع البراعة.

وقد أضافت لها صاح إبراهيم شروط أخرى لنجاح البراعة التنظيمية:²

1. وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فكري أهمية كل من الاستكشاف والاستغلال؛
2. معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤية والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستغلالية؛

¹ لميس عارف عبد ربه المحاسنه، مرجع سبق ذكره، ص27.

² مها صاح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص212.

3. امتلاك الفريق الأقدم لوحدة إستراتيجية، استكشافية واستغلالية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغير التي تحصل في البيئة لخرجية؛
4. القدرة التي تمتلكها القيادة العليا لتحمل وحل التوترات؛
5. التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستغلالية إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة وأنظمة خاصة بها) بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة.

وتضيف لميس عارف عبد ربه المحاسنه، انه من الضروري أن تقوم المؤسسة بما يلي:¹

1. ضرورة استغلال المؤسسة والاستفادة من كل مواردها للحفاظ على العمليات اليومية بالتركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، إضافة للاستفادة من كل ما يستثمر من موارد للبحث والتتقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة؛
2. ضرورة تحقيق التوازن النسبي بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال والذي يتحدد اعتمادا على الموارد المتاحة للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات والتغيرات البيئية، حيث يُطلب تحقيق التوازن للعديد من الآليات والوسائل مثل التعلم التنظيمي، الابتكار، والسيادة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: أنواع البراعة التنظيمية.

إن المنظمات البارعة التي تنشأ النجاح في عملها يجب عليها استثمار الحاضر من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية، وهذا من خلال العمل على تنويع وتحسين الخطط الاستراتيجية. وعليه يمكن تحديد ثلاثة أنواع رئيسية للبراعة التنظيمية نذكرها فيما يأتي.

أولاً: البراعة المتتابعة أو المتسلسلة (Sequential Ambidexterity).

يمكن تحقيق البراعة المتسلسلة من خلال قيام المؤسسات بإعادة تنظيم هياكلها لتعكس الظروف أو الاستراتيجيات البيئية المتغيرة؛ وهناك العديد من الدراسات حولها حيث اقترحوا أن البراعة المتسلسلة تكون من خلال إعادة تنظيم هياكل وعمليات المؤسسات بطريقة متسلسلة تتكيف مع التحولات البيئية، وأن تستخدم هذه المؤسسات هياكل مقسمة زمنياً بين فترات الاستغلال والاستكشاف، كما يمكنها التبديل بسهولة أكبر بين الهياكل الرسمية التي تسمح لها بتغيير الثقافة والتنظيم غير الرسمي. وبالتالي، فهي تُعتبر أكثر فائدة في البيئات المستقرة والبطيئة الحركة، وكذلك في المؤسسات التي تفتقر للموارد اللازمة لمتابعة الاستغلال والاستكشاف معاً.² وبالتالي، فهذه العملية تساهم في استكشاف واستثمار الفرص البيئية التي يمكن أن تستغلها المؤسسة مما يجعلها بارعة في مجال عملها، حيث تحدث البراعة المتتابعة على مدى فترات زمنية

¹ لميس عارف عبد ربه المحاسنه، مرجع سبق ذكره، ص 27، 28.

² Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman. (2013), Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, Academy of Management Perspectives, Vol. 27, No. 4, p 8.

طويلة ومتتابعة وهي تعد من الآثار الإيجابية على نمو المنظمات وتطورها. ومنه، يمكن توضيح النقاط الأساسية للبراعة المتسلسلة فيما يلي:¹

- إمكانية المنظمات استبدال هياكلها الرسمية بالهياكل غير الرسمية؛
- التغيير في الثقافة التنظيمية بما يتلاءم والبيئة الخارجية؛
- يمكن أن تكون التغييرات المتسلسلة في الهيكل التنظيمي عن طريق تعزيز اللامركزية المؤقتة في عملها نتيجة للظروف البيئية.

ثانياً: البراعة الهيكلية (Structural Ambidexterity).

تتحقق البراعة الهيكلية من خلال استخدام وحدات فرعية منفصلة حيث اقترح (Oeilly & Tushman; 2008) أن البراعة الهيكلية لا تستلزم الوحدات الهيكلية المنفصلة للاستكشاف والاستغلال فقط ولكن تستلزم أيضاً الكفاءات، الأنظمة، الحوافز، العمليات والثقافات المختلفة حيث يتم تجميعها معا قصد إنشاء هدف استراتيجي مشترك ومجموعة شاملة من القيم². حيث يرى (Rogan & louse-mors 2014) أن البراعة الهيكلية تتضمن الفصل بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف في وحدات عمل منفصلة لكل منها خصائص تختلف عن الأخرى. ويعتقد (spronk; 2010) أنّ الدافع من وراء الفصل بين هذين النوعين من الأنشطة هو أن كلا منهما يتطلب أنماطا مختلفة أيضاً، فوحدات الأعمال التي تركز على أنشطة الاستغلال بحاجة إلى أسلوب الإدارة البيروقراطية واعتماد المركزية والرسمية في قراراتها، في حين أن وحدات الأعمال التي تركز على أنشطة الاستكشاف بحاجة إلى اللامركزية الإدارية والمزيد من الاستقلالية في العمل بهدف استكشاف مداخل جديدة لأداء مهامها.³

من هذا المنظور ، فإن مفتاح البراعة هو قدرة المؤسسة على الإحساس بفرص جديدة واغتنامها من خلال الاستكشاف والاستغلال المتزامنين أي في وقت واحد، فالبراعة الهيكلية لها تأثيرات على البيئات المشتركة بين المؤسسات وليس داخل المؤسسة فقط، وذلك للآثار الإيجابية لها على أداء المؤسسة⁴.

ثالثاً: البراعة السياقية (contextual Ambidexterity) .

حاولت كل من البراعة التسلسلية والهيكلية حل التوتر (tension) القائم بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال من خلال الوسائل الهيكلية. غير أنّ (Gibson and Birkinshaw ; 2004) اقترحا أن هذا التوتر يمكن حله على المستوى الفردي من خلال ما يطلق عليه بالبراعة السياقية؛ والتي تُعرف بأنها القدرة السلوكية لتحقيق التوافق والتكيف في نفس الوقت عبر المؤسسة بأكملها. ومن هذا المنطلق يتم تحقيق البراعة

¹ يوسف حجي مالطاني وآخرون، التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة، بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 3، جامعة الكوفة، العراق، 2016، ص13، 14.

² Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman., op. cit., p 9-10.

³ زينب حميد مزهر، مرجع سبق ذكره، ص43.

⁴ Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman., op. cit., p 9-10.

السياقية من خلال مجموعة من العمليات والأنظمة التي تمكن وتشجع الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة حول كيفية تقسيم وقتهم بشكل أفضل بين المطالب المتعارضة للاستكشاف والاستغلال والقدرة على التكيف بشكل كاف مع متغيرات البيئة¹.

وفي نفس السياق تذكر زينب حميد مزهر أن البراعة السياقية تشير إلى قابلية تحقيق الموازنة بين المتطلبات المتناقضة لكل من أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف وقابلية الأفراد لتخصيص وقتهم ومواردهم بين كلا النوعين من الأنشطة، وبالتالي، فهي ذات صلة بأدوار الأفراد أكثر من صلتها بالهيكل التنظيمية². والبراعة السياقية تتمثل في قدرة المؤسسة على الانحياز وكفاءتها في إدارتها لأعمالها وقدرتها على التكيف بما يتلاءم مع متغيرات البيئة، وهي تختلف عن البراعة المتتابعة والهيكلية، وذلك في ما يلي³:

- تركز على الأفراد بدلا من الوحدات التي تعمل على التكيف بين الاستكشاف والاستغلال؛
- يتم تحقيق البراعة عندما يكون هناك اتفاق بين الأفراد على أن مؤسساتهم متجانسة وقابلة للتكيف؛
- التنظيم والعمليات التنظيمية هي التي تمكن الأفراد من التكيف وتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال للفرص البيئية المتاحة.

¹ Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman., op. cit., p 11.

² زينب حميد مزهر، مرجع سبق ذكره، ص44.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص14.

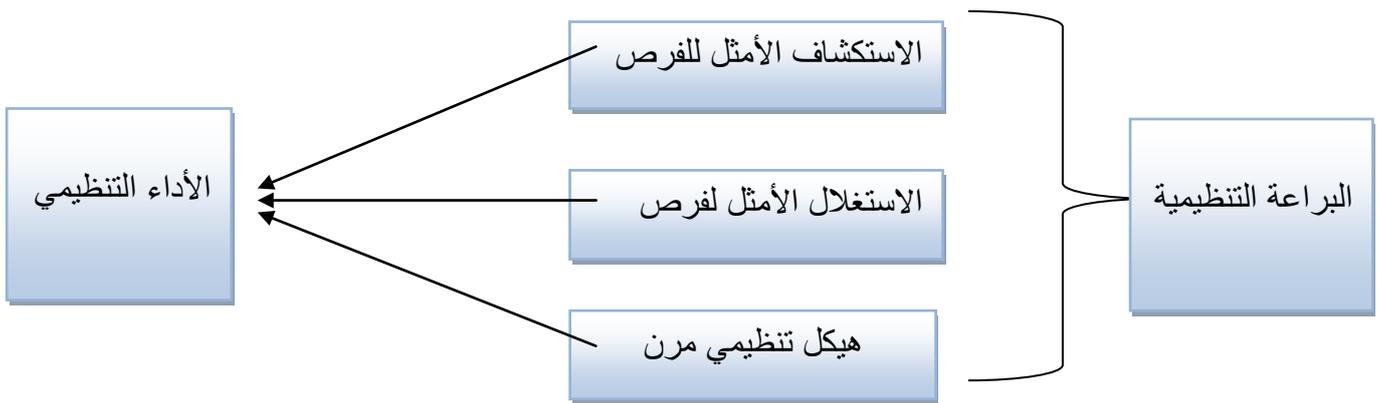
المبحث الثالث: البراعة التنظيمية كآلية لتحسين الأداء التنظيمي

لكي تحقق المؤسسات النجاح والبقاء في الأجل الطويل لابد عليها أن تكون بارعة وذلك من خلال قدرتها على تحقيق التوازن بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف. حيث تسعى إلى استغلال الفرص المتاحة لها من تكنولوجيا مستخدمة وأفراد ذوي مهارات وكفاءات لهم القدرة على حل المشاكل، واستثمار الموارد المتوفرة في المشاريع المستقبلية، في نفس الوقت تعمل على استكشاف عمليات جديدة ومنتجات مبتكرة وذات جودة لتحقيق الإبداع وكذلك استكشاف وغزو أسواق تنافسية جديدة.

كما تسعى المؤسسات إلى تحسين أدائها التنظيمي وذلك من خلال العمل على استغلال جميع الموارد المتوفرة (المادية والبشرية) وذلك من أجل الإبداع في تحسين وإنتاج منتجاتها بكفاءة وفعالية، وتوظيف رؤوس الأموال في مختلف أوجه نشاطاتها، هذا يجعل منها بارعة والبراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف الأمثل للفرص، حيث يمثل الاستغلال الأمثل للفرص قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأجل القريب، بينما الاستكشاف الأمثل للفرص يمثل قدرة المنظمة على التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والعمل على وضع هيكل تنظيمي مرن يسمح للجميع بالتركيز على مهامهم الخاصة بما يساعدها في تحسين الأداء التنظيمي داخلها.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين البراعة التنظيمية و الأداء التنظيمي ، حيث حاولنا إبراز مساهمة البراعة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة في تحسين الأداء التنظيمي وذلك وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي يقوم على أساس العلاقة المترابطة الموضحة في الشكل التالي.

الشكل رقم (1.2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الأول: علاقة الاستكشاف الأمتل للفرص بتحسين الأداء التنظيمي

إن التحسين في الأداء التنظيمي داخل المؤسسة يكون من خلال تحسينها لظروف العمل وكذا الأساليب المتبعة التي تطبقها، خاصة أساليب التعامل مع الموظفين، من خلال سياسة التدريب المتبعة، التعليم والتكوين، ومستوى تحفيزهم وتشجيعهم على المبادرات الإبداعية والعمل على تقديم الأفضل في العمل والتميز في الأداء. وهذا ما يساعد عليه تبني المؤسسة لعملية استكشاف الفرص الجديدة والبحث عن الاختلاف والتميز بعيدا عن الروتين اليومي، فهي بذلك تسعى لاستقطاب موظفين جدد من ذوي المهارات المتميزة وتشجع موظفيها الحاليين على تقديم اقتراحات جديدة ومختلفة عن ما هو متعارف عليه وتشجعهم على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الجديدة في العمل والاستفادة منها، للوصول إلى إنتاج منتجات جديدة ومبتكرة وذات جودة، مما يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة ومواكبة التغييرات في بيئة عمل سريعة التطور، وقادرة كذلك على التكيف مع ظروف عدم التأكد والغموض، لتضمن بذلك التميز والريادة وتطور أداءها التنظيمي وتزيد من جودته.

كما يتم تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمرة في أنظمة العمل الإدارية باستخدام التكنولوجيا الجديدة والاعتماد على تقنيات متطورة تضمن لها تقديم خدمات متميزة وإنتاج منتجات جديدة تتمكن من خلال من المنافسة وولوج أسواق جديدة، وكذا تحسين الأهداف المسطرة ومعالجة الانحرافات وتصحيحها، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل. ولا يتحقق هذا التميز في الأداء دون أن تسعى المؤسسة للبحث عن فرص جديدة وإمكانيات مختلفة في البيئة المحيطة بها واستكشاف وتجريب ما هو مختلف لتضمن اختلافها عن بقية المنافسين وميزة تنافسية مستدامة.

إن اهتمام المؤسسة ببيئتها الداخلية وسعيها لتحسين أدائها من خلال تحسين وتطوير عملياتها الداخلية، يقترن به الاهتمام بالبيئة الخارجية ومحاولة تحديد احتياجات عملائها الحالية وتوقع رغباتهم المستقبلية، لتحقيق ولاءهم لها وتحسن من صورتها وسمعتها بما يجعلها قادرة على استقطاب وجذب عملاء جدد، وهذا ما يساعدها على دخول أسواق جديدة. وهذا ما يسعى إليه الاستكشاف، فهو عملية تمثل قدرة المؤسسة على التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف مع الأسواق المتقلبة، وتؤدي إلى ظهور زبائن وأسواق جديدة¹، فهي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة للتنافس، والعمل على توقع حاجات مستقبلية لإحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة، فمن الضروري على المؤسسة أن تعمل على مراقبة التوجهات وتحديد الطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وتوقع حالات التغيير التي قد تطرأ على نوع الطلبات، أو توقع ظهور بعض المسائل التي تؤدي إلى فرص جديدة².

¹ عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم عبيد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² محمود محمد أمين، عثمان البشقاوي وألفن ناظر ججو الداود، مرجع سبق ذكره، ص 333.

ولا يكتمل تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة دون الاهتمام بالجوانب المالية، فتوفير موارد مالية بتكلفة منخفضة، يعتبر أمراً مهماً لزيادة قيمة إيراداتها وأرباحها وتحسين أدائها المالي، بما ينعكس إيجاباً على أدائها التنظيمي. ويكون للمؤسسة المستكشفة الأسبقية في النجاح في ظل ذلك، فهي باعتبارها دأمة البحث عن الفرص الجديدة، فهي بذلك تسعى للبحث عن مصادر تمويل تحقق لها الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة، ويحسن من توازنها ومركزها المالي ويزيد من فرص التميز في الأداء والريادة في السوق.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

" يساهم الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي "

المطلب الثاني: علاقة الاستغلال الأمثل للفرص بتحسين الأداء التنظيمي.

يُعتبر منظور التعلم والنمو هو ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة في تحقيق أداء جيد. فالاهتمام بهذا المنظور يجعل للمؤسسة أهمية كبيرة لمواردها المتاحة وخاصة المورد البشري، فهي بذلك، تهتم بالاستغلال الأمثل لمعارف وخبرات الموظفين وتحاول جاهدة استخراج طاقاتهم الكامنة وإظهار مهاراتهم من خلال تبني أساليب العمل الجماعي والتي تضمن التفاعل بين الموظفين بمختلف توجهاتهم، آرائهم واقتراحاتهم، معارفهم، خبراتهم وتسمح لهم بالاستفادة المتبادلة من بعضهم بما يساعد على تعلمهم وينمي إمكانياتهم. وهذا هو جوهر الاستغلال، فهو يمثل قدرة المؤسسة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة، وذلك في الأجل القريب، حيث يسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً. كما أنّ استغلال الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المؤسسة والتي تمثل احتمالات النمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.¹

وباعتبار أنّ استغلال الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المؤسسة، بما في ذلك بيئة العمل الداخلية والتي تُعتبر ذات أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات، فإنّ الاهتمام بتحسين ظروف العمل وجودة الحياة الاجتماعية داخلها يمثل عنصر مهماً ضمن منظور العمليات الداخلية. فاستخدام التكنولوجيا الموجودة لدى المؤسسة وتحسين أساليب العمل الإداري بما يحقق راحة الموظفين، يساعد بشكل كبير على استغلال قدرات الموظفين واستخراج إمكانياتهم الكامنة واستثمارها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة ككل.

وإلى جانب الاهتمام بالبيئة الداخلية، فإنّ تركيز الاهتمام على بيئة العمل الخارجية وخاصة العملاء، يتجسد من خلال قدرة المؤسسة على توفير السلع والخدمات الضرورية لعملائها، بما يحقق رضاهم ويزيد من ولائهم لها ويحسن صورتها وسمعتها لديهم. فالسعي لتحديد وتلبية احتياجات العملاء الحاليين في الأسواق

¹ محمد ثابت الكرعوي، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26.

الحالية، يجعل المؤسسة تسعى لتحسين المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضا. وهذا ما يمثله الاستغلال الأمثل للموارد.

ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام بالجوانب المالية، فالمنظور المالي لتحسين الأداء التنظيمي يُعتبر ذو أهمية بالغة، وذلك لأنّ نتائجه تمثل مؤشرات لبلوغ المؤسسة لأهدافها، وتحسينها لأدائها، فاستغلال المؤسسة للموارد المالية المتوفرة يساعدها على تحسين ظروف عمل الموظفين وبالتالي تحسين بيئة العمل الداخلية، كما يكون له أثره على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم، ويساعد كذلك حسن استغلال مصادر تمويل المؤسسة على الاهتمام بتطوير الموظفين وزيادة مستويات تعلمهم، بما يحقق في الخير تحسن في الأداء وخلق قيمة مضافة.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

" يساهم الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي "

المطلب الثالث: علاقة الهيكل التنظيمي المرن بتحسين الأداء التنظيمي.

حتى تكون المؤسسة بارعة، فمن الضروري أن تتميز بهيكل تنظيمي مرن تتمكن من خلاله من الانتقال بسهولة بين استغلال الفرص المتاحة والموارد المتوفرة لديها، وبين استكشاف كل ما هو جديد والبحث عن موارد وأسواق جديدة، فهي تمنح الحرية للأفراد للقيام بمهامهم ونشاطاتهم وفقا لنظرتهم الخاصة وتشجع التنوع والاختلاف البناء في الآراء، والتوجهات بين الأفراد، وهذا ما يسمح بأن يتعلموا من بعضهم بشكل أكثر كفاءة، بما يحقق نمو المؤسسة وريادتها.

تتميز المؤسسة البارعة بقدرتها على الموازنة بين استغلال الفرص والموارد المتاحة وبين استكشاف والبحث عن الموارد، الفرص والأسواق الجديدة وغير المعروفة من قبل، وذلك من خلال هيكل تنظيمي مرن يحقق لها القدرة على التكيف مع ظروف عدم الاستقرار والتقلبات البيئية في بيئتها الخارجية والداخلية؛ فهذه المرونة تسمح بأن يتم تطوير أنظمة عمل إدارية بما يتلاءم مع توجهات المؤسسة، ويساعد على تحسين إجراءات العمل وتطويرها لتواكب الانتقال المرن للمؤسسة من الاستكشاف إلى الاستغلال، وتساعد على تطوير منتجاتها بشكل مستمر وابتكار منتجات جديدة وطرحها في السوق وتوفيرها في الوقت المناسب.

وبالنسبة لبيئة المؤسسة الخارجية، فجميع المؤسسات تسعى لإرضاء زبائنها وتحقيق ولائهم لها وتلبية احتياجاتهم، كما تسعى زيادة حصتها السوقية من خلال اكتساب زبائن جدد ودخول أسواق جديدة، ويكون للهيكل التنظيمي المرن دورا كبيرا في ذلك؛ فمرونة المؤسسة وقدرتها على الانتقال بين استغلال مواردها المتاحة وبين استكشاف والبحث عن موارد وإمكانيات جديدة يساهم بشكل واضح في قدرتها على التكيف مع التغيرات في أذواق واحتياجات زبائنها الحاليين ويمكنها من معرفة واكتشاف أذواق وتوجهات مجموعات جديدة من الزبائن.

إنّ تحقيق كل ما سبق، سيكون له أثر كبير على تحسين وزيادة أرباح المؤسسة، والوصول لتحقيق التوازن المالي المطلوب، فهي تستغل مواردها وإمكانياتها المتاحة بشكل أمثل وخاصة الإمكانيات المالية وتبحث عن مصادر تمويل جديدة تتمكن من خلالها من تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة؛ وهذا راجع إلى أنّ نجاح المؤسسة البارعة في وضع هيكل تنظيمي مرن تتداخل فيه مساعي الاستغلال الأمثل للفرص المالية المتاحة مع البحث عن فرص جديدة يحقق لها نجاحا ماليا وتحسنا في أدائها المالي يظهر من خلال تحسن قيم مؤشراتها ونسبها المالية.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

" يساهم الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي "

خلاصة الفصل

جاءت البراعة التنظيمية كفكرة لمحاولة حل المشاكل التي تعاني منها أغلب المؤسسات في ظل التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، فهي تساعد على التوجه السريع نحو استكشاف الفرص الجديدة والاستغلال الأمثل لها محاولة بذلك استغلال كل الموارد والإمكانيات المتاحة أمامها، وذلك بالعمل على الموازنة بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية من أجل خلق نوع من التوازن بين الأداء الاستكشافي والاستغلالي مما يجعلها قادرة على تحسين منتجاتها وتطويرها وإنتاج منتجات جديدة تمكنها من المنافسة ودخول أسواق جديدة.

هذا ما يجعل المؤسسة قادرة على التعلم والنمو، ويحسن من أنظمة العمل ويساهم في توفير ظروف مناسبة لذلك، تساعد بشكل كبير على تحسين جودة ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة، وطرح منتجات جديدة، بما يحقق رضا وولاء زبائنهم ويجلب زبائن جدد، لتزيد بذلك المبيعات وترتفع نسبة الأرباح وتتحسن مؤشرات توازن المؤسسة المالي ويقوى مركزها المالي، لتضمن بذلك تحسن أدائها ووصولها لمكانة تحقق لها الريادة والبقاء.

وقد تم التعبير عن كل هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات التي تُعبر عن دور البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي. هذه الفرضيات ليست إلا اقتراحات سيكون تأكيدها محل دراسة الفصل الثالث.

الفصل

الدراسة التطبيقية المساهمة

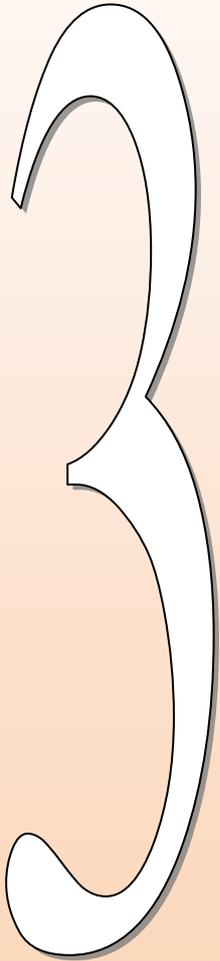
البراعة التنظيمية

في

تحسين الأداء التنظيمي

لمؤسسة سونار ساك

بوحة فرجوة



تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى المتغيرين الرئيسيين لهذه الدراسة والمتمثلين في الأداء التنظيمي كمتغير تابع والبراعة التنظيمية كمتغير مستقل، يأتي هذا الفصل التطبيقي لاختبار الفرضيات الموضوعية لتحديد كيفية مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي وذلك على مستوى وحدة سوناريك فرجية ولاية ميلة، من أجل تفسير كيفية مساهمة أبعاد البراعة التنظيمية في الأبعاد الخاصة بالأداء التنظيمي والخروج بنتائج تجيب عن إشكالية الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية-ميلة.

المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية وتفسير النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بتوضيح منهجية الدراسة المتبعة وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم أدوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

نحاول في هذا المطلب الإجابة عن السؤال كيف أبحث والذي من خلاله نتوضح عمليتي إنتاج المعرفة وهما: الاستكشاف والاختبار، حيث أن هذه الثنائية تستوحي أهميتها من النمط الاستدلالي المتحكم فيها، حيث إذا كان الاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء أو الإبعاد فإن الاختبار يقوم على أسلوب الاستقراء أو الإبعاد فإن الاختبار يقوم على أسلوب الاستنباط.

أولاً: المنهج المتبع

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها¹. فالمنهج فن تنظيم الأفكار سواء للكشف عن حقيقة معلومة لنا أو لإثبات حقيقة نعرفها فبدونه فإن البحث يصبح مجرد حصر وتجميع المعارف، فيغيب بذلك الإبداع العلمي². وتتقسم المناهج المستخدمة في علوم التسيير إلى نوعين أساسيين هما النهج الاستكشافي والمنهج الاختباري ولإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا أولاً المنهج الاستكشافي ثم المنهج الاختباري³:

✓ **المنهج الاستكشافي:** الاستكشاف هو المسار الذي يهدف الباحث من خلال اقتراح نتائج نظرية مبدعة وفي مجال دراستنا، يتمثل الاستكشاف في تحقيق هدفين أساسيين هما البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين.

✓ **المنهج الاختباري:** الاختبار يتعلق بوع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي أي بمعنى آخر هو مجموع العمليات التي بواسطتها تستطيع مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية رغبة في التفسير.

ثانياً: أساليب الاستدلال المستخدمة.

يعتبر الاستنباط هو الأسلوب المعتمد في الاختبار والذي يمثل البرهان الذي يبدأ من قضايا مسلم بها ويسير إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة ودون اللجوء إلى التجربة إنما يكون بواسطة القول أو الحساب

¹ محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1999، ص 52.

² وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص 2.

³ نفس المرجع أعلاه، ص 5.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

¹. فهو يعتمد على فكرة أساسية ومبسطة وهي إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة، فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة والاستنباط نوعان:²

➤ **الاستنباط الصريح:** الذي يعتبر عملية عقلية منطقية أولية، تقوم على أساس برهان دقيق مثل الحساب والقياس، هذا النوع من الاستنباط من الصعب استخدامه في علوم التسيير.

➤ **الاستنباط البناء:** هو عبارة عن عملية سلوكية منهجية لتحصيل الحقيقة، وهو التسلسل المنطقي المنتقل من مبادئ وقضايا أولية إلى قضايا أخرى تستخلص وتستنتج منها بالضرورة، ولكن هذه النتيجة تقدم مساهمة معرفية.

ويوجد أيضا أسلوب الاستقراء والإبعاد ليس للبرهان وإنما لإثبات روابط أو علاقات بين أشياء أو ظواهر نتيجة الصرامة التي استنتجت بها يمكن اعتبارها افتراضات صحيحة من دون برهان أو إثبات مؤكد³. ففي بحثنا حاولنا تبني أسلو الإبعاد والافتراض الاستنباط.

• **أسلوب الإبعاد:** هدفنا في هذه الدراسة ليس التحقق من فرضيات معينة من أجل استنتاج قوانين عامة، كما يدعو أسلوب الاستقراء لأننا في هذا البحث لا يهمنا أساسا الوصول إلى قوانين عامة بقدر ما يهمنا إيجاد تفسيرات قادرة على إزالة الغموض حول مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي، أي يكفينا اقتراح إطار مفاهيمي نظري صحيح، قوي مبني بشكل محكم ناتج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة ما من الدقة والعمق بينهما.

• **أسلوب الافتراض الاستنباطي:** وأحسن أسلوب لاختبار فرضية هو أسلوب الافتراض الاستنباطي الذي ينتقل بطبعه كالاستنباط من العام إلى الخاص.

أي أن الباحث يضع إشكالية مستوحاة من إطاره النظري، يستخلص نظريات تخص حالة معينة ويجري اختبار هذه الفرضيات بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها أو نفيها وبمجرد التأكد من صحتها يتم إدماجها في النظرية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات حيث توجد أكثر من طريقة أو أداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها، ويجب على الباحث أن يقرر مسبقا الطريقة لبحثه أو دراسته، وأن يكون ملما بالأدوات والأساليب المختلفة لجمع المعلومات لأغراض البحث العلمي ولقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة والاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة وهما كما يلي:

¹ دبله فاتح، النماذج الاستولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22 فيفري 2010، ص 13.

² وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص 5.

³ دبله فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 14.

أولاً: تقنية البحث

تقنيات البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما فإن التقنيات تشير إلى كيفية الحصول على معلومات التي بإمكان هذا الموضوع أن يقدمها متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع، والتي يمكن تصنيفها على سبيل الذكر فقط: دراسة حالة، المقابلة، الاستمارة، التجريب، تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات.

نستخدم في بحثنا تقنية دراسة حالة حيث أنها تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في اللقاء المباشر مع مجموعة ما، وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات، تكون الدراسة منظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للحالة يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال دراسة حالة أن يسيطر عليها الطابع الكمي، ويمكن كذلك لدراسة الحالة أن تأخذ أشكالاً عديدة بالمشاركة أو من دون مشاركة.

فالدراسة بالمشاركة تجعل الباحث يندمج مع الأشخاص محل الدراسة بينما الدراسة من دون مشاركة فلا تتطلب الاندماج، فللمشاركة طموحات أكثر من الدراسة من دون مشاركة لأنها لا تهدف فقط إلى تقديم عناصر عن الوضع بل أنها تهدف إلى الوصول إلى الفهم المعمق للوضع ومعاينته حتى يكون في استطاعته التحليل الموالي إدراك التجربة المعيشة بهدف فهم الوسط الذي يعيشون فيه.

لكن نظراً لعدم ضرورة العيش في وسط الأشخاص محل الدراسة والبقاء معهم لمدة كافية كي نشاركهم حياتهم العملية من أجل دراستهم اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة وهذا النوع من الدراسة هو الذي نطبقه في بحثنا.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

يقصد بمجتمع وعينة الدراسة مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات. أو هي كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة.

ويتمثل مجتمع دراستنا في الإطارات العمليين بمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية ميلة، حيث بلغ عدد عمالها الإجمالي سنة 2019، 250 عامل وبلغ عدد الإطارات بالمؤسسة (35)

➡ **عينة الدراسة:** تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة تمكن من تعميم النتائج على المجتمع بأكمله وبما يخدم ويعمل على تحقيق هدف الدراسة.

وذلك بهدف جمع البيانات وتوفير الجهد والوقت وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه ويجب أن يكون هناك:

- تجانس صفات وخصائص مفردات العينة ومجتمع البحث؛
- عدم التحيز في اختيار مفردات المجتمع.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

حيث قمنا بسحب العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في الإطار العاملين بالمؤسسة والذي بلغ عدد الأفراد به (35) عامل ، حيث قمنا بتوزيع (35) استبان على إطار المؤسسة وتم استرجاع (35) استبيان أي بنسبة 100% وفي ما يلي أهم خصائص عينة الدراسة المدرجة في الجدول التالي وبناء على المعلومات الأولية للاستبيان:

الجدول رقم (1.3): خصائص عينة الدراسة.

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	28	80%
	أنثى	07	20%
	المجموع	35	100%
العمر	من 19 إلى 29	07	20%
	من 30 إلى 39	19	54.3%
	من 40 إلى 49	06	17.1%
	من 50 سنة فأكثر	03	8.6%
	المجموع	35	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	10	28.6%
	ليسانس	15	42.9%
	ماستر	09	25.7%
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	01	2.9%
	المجموع	35	100%
المنصب الإداري	إطار سامي	00	00%
	إطار رفيع	06	17.1%
	إطار أول	14	40%
	إطار تطبيق	07	20%
	عامل إتقان	08	22.9%
	المجموع	35	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	14	40%
	من 5 إلى 10 سنوات	08	22.9%
	من 11 إلى 16 سنة	06	17.1%

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجوية

20%	07	من 17 سنة فأكثر	
100%	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 19.

1. حسب الجنس: كمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من حيث الذكور أي بمجموع 28 إطار أي ما يعادل 80% من عينة الدراسة، أما جنس الإناث فكان عددهن 07 إطارات أي ما يعادل 20% من عينة الدراسة.
2. حسب العمر: نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 39-30 بنسبة 54.3% تليها الفئة العمرية من 19-29 سنة بنسبة 20% ثم تليها الفئة من 40-49 سنة بنسبة 17.1% إما بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر كانت بنسبة 8.6%.
3. حسب المستوى التعليمي: نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة هم من الموظفين ذوي المستوى العلمي ليسانس بنسبة 42.9% بينما تقدر نسبة الموظفين ذوي المستوى العلمي ثانوي 28.6%، في حين تقدر نسبة الموظفين مستوى ماستر 25.7%، أما نسبة الموظفين ذوي المستوى العلمي دراسات عليا فكانت ب 2.9%.
4. حسب المنصب الإداري: نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت من ذوي المنصب الإداري إطار أول بنسبة 40% بينما نسبة 22.9% فكانت من ذوي المنصب الإداري عامل إتقان أما نسبة 17.1% فكانت من نصيب إطار رفيع، أما أفراد العينة ذوي المنصب الإداري إطار سامي فكانت بنسبة 00%.
5. حسب الخبرة المهنية: نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم بالمؤسسة بفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 40% تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 22.9% ثم فئة من 17 سنة فأكثر بنسبة 20% وفي الأخير فئة 11 إلى 16 سنة بنسبة 17.1%.

ثالثاً: الأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة

❖ **المقابلة:** هي عبارة عن محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين، هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو للاستفادة منها للتوجيه والتشخيص والعلاج¹.

¹ عصام حسين الدلمي وعلي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص106.

وبغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة وتحديد حجم العينة المتمثلة في عدد الموظفين الإداريين في المؤسسة ومستواهم التعليمي قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وذلك بغرض إعداد استمارة البحث من أجل الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث.

❖ **الاستبيان أو الاستبانة:** هي وسيلة أو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها¹.

والاستمارة عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة العبارات المحدد والمرتبطة ترتيبا موحها ومحددا، يحضرها الباحث بعناية ويقدمها إلى مجموعة المبحوثين من أجل الحصول على إجابات تتضمن معلومات وبيانات حول موضوع أو مشكلة بحثه².

ومن مبررات الاستبيان ما يلي³:

- يمكن الباحث من الحصول على معلومات وبيانات رقمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي؛
- يعطي للمبحوث الحرية في الإجابة عن الأسئلة فهو لا يضعه تحت ضغوط نفسية وكذلك اختيار الوقت والظروف المناسبة لتعبئتها؛
- عادة ما تصل نتائجها إلى درجات عالية من المصداقية والثبات، وذلك نتيجة لما يمر به من مراجعة وتحكيم؛
- يعرض أفراد العينة إلى نفس الأسئلة وبنفس الأسلوب.

وقد قمنا بتصميم الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف الموظفين الإداريين العاملين بالمؤسسة، وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة، وقد تم تقسيمها إلى قسمين هما:

القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للمجيب وهي تتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الإداري، المستوى الإداري، الخبرة المهنية.

القسم الثاني: تضمن فقرات الاستبيان وينقسم بدوره إلى جزئين، الجزء الأول تمحور حول البراعة التنظيمية ويضم ثلاثة أبعاد وهي: الاستكشاف الأمثل للفرص، الاستغلال الأمثل للفرص، هيكل تنظيمي مرن، أما الجزء الثاني تمحور حول الأداء التنظيمي وضم أربعة محاور وهي: محور التعلم والنمو، محور العمليات الداخلية، محور العملاء والحوار المالي.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية والتي يرمز لها باختصار SPSS.

¹ رجي مصطفى عليان وآخرون، أساليب البحث العلمي وتطبيق في التخطيط والإدارة، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 83.

² خدنة بسمينة، البحث العلمي في الجامعة الجزائرية من خلال مذكرات تخرج طلبة الماجستير في العلوم الانسانية والاجتماعية، دراسة ميدانية ببعض جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر، 2018، ص 211.

³ فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار حامد، 2009، ص 58.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية المستعملة:

✚ **التكرارات والنسب المئوية:** والتي تعبر عن عدد المرات مشاهدة الإجابة نفسها والتي من خلالها

يمكن حساب سبة كل إجابة، وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم؛

✚ **المدى:** والذي يتم الاستعانة به لتحديد درجات المقياس المعتمد في الدراسة، حيث يمثل الفرق بين

أكبر قيمة في مقياس ليكرث الخماسي أي (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (0.8=4/5) وبعد ذلك يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.3): طول الفئات (المتوسط الحسابي) والاجابات القابلة لها حسب مقياس ليكرث الخماسي

الرمز	1	2	3	4	5
طول الفئة (المتوسط الحسابي)	1 إلى 1.79	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	4.20 إلى 5
الإجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين

✚ **المتوسط الحسابي:** لترتيب اجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب درجة الموافقة على عبارات الاستبيان؛

✚ **الانحراف المعياري:** لتحديد درجة تشتت الاجابات عن المتوسط الحسابي؛

✚ **معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs):** يستخدم للتأكد من صحة وموثوقية البيانات ولمعرفة

ثبات محاور الاستبيان حيث تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (1)، فإذا كانت القيمة اقل من (0.6) تكون المصدقية ضعيفة، وعندما تكون القيمة مساوية ل(0.7) فإن المصدقية مقبولة، وتكون القيمة جيدة إذا كان معامل ألفا كرونباخ يساوي أو يفوق (0.8)؛

✚ **معامل الالتواء أو التفلطح أو اختبار كلوجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)** لمعرفة

هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا؛

✚ **معامل الارتباط بيرسون:** تم استعمال معامل الارتباط بيرسون من أجل التأكد من صدق المحتوى لأداة

الدراسة (الاستبيان)، ومعرفة طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ويقع مجال الارتباط بين (±1)، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، أي أنّ التغيرات في المتغيرين تكون في نفس الاتجاه، وتشير القيم السالبة إلى ارتباط عكسي بين المتغيرين، أي أنّ التغيرات في المتغيرين تكون في اتجاهين متعاكسين، أما قيمة الصفر فتشير إلى أنّه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين. وعندما تكون قيمة الارتباط تساوي (1+)، فهذا يشير إلى علاقة موجبة بالكامل بين المتغيرين، وعندما تكون مساوية لـ (1-)، فهذا يشير إلى علاقة سلبية بالكامل بين المتغيرين، وهذا يعني أنّ التغيرات في

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجيو

المتغير المستقل تفسر (100%) من الاختلافات في المتغير التابع¹. ولمعرفة قوة الارتباط يتم الاطلاع على مستوى الدلالة حيث يُعتبر 0,05 مستوى مقبول في العلوم الاجتماعية بشكل عام بحيث يجب ان تكون قيمة Sig أقل من 0,05 ؛

✚ **تحليل التباين للانحدار:** يُستخدم لاختبار المعنوية الكلية أو مدى صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

✚ **الانحدار:** تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار المعنوية الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار.

✚ **اختبار كلموجروف-سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov):** يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، والذي يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار.

✚ **اختبار (Durbin-Watson):** يُستخدم اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من استقلالية البواقي، والذي يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار.

✚ **طريقة (Goldfield-Quandt):** يتم استخدام طريقة (Goldfield-Quandt)، لاختبار تجانس البواقي أو ما يسمى باختبار ثبات التباين (Homoscedasticity)، والذي يُقصد به أن يؤول تباين الأخطاء (البواقي) إلى الصفر، حيث يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار².

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة.

يعد الصدق والثبات من التقنيات التي يستعملها الباحث الجاد لإعطاء مصداقية لأدوات بحثه، وفيما يلي عرض كيفية قياسنا لكل منهما:

1. **صدق أداة الدراسة:** ويعني صدق أداة الدراسة قدرة استبيان الدراسة على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، وقد تم تحديده من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

✓ **الصدق الظاهري:** لقد عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (عدد من الأساتذة المتخصصين 09) من معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة لما لهم من كفاءة ودراسة في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات لمعرفة آرائهم حول دقة ووضوح عبارات الاستبيان واتساقها وصلتها بمتغيرات الدراسة، حيث أسفرت نتائج التحكيم في المحور الأول على اتفاق المحكمين وهذا يدل على أن

¹ Kothari C. R. (1990), Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eastern Limited, New Delhi, India, p 141.

² أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، كلية التجارة، قسم الإحصاء والرياضة، جامعة المنوفة، القاهرة، ص 134.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

العبارات جيدة وتحمل صدقا ظاهريا جليا، أما المحور الثاني كان هناك اختلاف في الآراء حول العبارات التي تضمنها ولقد استفدنا من هذه الملاحظات وقمنا بتعديلها لكي تكون ملائمة للتطبيق على عينة الدراسة.

✓ الصدق البنائي: لم نكتفي في معرفتنا لصدق الأداة من خلال الصدق الظاهري لها بالإضافة إلى آراء المحكمين قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحاور المتواجدة فيه بين كل عبارة ومجمل محاور الاستبيان.

الجدول رقم (3.3) : معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور

Sig	معامل الارتباط	الفقرة	رقم العبارة		
0.000	**0.913	X1	1	الاستكشاف للأمثل للفرص	المحور الأول
0.000	**0.749	X2	2		
0.000	**0.884	X3	3		
0.000	**0.802	X4	4		
0.000	**0.790	X5	5		
0.000	**0.730	X6	6	الاستغلال للفرص	
0.22	*0.385	X7	7		
0.000	**0.707	X8	8		
0.000	**0.571	X9	9		
0.000	**0.583	X10	10		
0.000	**0.799	X11	11	هيكل تنظيمي	
0.000	**0.716	X12	12		
0.000	**0.765	X13	13		
0.000	**0.758	X14	14		
0.000	**0.814	Y1	15		
0.000	**0.806	Y2	16	بعد التعلم و النمو	المحور الثاني
0.000	**0.603	Y3	17		
0.000	**0.531	Y4	18		
0.060	0.321	Y5	19		
0.000	**0.646	Y6	20		
0.000	**0.771	Y7	21		

0.000	**0.711	Y8	21	بعد العملاء
0.000	**0.729	Y9	22	
0.000	**0.760	Y10	23	
0.000	**0.743	Y11	25	
0.000	**0.535	Y12	26	
0.000	**0.898	Y13	27	
0.000	**0.758	Y14	28	البعد المالي
0.000	**0.663	Y15	29	
0.000	**0.669	Y16	30	
0.000	**0.740	Y17	31	
0.000	**0.730	Y18	32	

**الإرتباط دال عند مستوى 0.01 المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V 19

*الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول (3.3) يتضح لنا من عبارات المحورين أن أغلب العبارات داخل كل محور دالة عند مستوى 0.01 باستثناء العبارة 7 من المحور الأول دالة عند مستوى 0.22 والعبارة 19 من المحور الثاني دالة عند مستوى 0.6 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستبيان، فمعاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الأول البراعة التنظيمية موجبة وتراوحت بين (0.385) للعبارة رقم 07 في حدها الأدنى و(0.913) في حدها الأعلى للعبارة رقم 01 مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول ومعاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الثاني الأداء التنظيمي موجبة أيضا وتراوحت بين (0.321) في حدها الأدنى للعبارة رقم 15 هي ليس لديها ارتباط وليس لديها تأثير و(0.898) للعبارة رقم 13 في حدها الأعلى مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني.

2. ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان) التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين في الأول وبين إجاباتهم في المرة الثانية ويقال أن أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات معامل الارتباط أكثر من (0.7).¹

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha Cronbachs*) لتأكد من ثبات أداة الدراسة فظهر ما يلي:

¹ فهمي محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص59.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

الجدول رقم(4.3) : معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ.

المحور الأول: البراعة التنظيمية		
معامل الثبات(ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	الأبعاد
0.886	05	الاستكشاف الأمتل للفرص
0.534	05	الاستغلال الأمتل للفرص
0.755	04	هيكل تنظيمي مرن
0.890	14	اتجاه المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 19.

يتضح من الجدول المدرج أعلاه أن معامل ثبات الدراسة ألفا كرونباخ تتراوح ما بين 0.886 لجميع عبارات البعد الأول الاستكشاف الأمتل للفرص وهو معامل مرتفع، وبين 0.534 لجميع عبارات البعد الثاني الاستغلال الأمتل للفرص وهو معامل متوسط وبين 0.755 لجميع عبارات البعد الثالث الهيكل التنظيمي المرن وهو معامل مرتفع أما معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحور الأول البراعة التنظيمية التي تتراوح ما بين 0.890 وهو معامل مرتفع.

الجدول رقم(5.3) : معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي		
معامل الثبات(ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	الأبعاد
0.608	05	بعد التعلم والنو
0.675	04	بعد العمليات الداخلية
0.797	05	بعد العملاء
0.633	04	البعد المالي
0.883	18	اتجاه المحور الثاني
0.932	32	الاتجاه العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 19.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لأداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) تتراوح ما بين 0.608 لجميع عبارات البعد الأول بعنوان بعد التعلم والنو وهو معامل مرتفع وبين 0.675 لجميع عبارات البعد الثاني الذي كان بعنوان بعد العمليات الداخلية هو معامل مرتفع وبين 0.797 لجميع عبارات البعد الثالث بعد العملاء وهو معامل مرتفع وبين 0.633 لجميع عبارات البعد الرابع البعد المالي وهو معامل مرتفع، أما معامل ثبات أداة الدراسة لجميع عبارات المحور الثاني بعنوان الأداء التنظيمي تتراوح ما بين

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

0.883 وهو معامل مرتفع، أما معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ) لجميع عبارات المحور الأول والثاني (الاتجاه العام للأداة) كان 0.932 وهو معامل مرتفع جدا مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

وفي الأخير نستخلص مما سبق أن أداة القياس (الاستبيان) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة سوناريك.

المؤسسة هي تنظيم إجمالي لها شخصية معنوية، وكيان قانوني هدفها يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجات المجتمع من جهة، وتحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى التي تحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستعمال.

وبهذا سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب: وذلك من خلال إعطاء لمحة عن وحدة فرجيوة والتعريف بها، أهدافها، أهميتها، عوامل إنتاجها والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: لمحة عن وحدة فرجيوة سوناريك، تعريفها، أهميتها وأهدافها.

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة ولاية ميله كانت تحت إشراف ولاية جيجل باعتبارها إحدى دوائرها، لكن وبعد التقسيم الإداري لسنة 1984 أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة لولاية ميله إداريا وقد تأخر إنجاز هذا لمشروع بسبب بعض المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية، حيث كان عدد عمالها 180 عاملا، وفي الوقت الحالي أصبح عدد عمالها 250 عاملا.

موقعها: تقع وحدة فرجيوة سوناريك لصناعة المدافئ في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم 5 وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا هاما وذلك لتوفير كل المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني، بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، سطيف من الغرب.

مساحتها: تتربع وحدة فرجيوة سوناريك على مساحة قدرها 11 هكتار، تتربع الورشات المكونة لها في مجموعتها على مساحة مغطاة ب 2100 م

التعريف بوحدة فرجيوة سوناريك.

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة عبارة عن مؤسسة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني لها شخصية معنوية، ولها كيان قانوني يتمثل هدفها في إنتاج السلع والخدمات وذلك من أجل تلبية حاجات المجتمع من جهة، وتحقيق الربح والتنمية الوطنية من جهة أخرى، وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام.

أهمية وأهداف وحدة فرجية .

أولاً: أهمية وحدة فرجية

تتفرد وحدة فرجية بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة بالإضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- ✓ تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال؛
- ✓ توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة؛
- ✓ تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على التراب البلدي؛
- ✓ إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة.

ثانياً: أهداف الوحدة

تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية.

- ✓ إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني؛
- ✓ تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديثة؛
- ✓ تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة؛
- ✓ العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه؛
- ✓ ترقية الصناعة الكهرو منزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة؛
- ✓ المساهمة في تكوين عمال متخصصين وذوي كفاءات عالية؛
- ✓ محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق خلال المبيعات.

المطلب الثاني: عوامل إنتاج وحدة سوناريك فرجية ونظام تصنيف مناصب العمل

أولاً: عوامل إنتاج الوحدة.

تتوفر وحدة سوناريك بوحدة فرجية على عوامل للإنتاج تتمثل في.

- ✓ العامل المادي: تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها من التقطيع إلى التنظيف والدهن والتركيب ويرجع تاريخ أول استعمال إلى سنة 1992.

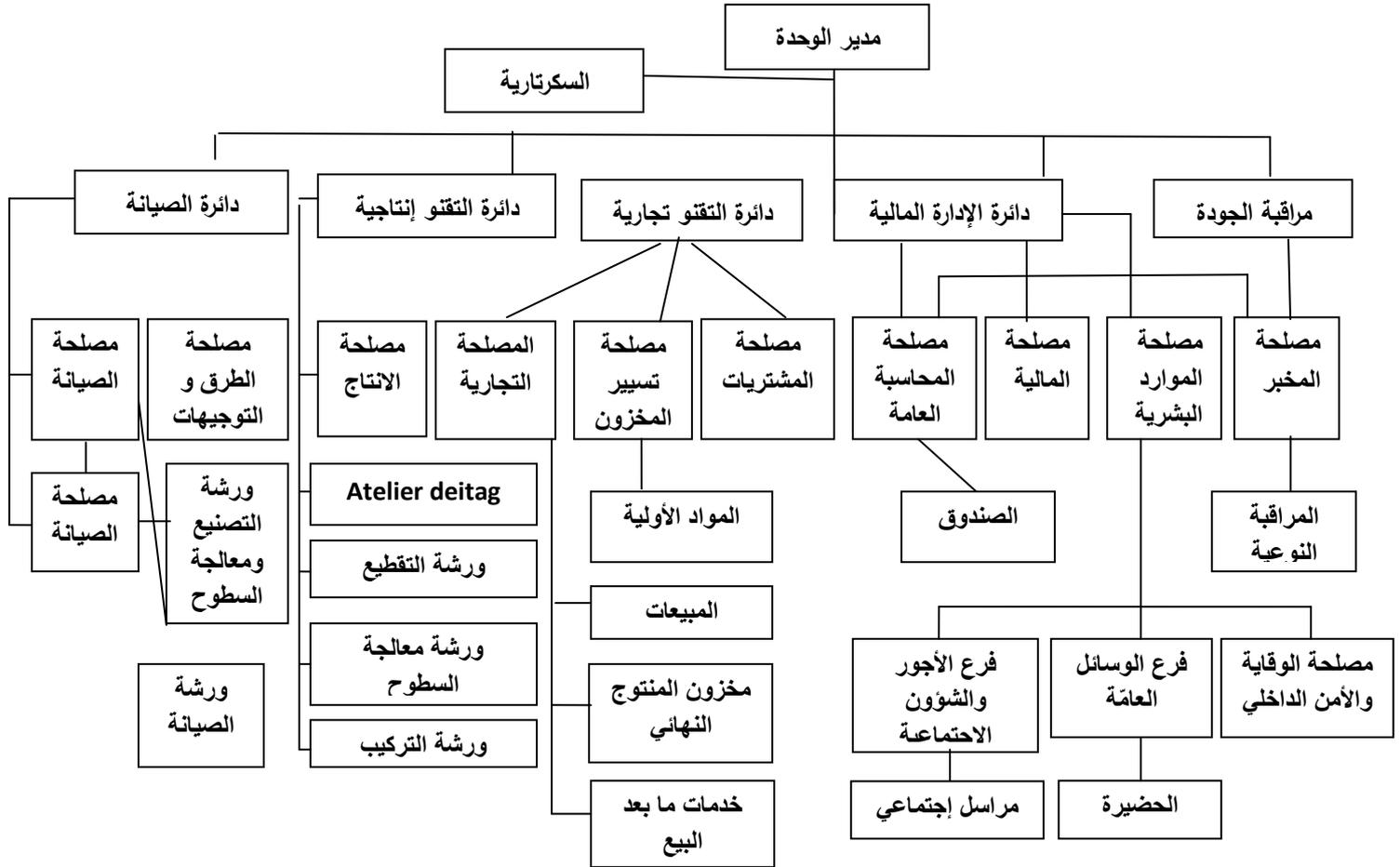
الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجوية

- ✓ **عامل التموين:** إن التموين بالمنتجات والمواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع أنواع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان مثلا: المواد الكيماوية تستورد 100 بالمئة من الخارج وبالضبط من إيطاليا.
- ✓ **العامل البشري:** بلغ عدد العمال الكلي لوحدة سوناريك بفرجوية سنة 2019 250 عا

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية سوناريك

أولاً: الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية سوناريك

الشكل رقم 3.1: الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية سوناريك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

إن لاختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجية على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل المنتجات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

ثانيا: أهم مصالح وحدة فرجية ومهام كل منها.

يمكن إدراك مصالح وحدة سوناريك فرجية فيما يلي: المديرية العامة، دائرة الإنتاج، الدائرة تقنو تجارية، دائرة الإدارة المالية، ضمان النوعية والجودة.

1. المديرية العامة: وهي الركيزة الأساسية للوحدة يمثلها الرئيس المدير العام الذي يعد المسؤول الأول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع، حيث يؤدي المهام الموكلة إليه بالتنسيق المباشر مع مكتب السكرتارية الذي تمثله السكرتيرة، فهي بمثابة اليد اليمنى للمدير، إضافة إلى التنسيق مع مصلحة مراقبة التسيير، يمكن حصر المهام التي يقوم بها المدير فيما يلي:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة؛
- السهر على أن يحترم كل مسؤول المسؤوليات المطلوبة منه؛
- توفير الوسائل المادية والمعنوية والبشرية لتسيير الوحدة؛
- الإمضاء والمصادقة على الوثائق المهمة، المراقبة والمتابعة، عمليات التنفيذ، إضافة إلى ترأس عقد الاجتماعات.

2. دائرة الإنتاج: توجد فيها عدة ورشات منها ورشة التقطيع، ورشة الدهن والطلاء، وورشة التركيب، تعمل هذه الورشات على تحسين نوعية الإنتاج من أجل المحافظة على رضا الزبون وفيما يلي توضيح لمهام كل ورشة.

✓ ورشة التقطيع: يتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام، أي لفائف وصفائح يتم تقطيعها حسب القياسات وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب بالآلات الخاصة.

✓ ورشة الصناعة الميكانيكية: هنا تمر القطع السابقة بمجموعة من العمليات وهي:

• الضغط: ويكون من خلال آلات خاصة للضغط، حيث توضع مواد كيماوية فوق الصفائح المراد ضغطها لتسهيل العملية؛

• التلحيم: يتم فيها تلحيم بعض القطع مع بعض الصفائح المقطوعة مباشرة من الورشة الأولى.

✓ ورشة التنظيف والطلاء: يتم تنظيف كل ما تم صنعه في الورشة الثانية وتجفيف عبر آلة خاصة، ثم إدخال هذه القطع عبر حاملات داخل آلات مختصة لعملية الطلاء، وبعدها في فرن خاص تصل درجة حرارته 180 لجعل القطع ملساء.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

✓ ورشة التركيب: في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة ووضع المنتج في علب خاصة، حيث أن 180 من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في آلات الطبخ والتي يتم تركيبها في وحدة سي مصطفى بولاية بومرداس، أما 20 بالمئة من المادة الأولية يتم شرائها من الخارج.

3. الدائرة تقنو تجارية: تتكون من مصلحتين وهما.

- مصلحة المشتريات المالية والعلاقات مع مختلف الموردين وتشمل تسيير المخازن ومخزن العتاد؛
- المصلحة التجارية: وتضم المبيعات، مخزن للمنتجات ومصلحة تقدم خدمات ما بعد البيع إضافة إلى مصلحة تسيير المخزونات.

4. دائرة الإدارة المالية: تنقسم هذه الدائرة إلى ثلاث مصالح وهي:

✓ مصلحة المحاسبة: تشمل كل من المحاسبة العامة والتحليلية والصندوق، وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة، ومن بين الوظائف التي تقوم بها هذه المصلحة.

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينيها وتحديد وضعها المالي؛
- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب؛
- تعتبر قاعدة التحليل المالي.

✓ مصلحة الوسائل العامة: وتشمل على مصلحة الوقاية والأمن والحظيرة حيث تسهر على حماية الموارد البشرية وأملاك المؤسسة.

✓ مصلحة الموارد البشرية: تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتتكون من مكاتبين اثنين:

- المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال؛
- تنصيب العمال الجدد والمتعاقدين، العطل المرضية، والعطل الصيفية؛
- يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة؛
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى.

- المكتب الثاني خاص بمسؤول مصلحة الشؤون الاجتماعية، الذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي، حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العمال من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، إضافة إلى ما يخص المنح العائلية والتعويضات.

5. ضمان الجودة والنوعية: تتكون من مخبر ومراقبة النوعية حيث تقوم بمراقبة المنتوجات وتحليل النتائج والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختبارات دقيقة، كما تعمل على إعطاء الإنتاج جودة ونوعية عالية، إضافة إلى مشاركتها في التنمية الاقتصادية.

ثالثاً: نظام تصنيف مناصب العمل لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية-ميلة-

يتم تصنيف مناصب العمل من مختلف المجموعات والأصناف الاجتماعية المهنية، تكون كل مجموعة اجتماعية مهنية موضوع تعريف يركز على مواصفات الاختلاف التي تحتفظ بها المؤسسة.

ويتم تحديد المجموعات الاجتماعية المهنية وتصنيفاتها على النحو التالي:

المجموعة الأولى: وتشمل هذه المجموعة كل من ذوي المناصب

✓ عامل تنفيذ بسيط

✓ عامل تنفيذ مؤهل

✓ عمل تنفيذ جد مؤهل

المجموعة الثانية: وتشمل هذه المجموعة كل من ذوي المناصب

✓ عامل إتقان صغير

✓ عامل إتقان

✓ عامل إتقان ممتاز

أما بالنسبة للإطارات الإدارية للعاملين بالمؤسسة فتتكون من أربعة مجموعات:

المجموعة الأولى: إطار سامي يشغل كل من هذه المناصب جميع رؤساء الدوائر (دائرة مراقبة الجودة، دائرة الإدارة المالية، دائرة الإدارة المالية، التقنو تجارية....الخ) ورؤساء المديريات الفرعية، المدير المكلف بالمؤسسة وهو الإطار المسير للمؤسسة.

المجموعة الثانية: إطار رفيع يشغل كل من هذه المناصب رؤساء المصالح، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المالية، المصلحة المحاسبية العامة.....الخ.

المجموعة الثالثة: إطار أول يشمل كل من هذه المناصب المهندسين، العاملين الحاصلين على شهادة ليسانس، إطار مكلف بتسيير الموارد البشرية.

المجموعة الرابعة: إطار تطبيق يشمل كل من رؤساء الأقسام، رؤساء الورشات.

المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية.

نهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والخاصة بدور مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك بعد استطلاع آراء أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، من خلال إجاباتهم على الاستبيان، بالإضافة إلى تحليل وتفسير هذه النتائج.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جداول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات. وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

أولاً: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور البراعة التنظيمية

للتعرف على مستوى البراعة التنظيمية في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية ميلة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد البراعة التنظيمية، والتي تتمثل في الاستكشاف الأمثل للفرص، الاستغلال الأمثل للفرص، هيكل تنظيمي مرن. لقياس مستوى الأداء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على (05) عبارات بالنسبة للبعد الأول والتي كانت على التوالي: (01)،(02)،(03)،(04)،(05)، و(5) عبارات بالنسبة للبعد الثاني والتي كانت على التوالي: (6)،(7)،(8)،(9)،(10)، و(4) عبارات بالنسبة للبعد الثالث والتي كانت على التوالي: (11)،(12)،(13)،(14) والموضحة في الجدول 7.3 وذلك لتحديد مدى ممارسة مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية ميلة للبراعة التنظيمية.

الجدول رقم(7.3) : استجابة أفراد عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول: البراعة التنظيمية					الأبعاد	الاستكشاف الأمثل للفرص
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
7	موافق	1.067	3.49	5	15	9	4	2	X1	
				14.3%	42.9%	25.7%	11.4%	5.7%		
2	موافق	0.901	3.8	4	25	3	1	2	X2	
				11.4%	71.4%	8.6%	2.9%	5.7%		
4	موافق	1.83	3.66	5	21	4	2	3	X3	
				14.3%	60%	11.4%	5.7%	8.6%		

6	موافق	1.065	3.57	6	15	9	3	2	X4	الاستغلال الأمثل للفرص	
				17.1%	42.9%	25.7%	8.6%	5.7%			
6	موافق	0.948	3.57	2	23	5	3	2	X5		
				5.7%	65.7%	14.3%	8.6%	5.7%			
موافق		1.162	3.61	الدرجة الكلية للاستكشاف الأمثل للفرص							
5	موافق	0.847	3.6	3	19	10	2	1	X6		
				8.6%	54.3%	28.6%	5.7%	2.9%			
1	موافق	0.923	3.83	6	22	3	3	1	X7		
				17.1%	62.9%	8.6%	8.6%	2.9%			
3	موافق	0.843	3.77	4	23	5	2	1	X8		
				11.4%	65.7%	14.3%	5.7%	2.9%			
8	محايد	0.843	3.23	0	16	12	6	1	X9		
				0%	45.7%	34.3%	17.1%	2.9%			
6	موافق	0.884	3.57	2	22	6	4	1	X10		
				5.7%	62.9%	17.1%	11.4%	2.9%			
موافق		0.868	3.6	الدرجة الكلية للاستغلال الأمثل للفرص							
9	محايد	1.098	3.17	3	12	11	6	3	X11		
				8.6%	34.3%	31.4%	17.1%	8.6%			
10	محايد	1.027	2.94	1	11	11	9	3	X12		
				2.9%	31.4%	31.4%	25.7%	8.6%			
8	محايد	0.942	3.23	1	15	12	5	2	X13		
				2.9%	42.9%	34.3%	14.3%	5.7%			
11	محايد	1.011	2.91	1	10	12	9	3	X14		
				2.9%	28.6%	34.3%	25.7%	8.6%			
محايد		1.019	3.06	الدرجة الكلية للهيكل التنظيمي المرن							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 19.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوه

يتضح لنا من خلال الجدول أن العبارة X7 تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.923) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارة X2 تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.901) بتوجه نحو درجة موافق، أما العبارة X8 تأتي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.843) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارة X3 تأتي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.083) بتوجه نحو درجة موافق، أما العبارة X6 تأتي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.847) بتوجه نحو درجة موافق، أما العبارات X4 و X5 و X10 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.065) و (0.948) و (0.884) على التوالي بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارة الأولى تأتي في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.067) بتوجه نحو درجة موافق، أما العبارتين X9 و X13 يأتيان في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.843) و (0.942) على التوالي بتوجه نحو درجة محايد، ثم العبارة X11 يأتي في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.098) بتوجه نحو درجة محايد، ثم العبارة X12 تأتي في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.027) بتوجه نحو درجة محايد، وفي الأخير العبارة X14 تأتي في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (2.91) وانحراف معياري (1.011) بتوجه نحو درجة محايد.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور الأداء التنظيمي

للتعرف على مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوه ميلة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مراحل أبعاد الأداء التنظيمي، والتي تتمثل في بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، لقياس مستوى الأداء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على (05) عبارات للبعد الأول هي على التوالي العبارات رقم: (01)، (02)، (03)، (04)، (05) أما البعد الثاني يضم (04) وهي على التوالي (06)، (07)، (08)، (09) البعد الثالث يضم (05) وهي على التوالي (10)، (11)، (12)، (13)، (14) أما البعد الرابع يضم (04) وهي على التوالي (15)، (16)، (17)، (18) الموضحة في الجدول 8.3 وذلك لتحديد مدى ممارسة مؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوه ميلة للأداء التنظيمي.

الجدول رقم (8.3): استجابة أفراد عينة الدراسة الأداء التنظيمي.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني: الأداء التنظيمي						
				الأبعاد						
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
%	%	%	%	%						
8	موافق	1.120	3.46	4	18	6	4	3	Y1	بعد التعلم والنمو
				11.4%	51.4%	17.1%	11.4%	8.6%		
13	محايد	0.91	2.77	0	8	14	10	3	Y2	
				0%	22.9%	40%	28.6%	8.6%		
5	موافق	1.017	3.71	6	19	6	2	2	Y3	
				17.1%	54.3%	17.1%	5.7%	5.7%		
14	محايد	1.045	2.71	1	8	10	12	4	Y4	
				2.9%	22.9%	28.6%	34.3%	11.4%		
2	موافق	0.785	4.03	9	20	4	2	0	Y5	
				25.7%	57.1%	11.4%	5.7%	0%		
محايد		0.976	3.33	الدرجة الكلية لبعء التعلم والنمو						
6	موافق	0.988	3.66	6	17	7	4	1	Y6	بعد العمليات الداخلية
				17.1%	48.6%	20%	11.4%	2.9%		
11	محايد	0.963	3.31	2	16	9	7	1	Y7	
				5.7%	45.7%	25.7%	20%	2.9%		
5	موافق	1.045	3.71	7	17	7	2	2	Y8	
				20%	48.6%	20%	5.7%	5.7%		
11	محايد	1.207	3.31	4	16	6	5	4	Y9	
				11.4%	45.7%	17.1%	14.3%	11.4%		
موافق		1.050	3.49	الدرجة الكلية لبعء العمليات الداخلية						
7	موافق	1.011	3.51	4	18	6	6	1	Y10	

				11.4%	51.4%	17.1%	17.1%	2.9%			
3	موافق	0.692	3.86	4	24	5	2	0	Y11		
				11.4%	68.6%	14.3%	5.7%	0%			
1	موافق تماما	0.69	4.37	16	17	1	1	0	Y12		
				45.7%	48.6%	2.9%	2.9%	0%			
9	موافق	1.143	3.40	4	17	6	5	3	Y13		
				11.4%	48.6%	17.1%	14.3%	8.6%			
12	محايد	0.026	3.29	2	14	12	6	1	Y14		
				5.7%	40%	34.3%	17.1%	2.9%			
موافق		0.759	3.68	الدرجة الكلية لبعء العملاء							
5	موافق	1.073	3.71	6	21	2	4	2	Y15	البعء المعالي	
				17.1%	60%	5.7%	11.4%	5.7%			
10	محايد	0.802	3.34	1	16	12	6	0	Y16		
				2.9%	45.7%	34.3%	17.1%	0%			
4	موافق	0.747	3.83	5	21	7	2	0	Y17		
				14.3%	60%	20%	5.7%	0%			
3	موافق	0.845	3.86	7	19	6	3	0	Y18		
				20%	54.3%	17.1%	8.6%	0%			
موافق		0.866	3.685	الدرجة الكلية للبعء المالي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 19.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة Y12 تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.690) بتوجه نحو درجة موافق تماما، ثم العبارة Y5 تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.785) بتوجه نحو درجة موافق، أما العبارتين Y11 و Y18 يأتیان في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.692) و (0.845) على التوالي بتوجه نحو درجة موافق، أما العبارة Y17 تأتي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.747) بتوجه نحو درجة وافق، أما العبارات Y3 و Y6 و Y15 يأتون في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.017) و (1.045) و (1.073) على التوالي بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارة Y6 تأتي في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.998) بتوجه نحو درجة موافق، أما العبارة Y10 تأتي في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

(1.011) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارة Y1 تأتي في المرتبة الثامنة بتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.120) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارة Y13 تأتي في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.143) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارة Y16 تأتي في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.802) بتوجه نحو درجة محايد، أما العبارتين Y7 و Y9 يأتيان في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.963) و(1,207) على التوالي بتوجه نحو درجة محايد، أما العبارة Y14 تأتي في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.026) بتوجه نحو درجة محايد، أما العبارة Y2 تأتي في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.910) بتوجه نحو درجة محايد، وفي الأخير العبارة Y4 تأتي في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.045) بتوجه نحو درجة محايد.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V 19). ولاختبار فرضيات الدراسة يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، ولكن قبل تطبيقه يجب التأكد من مدى توافر شروط الانحدار الخطي البسيط التالية:

1. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة؛
2. صلاحية نموذج الانحدار الكلية والجزئية أو المعنوية الكلية والجزئية لنموذج الانحدار؛
3. توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية، وهي: اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، الاستقلال الذاتي للبواقي تجانس البواقي (ثبات التباين).

أولاً: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، يجب إجراء بعض الاختبارات الإحصائية وذلك لضمان استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لفرضيات تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سيتم اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفقاً لفرضيات الدراسة، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لكل فرضية على حدى.

1. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة (اختبار جودة المطابقة): للتأكد من ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يتم استخدام اختبار كالموجروف-سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov). حيث يعتبر

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

من أهم الفروض الاحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات هو التوزيع الطبيعي. وللقيام بهذا الاختبار يتم وضع الفرضيتين التاليين:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ الفرضية البديلة (H_1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، إذا كان مستوى دلالة المتحصل عليه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (9.3): نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف

المتغيرات	قيمة معامل كلموجروف سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)	Sig
الاستكشاف الامثل للفرص	1,173	0.128
الاستغلال الأمثل لفرص	1.099	0.179
هيكل تنظيمي مرن	0.577	0.893
البراعة التنظيمية	0.807	0.532
الأداء التنظيمي	0.775	0.586

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ... SPSS V 19.

من خلال الجدول (9.3) يتضح بأن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أن توزيع متغيرات يتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

2. اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى: كما ذكرنا سابقا سيتم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لهذه الفرضية.

أ. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F). وبتعبير آخر فإن قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أن هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنه معنوي)¹.

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

الجدول رقم (10.3): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الأولى للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المثل للفرص الاستكشاف	الأداء التنظيمي	الانحدار SSR	1185.828	1	1185.828	17.800	0.000
		البواقي SSE	2198.458	33	66.620		
		الإجمالي SST	3384.286	34			

* الارتباط دال عند مستوى 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 19

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى للدراسة، تظهر قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig.}=0,000 < \alpha=0,05$)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأنّ نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الأولى للدراسة.

ب. **المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار:** يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار $(T)^1$. وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائياً يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0=0 \text{ و } b_1=0$$

الفرضية البديلة (H_1): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0 \neq 0 \text{ أو } b_1 \neq 0$$

حيث أنّ:

(b_0) : هو ثابت الانحدار

(b_1) : معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في: الاستكشاف الأمثل للفرص.

والجدول التالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

الجدول رقم (11.3): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت (<i>constant</i>)	38.489	6.239	0.000
الاستكشاف الأمثل للفرص	1.403	4.219	0.000

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V19 من خلال الجدول (11.3)، يتضح بأن مستوى الدلالة للثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الأولى غير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000)، وبالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الأولى معنوي.

ت. شروط المربعات الصغرى العادية: سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والتمثلة في: شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

• اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي: يتم التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (*Kolmogorov-Smirnov*)، وفحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12.3) نتائج اختبار كلمجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الأولى

البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)	مستوى الدلالة Sig
البواقي	0.119	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 19

يتضح من خلال الجدول 12.3 أن مستوى الدلالة يقدر بـ (0.200)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أن التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

• الاستقلال الذاتي للبواقي: ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل للانحدار، إلى أن وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون أقل من من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإن قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و (R2) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته¹. ويتم استخدام اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من ذلك، وفقا للفروض الاحصائية التالية:

الفرض العدمي (H_0): يوجد استقلال بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

الفرض البديل (H_1): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي) ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson):

الجدول رقم (13.3): قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الأولى

النموذج	إحصائية اختبار (D-W)
1	2.030

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 19..

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حديتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_U)، وذلك وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n).

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند $K=1$ ، $n=33$ ، وهي كما يلي: $d_L=1.171$
 $d_U=1.291$

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقاً للقواعد التالية¹:

✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان $(4-d_L < DW < 4)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(0 < DW < d_L)$.

✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان $(2 < DW < 4-d_U)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(d_U < DW < 2)$.

✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أن لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الأولى: $(4-d_U < DW < 4-d_L)$.

الحالة الثانية: $(d_L < DW < d_U)$.

وبما أن: قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 2.030 فإن: $(-4 < DW = 2.030 < 4)$ وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجوية

• اختبار تجانس البواقي (*Homoscedasticity*): يترتب على عدم تجانس البواقي أو عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (*Goldfield-Quandt*) وفحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

ولتطبيق الطريقة الحسابية (*Goldfield-Quandt*) تم ترتيب المشاهدات ترتيباً تصاعدياً وفقاً لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 7 مشاهدة من المنتصف*، وهي المشاهدات من رقم (15) إلى (21). وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 14 مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من مشاهدة رقم (01) إلى مشاهدة رقم (14)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من مشاهدة رقم (22) إلى مشاهدة رقم (35). ثم تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (*SSE*) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

الجدول رقم (14.3): مجموع مربعات البواقي (*SSE*) لكل سلسلة للفرضية الأولى

السلسلة	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	البواقي $(SSE)_1$	1164.478
السلسلة الثانية	البواقي $(SSE)_2$	700.705

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V 19

ثم يتم حساب قيمة (\hat{F}) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F} = \frac{(SSE)_2}{(SSE)_1} = 700.705 / 1164.478 = 0.601$$

ومنه فإن قيمة (\hat{F}) المحسوبة والتي بلغت (0.601) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(14;14;0,05)}$ والتي تساوي (2,4837). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

3. اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية: كما ذكرنا سابقاً سيتم اختبار

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لهذه الفرضية.

أ. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (*F*). ويتعبّر آخر فإن قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أنّ هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنّه معنوي)¹.

* 35 مشاهدة × 0,2 = 7 مشاهدة.

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15.3): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الثانية للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الفرص للاستغلال الأمثل	الأداء التنظيمي	الانحدار SSR	1184.040	1	1184.040	17.759	0.000
		البواقي SSE	2200.264	33	66.674		
		الإجمالي SST	3384.286	34			

* الارتباط دال عند مستوى 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 19

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية للدراسة، تظهر قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig.}=0,000 < \alpha=0,05$)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأنّ نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الثانية للدراسة.

ب. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار: يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار (T)¹. وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائياً يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0=0 \text{ و } b_1=0$$

الفرضية البديلة (H_1): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0 \neq 0 \text{ أو } b_1 \neq 0$$

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

حيث أن:

(b_0) : هو ثابت الانحدار

(b_1) : معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في: الاستغلال الأمثل للفرص

والجدول رقم (16.3) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثانية:

الجدول رقم (16.3): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت (<i>constant</i>)	22.473	2.266	0.030
الاستغلال الأمثل للفرص	2.299	4.214	0.000

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 19

من خلال الجدول (16.3) ، يتضح بأن مستوى الدلالة للثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05=\alpha$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الثانية غير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.030)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05=\alpha$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الثانية معنوي.

ت. شروط المربعات الصغرى العادية: سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في: شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

• اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي: يتم التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرونوف (*Kolmogorov-Smirnov*)، وفحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (17.3): نتائج اختبار كلمجروف-سميرونوف لاعتدالية البواقي للفرضية الثانية

البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرونوف (<i>Kolmogorov-Smirnov</i>)	مستوى الدلالة Sig.
البواقي	0.127	0.163

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 19

يتضح من خلال الجدول (17.3) أن مستوى الدلالة يقدر بـ (0.163)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05=\alpha$)، ومنه يتم التأكيد على أن التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجوية

• **الاستقلال الذاتي للبواقى:** ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقى في تحليل للانحدار، إلى أن وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التبيان المقدر للخطأ يكون أقل من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإن قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و (R²) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته¹. ويتم استخدام اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من ذلك، وفقا للفروض الاحصائية التالية:

الفرض العدمي (H₀): يوجد استقلال بين البواقى (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقى)

الفرض البديل (H₁): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقى (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقى)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson):

الجدول رقم (18.3): قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الثانية

النموذج	إحصائية اختبار (D-W)
1	1.580

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 19

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حديتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_U)، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n).

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند K= 1 ، n= 33 ، وهي كما يلي: d_L= 1.171
d_U= 1.291

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقى، وفقا للقواعد التالية²:

✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان (4-d_L<DW<4).

الحالة الثانية: إذا كان (0<DW<d_L).

✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان (2<DW<4-d_U).

الحالة الثانية: إذا كان (d_U<DW<2).

✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أن لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

الحالة الأولى: $(4-d_u < DW < 4-d_L)$.

الحالة الثانية: $(d_L < DW < d_u)$.

وبما أن: قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 1.580 فإن:

$(d_u=1.291 < DW=1.580 < 2)$. وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

• اختبار تجانس البواقي (*Homoscedasticity*): يترتب على عدم تجانس البواقي أو عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (*Goldfield-Quandt*) وفحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

ولتطبيق الطريقة الحسابية (*Goldfield-Quandt*) تم ترتيب المشاهدات ترتيباً تصاعدياً وفقاً لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 7 مشاهدة من المنتصف*، وهي المشاهدات من رقم (15) إلى (21). وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 14 مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من مشاهدة رقم (01) إلى مشاهدة رقم (14)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من مشاهدة رقم (22) إلى مشاهدة رقم (35). ثم تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

الجدول رقم(19.3): مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الثانية

السلسلة	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	البواقي $(SSE)_1$	2200.246
السلسلة الثانية	البواقي $(SSE)_2$	691.556

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V 19

ثم يتم حساب قيمة (\hat{F}) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F} = \frac{(SSE)_2}{(SSE)_1} = \frac{691.556}{2200.246} = 0.314$$

ومنه فإن قيمة (\hat{F}) المحسوبة والتي بلغت (0.314) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(14;14;0.05)}$ والتي

تساوي (2.4837). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

ث. اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة: كما ذكرنا سابقاً سيتم اختبار

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط

للفرضية الثالثة، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لهذه الفرضية.

* 35 مشاهدة × 0,2 = 7 مشاهدة.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20.3): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
هيكل تنظيمي مرن	الأداء التنظيمي	الانحدار SSR	2166.491	1	2166.491	58.708	0.000
		البواقي SSE	1217.795	33	36.903		
		الإجمالي SST	3384.286	34			

* الارتباط دال عند مستوى 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V19.

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة، تظهر قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig.}=0,000 < \alpha=0,05$)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأنّ نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة.

ج. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار: يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار (T)¹. وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تتص على أنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائياً يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0=0 \text{ و } b_1=0$$

الفرضية البديلة (H_1): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0 \neq 0 \text{ أو } b_1 \neq 0$$

حيث أنّ:

(b_0): هو ثابت الانحدار

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

(b_1): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في: هيكل تنظيمي مرن
والجدول رقم (21.3) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثالثة:
الجدول رقم (21.3): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت (<i>constant</i>)	32.292	7.606	0.000
الاستكشاف	2.575	7.662	0.000

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

من خلال الجدول (21.3) يتضح بأن مستوى الدلالة للثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الثالثة غير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000)، وبالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الثالثة معنوي.

ح. شروط المربعات الصغرى العادية: سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في: شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

• اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي: يتم التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (*Kolmogorov-Smirnov*)، وفحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (22.3): نتائج اختبار كلمجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الثالثة

البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرنوف (<i>Kolmogorov-Smirnov</i>)	مستوى الدلالة Sig.
البواقي	0.076	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V19.

يتضح من خلال الجدول (22.3) أن مستوى الدلالة يقدر بـ (0.200)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أن التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

• الاستقلال الذاتي للبواقي: ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل للانحدار، إلى أن وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون أقل من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإن قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و (R²) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما

يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته¹. ويتم استخدام اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من ذلك، وفقا للفروض الإحصائية التالية:

الفرض العدمي (H_0): يوجد استقلال بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

الفرض البديل (H_1): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson):

الجدول رقم (23.3): قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الثانية

النموذج	إحصائية اختبار (D-W)
1	2.440

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V19.

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حديتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_U)، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n).

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند $K=1$ ، $n=33$ ، وهي كما يلي: $d_L=1.171$

$d_U=1.291$

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقا للقواعد التالية²:

✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان $(4-d_L < DW < 4)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(0 < DW < d_L)$.

✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان $(2 < DW < 4-d_U)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(d_U < DW < 2)$.

✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أن لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الأولى: $(4-d_U < DW < 4-d_L)$.

الحالة الثانية: $(d_L < DW < d_U)$.

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

وبما أن: قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 2.440 فإن: $(-4 < DW = 2.440 < 2)$ وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

• اختبار تجانس البواقي (*Homoscedasticity*): يترتب على عدم تجانس البواقي أو عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (*Goldfield-Quandt*) وفحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

ولتطبيق الطريقة الحسابية (*Goldfield-Quandt*) تم ترتيب المشاهدات ترتيباً تصاعدياً وفقاً لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 7 مشاهدة من المنتصف*، وهي المشاهدات من رقم (15) إلى (21). وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 14 مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من المشاهدات رقم (01) إلى المشاهدات رقم (14)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من المشاهدات رقم (22) إلى المشاهدات رقم (35). ثم تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

الجدول رقم(24.3): مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الثالثة

السلسلة	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	البواقي $(SSE)_1$	657.614
السلسلة الثانية	البواقي $(SSE)_2$	264.099

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V19.

ثم يتم حساب قيمة (\hat{F}) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F} = \frac{(SSE)_2}{(SSE)_1} = \frac{264.099}{657.614} = 0.401$$

ومنه فإن قيمة (\hat{F}) المحسوبة والتي بلغت (0.401) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(14;14;0,05)}$ والتي تساوي (2.4837). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية والتأكد من تحقق جميع شروط أسلوب الانحدار الخطي البسيط، سيتم اختبار فرضيات الدراسة، حيث تنص الفرضية الأولى على: "علاقة الاستكشاف الأمثل للفرص بتحسين الاداء التنظيمي"، والفرضية الثانية تنص على: "علاقة الاستغلال الأمثل للفرص

* 35 مشاهدة × 0,2 = 7مشاهدة.

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوة

بتحسين الأداء التنظيمي"، الفرضية الثالثة تنص على "علاقة الهيكل التنظيمي المرن بتحسين الأداء التنظيمي".

1. اختبار مساهمة الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي: يتم اختبار الفرضية الأولى من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين الاستكشاف الأمثل للفرص والأداء التنظيمي، وأيضاً جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "الاستكشاف الأمثل للفرص" والمتغير التابع والمتمثل في "الأداء التنظيمي". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25.3): معامل الارتباط بين الاستكشاف الأمثل للفرص والأداء التنظيمي في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوة ميلا

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.000	0.592**	الاستكشاف الأمثل للفرص والأداء التنظيمي

** الارتباط دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 25.3 يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.592) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للاستكشاف الأمثل للفرص والأداء التنظيمي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26.3): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للاستكشاف الأمثل للفرص مع الأداء التنظيمي

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح (\bar{R}^2)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	1185.828	1	0.592	0.350	0.331	8.16210	17.800	0.000
البواقي	2198.458	33						
الإجمالي	3384.286	34						

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

من خلال الجدول 26.3 نلاحظ أنّ معامل الارتباط للاستكشاف الأمثل للفرص مع الأداء التنظيمي قدر بـ (0.592)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.331)، أي أنّ 33.1% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي راجع إلى الاستكشاف الأمثل للفرص. وهذا يعني أنّ الاستكشاف الأمثل للفرص فسر 33.1% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي، وأنّ الباقي أي (66.9%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (8.16210) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F). وللإجابة على الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار مساهمة الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ لا يساهم الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛
 $H_1 =$ يساهم الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).
ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y = b_0 + b_1 x_{1i} + u_i$$

حيث أنّ:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل الأداء التنظيمي (PO).

(x_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل الاستكشاف الأمثل للفرص (DOO).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b_1): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

الجدول رقم (27.3): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاستكشاف المثل للفرص مع الأداء

التنظيمي

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري		
		Bêta	SEb	A	
0.000	6.239		6.169	38.489	الثابت (<i>constant</i>)
0.000	4.219	0.592	0.332	1.403	الاستكشاف الأمثل للفرص

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للاستكشاف الأمثل للفرص على الأداء التنظيمي، حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (4.219) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$

وبالتالي، اعتماداً على نتائج الجدول رقم (27.3) فإن معادلة خط الانحدار للاستكشاف الأمثل للفرص مع الأداء التنظيمي، هي كما يلي:

$$DO = 38.489 + 1.403X1$$

انطلاقاً من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب الاستكشاف الأمثل للفرص فإن قيمة الأداء التنظيمي تقدر بـ (38.489). كما أنه كلما زاد الاستكشاف الأمثل للفرص بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي بـ (1.403)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 38.489 عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: لا يساهم الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: يساهم الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

ومنه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه:

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجوية

"يساهم الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي"

2. اختبار مساهمة الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي: يتم اختبار الفرضية الثانية من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين الاستغلال الأمثل للفرص والأداء التنظيمي، وأيضاً جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "الاستغلال الأمثل للفرص" والمتغير التابع والمتمثل في "الأداء التنظيمي". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(28.3): معامل الارتباط بين الاستغلال الأمثل للفرص و الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.000	0.591**	الاستغلال الأمثل للفرص والأداء التنظيمي

** الارتباط دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (28.3) يتضح بأنّ معامل الارتباط بلغت قيمته (0.591) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة. وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للاستغلال الأمثل للفرص والأداء التنظيمي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(29.3): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للاستغلال الأمثل للفرص مع الأداء التنظيمي

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح (\bar{R}^2)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	1184.040	1	0.591	0.350	0.330	8.16542	17.759	0.000
البواقي	2200.246	33						
الإجمالي	3384.286	34						

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

من خلال الجدول (29.3) نلاحظ أنّ معامل الارتباط للاستغلال الأمثل للفرص مع الأداء التنظيمي قدر بـ (0.591)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.330)، أي أنّ 33% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي راجع إلى

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجوية

الاستكشاف الأمثل للفرص وهذا يعني أنّ الاستكشاف الأمثل للفرص فسر 33% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي، وأنّ الباقي أي (67%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (8.16542) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار مساهمة الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ لا يساهم الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1 =$ يساهم الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1 x_{1i} + u_i$$

حيث أنّ:

(Y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي (DO).

(X₁): تمثل المتغير المستقل المتمثل في الاستغلال الأمثل للفرص (UO).

(b₀): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b₁): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى

الجدول رقم (30.3): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاستغلال الأمثل للفرص مع الأداء

التنظيمي

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	
		Bêta	الخطأ المعياري SEb		A
0.30	2.266		9.917	22.479	الثابت (constant)
0.000	4.214	0.591	0.546	2.299	الاستغلال الأمثل للفرص

الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للاستغلال الأمثل للفرص على الأداء التنظيمي، حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (4.214) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول 30.3 فإن معادلة خط الانحدار للاستغلال الأمثل للفرص مع الأداء التنظيمي، هي كما يلي:

$$DO = 22.479 + 2.299X2$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب الاستغلال الأمثل للفرص مع الأداء التنظيمي تقدر بـ (1,594). كما أنه كلما زاد الاستغلال الأمثل للفرص بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي بـ (2.299)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.. وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 22.479 عند مستوى معنوية (0.030) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha = 0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: لا يساهم الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: يساهم الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$). ومنه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه:

"يساهم الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي"

3. اختبار مساهمة الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي: يتم اختبار الفرضية الثالثة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين الهيكل التنظيمي المرن والأداء التنظيمي، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "الهيكل التنظيمي المرن" والمتغير التابع والمتمثل في "الأداء التنظيمي". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجيو

الجدول رقم 31.3: معامل الارتباط بين هيكل تنظيمي مرن والأداء التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.000	0.800**	هيكل تنظيمي مرن والأداء التنظيمي

** الارتباط دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 31.3 يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.800) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط الانحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للهيكل التنظيمي المرن والأداء التنظيمي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32.3): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للهيكل التنظيمي المرن مع الأداء التنظيمي

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح (\bar{R}^2)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	2166.491	1	0.800	0.640	0.629	6.07477	58.708	0.000
البواقي	1217.795	33						
الإجمالي	3384.286	34						

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

من خلال الجدول (32.3) نلاحظ أنّ معامل الارتباط للهيكل التنظيمي المرن مع الأداء التنظيمي قدر بـ (0.800)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.629)، أي أنّ 62.9% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي راجع إلى الهيكل التنظيمي المرن. وهذا يعني أنّ الهيكل التنظيمي المرن فسر 62.9% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي، وأنّ الباقي أي (37.1%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (6.07477) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

ولإجابة على الفرضية الثالثة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار مساهمة الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

الأداء التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية

$H_0 =$ لا يساهم الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1 =$ يساهم الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y = b_0 + b_1 x_{1i} + u_i$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي (DO).

(X_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل في الهيكل التنظيمي المرن (SOF).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b_1): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

الجدول رقم (33.3): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للهيكل التنظيمي المرن مع الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية Bêta	المعاملات غير معيارية		النموذج
			الخطأ المعياري SEb	A	
0.000	7.662		4.246	32.292	الثابت (constant)
0.000	7.662	0.800	0.336	2.575	هيكل تنظيمي مرن

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات .. SPSS V19

من خلال الجدول 33.3 يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للهيكل التنظيمي المرن على الأداء التنظيمي، حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (7.662) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$

وبالتالي، اعتماداً على نتائج الجدول رقم (33.3) فإن معادلة خط الانحدار للهيكل التنظيمي المرن مع الأداء التنظيمي، هي كما يلي:

$$DO = 32.292 + 2.575X3$$

انطلاقاً من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب هيكل تنظيمي مرّن فإنّ الأداء التنظيمي تقدر بـ (32.292). كما أنّه كلما زاد الهيكل التنظيمي المرّن بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي بـ (2.575)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين..

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 32.292 عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنّه: لا يساهم الهيكل التنظيمي المرّن في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنّه: يساهم الهيكل التنظيمي المرّن في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$). ومنه يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنّه: "يساهم الهيكل التنظيمي المرّن في تحسين الأداء التنظيمي"

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

تم في هذه الدراسة دراسة مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية. وسيتم في هذا المطلب تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على مؤسسة وحدة فرجيو سوناريك ميلة.

أولاً: تفسير نتائج مساهمة الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الأولى المتعلقة بمساهمة الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي أي "يساهم الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي"، وذلك بمعامل ارتباط موجب قدر بـ (0.592)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.331)، أي أنّ الاستكشاف فسر ما نسبته (33.1%) من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي.

وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون حول مساهمة الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال توجه المؤسسة لاستكشاف الفرص المتاحة وذلك بسعيها لاستقطاب موظفين وأفراد جدد ذوي مهارات وقدرات وتشجيعهم على تقديم اقتراحات جديدة ومختلفة، وكذا سعيها لتطوير أنظمة العمل الإدارية باستخدام التكنولوجيا الجديدة وتطوير العمليات الداخلية، ومحاولة تحديد احتياجات عملائها الحالية وتوقع رغباتهم المستقبلية، بالإضافة إلى سعيها لاستكشاف موارد مالية بتكاليف منخفضة لزيادة قيمة إيراداتها وأرباحها من أجل الوصول إلى إنتاج منتجات جديدة ومبتكرة وذات جودة تمكنها من البقاء والاستمرار في بيئتها.

ثانيا: تفسير نتائج مساهمة الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الثانية المتعلقة بمساهمة الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي أي "يساهم الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي"، وذلك بمعامل ارتباط موجب قدر ب (0.591)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.330)، أي أنّ الاستغلال الأمثل للفرص فسر ما نسبته (33%) من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي.

ومنه يمكن القول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون حول مساهمة الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي، ذلك من خلال سعي المؤسسة لاستغلال الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية فهي تهتم باستغلال معارف وخبرات موظفيها واطهار مهاراتهم من خلال تبني أساليب العمل الجماعي وذلك بتعليمهم وتوجيههم، بالإضافة إلى سعيها لاستغلال الفرص الموجودة في بيئتها الداخلية من تكنولوجيا موجودة وتحسين أساليب العمل الإدارية بما في ذلك الفرص الموجودة في البيئة الخارجية من خلال سعيها لإرضاء زبائنهم بما يحقق ولائهم، والعمل على استغلال الموارد المالية المتوفرة بما يساعدها في تحسين ظروف العمل.

ثالثا: تفسير نتائج مساهمة الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بمساهمة الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي أي "يساهم الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي"، وذلك بمعامل ارتباط موجب قدر ب (0.800)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.629)، أي أنّ الهيكل التنظيمي المرن فسر ما نسبته (62.9%) من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي.

وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون حول مساهمة الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك من خلال تبني المؤسسة لهيكل تنظيمي مرن يمكنها من استغلال الفرص المتاحة واستكشاف كل ما هو جديد فهو يمنح الحرية للأفراد ويشجعهم على التنوع والاختلاف في الآراء والتوجهات، كما يحقق لها القدرة على التكيف مع الظروف والتقلبات البيئية الداخلية والخارجية، فالهيكل التنظيمي المرن يسمح بتطوير أنظمة العمل الإدارية بما يتلاءم وتوجهات المؤسسة وكذا التكيف مع التغيرات في أذواق واحتياجات زبائنهم الحاليين وزبائنهم الجدد، كل هذا له أثر على زيادة وتحسين أرباح المؤسسة والوصول إلى التوازن المالي المطلوب.

خلاصة الفصل:

تمت هذه الدراسة من أجل دراسة مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي بمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية ميلة حيث استهدفت التحقق من الفرضيات التالية:

- ✓ يساهم الاستكشاف في تحسين الأداء التنظيمي؛
- ✓ يساهم الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي؛
- ✓ يساهم الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي.

ولقد اتبعنا في دراستنا هذه كل من المنهجين الاستكشافي والاختباري وتبنينا أسلوب الإبعاد والافتراض الاستنباطي، حيث استخدمنا تقنية دراسة حالة (الاستبيان) لجمع بيانات الدراسة، فقمنا بتصميم استبيان موجه لإطارات المؤسسة، كما قمنا بقياس مصداقية هذه الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة. وكذا الصدق البنائي بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجد فيه، ومن أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بقياس معامل ألفا كرونباخ.

وفي الأخير قمنا بتطبيق الدراسة الكمية على عينة الدراسة وبعد تحليل النتائج وتفسيرها توصلنا إلى ان الاستكشاف الأمثل للفرص، الاستغلال الأمثل للفرص، الهيكل التنظيمي المرن يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

خاتمة

عامّة

خاتمة عامة

يعتبر تحسين الأداء التنظيمي هدفا لكل مؤسسة تبحث عن النجاح، التميز والريادة، وذلك من خلال تعزيز قدرتها واستعدادها للوصول إلى نتائج محددة مسبقا باستخدامها الأمثل لمواردها المختلفة وبوجود إدارة فعالة قادرة على وضع استراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع. فالأداء التنظيمي يعد حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة لما له من دور في توفير المعلومات اللازمة لتصحيح الأخطاء ونقاط الضعف، ودعم نقاط القوة، ومساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في تطوير أداء العاملين بها لأجل إنتاج منتجات تواكب التغيرات التي تحدث في بيئتها من خلال تشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي المهارات والكفاءات على الإبداع، والتركيز على النظم والعمليات الإدارية وضرورة الوعي بتحقيق احتياجات زبائنها وذلك لأجل البقاء والاستمرارية.

ويكون النجاح في عملية تحسين الأداء، وفقا لبراعة المؤسسة في الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة لديها واستثمار الفرص المتاحة وفي نفس الوقت السعي للبحث الدائم والمستمر عن موارد جديدة واستكشاف فرص ومجالات جديدة غير معروفة من قبل، فتضمن بذلك التميز وتحقق ميزة تنافسية صعبة التقليد. فالبراعة التنظيمية تقوم على مدى قدرتها على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة لها في آن واحد بما يخلق التوازن بين الأداء الاستغلالي والاستكشافي، ويوفق بين موارد المؤسسة، السوق وظروف المنافسة. كما تمنح لها القدرة على ادارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي من خلال الكفاءة والتأثير، المواءمة والتكيف. لتحقيق الأمثلية والإبداع، والعمل على تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل بيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد والتحول السريع نحو الفرص الجديدة.

وقد قمنا بإسقاط ما تم تقديمه سابقا في نموذج الدراسة، حيث استخرجنا من خلاله مجموعة من الفرضيات تم اختبارها من خلال تطبيقها على دراسة حالة مؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميلة. وذلك من خلال اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث توصلنا من خلاله إلى نتائج محددة.

أولاً: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل من خلال بحثنا إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة نذكر فيها ما يلي:
بالنسبة للفرضية الأولى:

✓ إن مساهمة الاستكشاف الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي تحققت بدرجة كبيرة وذلك من خلال البحث عن الفرص الجديدة من موارد مالية وبشرية، واستخدام التكنولوجيا الجديدة وتطوير النظم والعمليات الإدارية، وإرساء العمل الجماعي والتشجيع على الإبداع والتطوير.

بالنسبة للفرضية الثانية:

✓ إن مساهمة الاستغلال الأمثل للفرص في تحسين الأداء التنظيمي تحققت بدرجة كبيرة وذلك من خلال استغلال المؤسسة لجميع الفرص المتاحة في البيئة الداخلية من خبرات ومهارات الموظفين، والتكنولوجيا الموجودة داخلها، والفرص المتاحة في البيئة الخارجية من موارد مالية من مختلف المصادر وأسواق تنافسية جديدة ومختلفة لتلبية حاجيات زبائنها.

بالنسبة للفرضية الثالثة:

✓ إن مساهمة الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء التنظيمي تحققت بدرجة كبيرة، وذلك من خلال تميز المؤسسة بهيكل تنظيمي مرن مكنها من الموازنة بين استغلال الفرص والموارد المتاحة والاستكشاف والبحث عن الفرص الجديدة والأسواق الجديدة بما يسهم في تحقيق الأرباح.

ثانياً: التوصيات

- ضرورة نشر المفاهيم الحديثة المتعلقة بالأداء التنظيمي وإيصالها إلى الأفراد العاملين في المنظمات لإدراك أهميتها في قياس مستوى الأداء التنظيمي.
- الاستمرار في تعزيز الممارسات والسلوكيات التي تشجع وترسخ ثقافة الثقة والصدق بين الأفراد العاملين من جهة وبينهم وبين المديرين من جهة أخرى، وتحفيزهم على رفع مهاراتهم في كافة المستويات لتحسين الأداء التنظيمي.
- ضرورة عمل المؤسسة على الارتقاء بمستوى العاملين وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة وتوفير الدعم اللازم لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في أداء أعمالهم.
- ضرورة تهيئة بيئة ملائمة للإبداع وتقديم التسهيلات اللازمة لاستكشاف واستغلال الفرص الجديدة والبحث عنها.
- ضرورة الاهتمام بمرتكزات البراعة التنظيمية وتعزيزها والاحتفاظ بها داخل المؤسسة الاقتصادية لما لها من دور إيجابي في تعزيز سمعتها.
- ضرورة العمل على تحقيق التوازن بين المتطلبات الحالية للمنظمة ذات الأمد القصير والمتطلبات المستقبلية لنجاح المؤسسة على الأمد البعيد.
- ضرورة الفهم الجيد لبعث تكوين الأفكار الجديدة وذلك من خلال تعلم العاملين لمهارات جديدة.

ثالثاً: حدود وأفاق البحث

رغم هذه الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي توصلنا إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فاققتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة وخاصة في طبيعة نشاطها يجعل نتائج الدراسة نسبية. إضافة إلى أنّ ضيق الوقت حال دون تطرقنا للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع واستعمال أداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستبيان دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متنوعة (المقابلات مثلاً). كما أنّ عملية تحسين الأداء التنظيمي تم تحديدها على أساس تبني نموذج واحد فقط.

إلا أنّ هذا الموضوع يفتح لنا أفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراسة البراعة التنظيمية بإضافة متغيرات جديدة وتأثيرها على تحسين الأداء التنظيمي باعتماد نماذج جديدة؛ بالإضافة لمحاولة دراسة تأثير البراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي؛ أو دراسة مدى مساهمة البراعة التنظيمية في دعم الأداء التنظيمي، وتوسيع الدراسة على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم بشكل يأخذ في الاعتبار خصوصية مختلف المؤسسات، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة

المر اجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

✓ الكتب:

1. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS كلية التجارة، جامعة المنوفة، القاهرة، 2008.
2. ربحي مصطفى عليان وآخرون، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، دار صفاء، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008 .
3. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
4. عصام حسين الدليمي وعلي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان عمان، الأردن، 2014.
5. فهمس محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
6. محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1999.
7. محمد قدرى حسين، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2015.
8. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2012.

✓ الرسائل الجامعية

1. خدنة يسمينة، البحث العلمي في الجامعة الجزائرية من خلال مذكرات تخرج طلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دراسة ميدانية ببعض جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص غدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2018.

2. زينب حميد مزهر، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي، الدور الوسيط للكفاءة المدركة، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في علوم إدارة أعمال، جامعة القادسية، العراق، 2017.
3. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
4. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011.
5. عبد الوهاب محمد حسين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليم نتس العالمية، سوريا، 2009.
6. عمران العربي، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، دراسة ميدانية لعينة من شركات الإسمنت، في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018.
7. فاطمة طويهي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015.
8. كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء المؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015.
9. لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم معلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.

10. لميس عارف عبد ربه المحاسنة، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
11. محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2014.
12. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
13. نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
14. يسمينة ياسع، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، دراسة حالة القطن الممتص (socolhyd)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011.

✓ مقال في المجالات:

1. أبو بكر بوسالم وهدى شهيد، دور أسلوب كايزن في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أور يدو ولاية بشار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، 2017.
2. إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد 22، 2009.

3. جواد محسن راضي وزهراء نعيم قاسم، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء بعض المصارف الخاصة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 25، جامعة القادسية 2018.
4. حيدر جاسم عبيد الجبوري، أثر المقدرات الجوهرية في البراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية ثراء عنه من المديرين العاملين في شركة زين للاتصالات المستقلة في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، العدد 4، العراق، 2013.
5. ذياب جرار، العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013.
6. رائد حسين الحجار، تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 8، العدد 2، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2004.
7. زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 25، العدد 4، كلية العلوم الإنسانية، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا فلسطين، 2011.
8. سند أبو تايه و خليل الحياي، منار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، 2012.
9. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.
10. طالب أصغر دوسه وسوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، 2008.

11. عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، جامعة الكوفة، العراق.
12. عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، جامعة الكوفة، العراق، 2015.
13. عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، 2007.
14. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001.
15. محمد إبراهيم كامل صويص وإبراهيم عبد السليم عابدي، دور نظم نكاه الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العامة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 27، العدد، فلسطين، 2018.
16. محمد ثابت الكرعاوي، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 20، جامعة الكوفة، العراق.
17. محمد ذيب المبيضين، فاعلية تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التمييز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المجلة الأردنية في إدارة أعمال، المجلد 9، العدد 4، الأردن، 2013.
18. محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد، جامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، سوريا، 2011.

19. محمود محمد امين عثمان الباشقالي والفن ناظر حجو، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، العدد 2، جامعة دهوك، العراق، 2015.
20. مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين المؤسسات، دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد5، 2014.
21. مها صاح إبراهيم، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 12، العدد 39، جامعة بغداد العراق، 2006.
22. هدى عبد الرحيم حسين وآلاء عبد الموجود العاني، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المستقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 105، جامعة الموصل، العراق، 2018.
23. يوسف حجي مالطاني وآخرون، التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة، بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد18، العدد 3، جامعة الكوفة، العراق، 2016.
24. يوسف عبد بحر ومؤن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، المجلد 13، العدد1، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013.

✓ مداخلة في المنتقيات:

1. حسين حساني، دور استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وتحسين اداء شركات التأمين الجزائرية، دراسة كمية لأدوات تقييم الأداء، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 27، 2009/1/28
2. دبله فاتح، النماذج الاستولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، يوم 22 فيفري 2010.

3. صارة لبرش ونبيلة شطارة، دور مراقبة التسيير في معالجة مشاكل المؤسسة وتحسين ادائها، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة.2.
4. وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22 فيفري 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman. (2013), Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, *Academy of Management Perspectives*, Vol.
2. Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks in Isfahan, Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, Iran.
3. Kothari C R (1990) Research Methodology Methods and Techniques , Wiley Eastern Limited New Delhi , india.

الملاحق

1. استثمار الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير
تخصص: مالية المؤسسة

استبيان حول

مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيوة -ميلة-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة علمية تخص معرفة هل مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، والتي صُممت لجمع المعلومات اللازمة تحضيراً للحصول على شهادة الماستر تخصص مالية المؤسسة.

لذلك نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بكل حيادية وموضوعية وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بنتائج موضوعية، علماً أنّ هذه البيانات ستُعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير .

تحت إشراف الأستاذة:

طباخي سناء

إعداد الطالبتين:

* تروش رحمة

* مولة نسيمة

السنة الدراسية: 2019/2018

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو منكم وضع علامة (×) في المكان المناسب لاختيارك.

	ذكر	الجنس
	أنثى	
	من 19 إلى 29 سنة	العمر
	من 30 إلى 39 سنة	
	من 40 إلى 49 سنة	
	50 سنة فأكثر	
	ثانوي	المستوى التعليمي
	ليسانس	
	ماستر	
	دراسات عليا (ماجستير -كتوراه)	
	إطار سامي	المنصب الإداري
	إطار رفيع	
	إطار أول	
	إطار تطبيق	
	عامل إتقان	
	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
	من 5 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 16 سنة	
	من 17 سنة فأكثر	

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: البراعة التنظيمية

الرجاء منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب لاختياركم.

رقم العبارة	محتوى العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولاً: الاستكشاف الأمثل للفرص.						
1	تعمل المؤسسة على البحث عن وسائل تكنولوجيا جديدة وبشكل مدروس.					
2	تسعى المؤسسة للبحث عن أفراد ذوي الكفاءات والمهارات.					
3	تسعى المؤسسة لابتكار منتجات جديدة باستعمال تكنولوجيا جديدة.					
4	تقوم المؤسسة بالبحث عن أفكار جديدة لتقديم خدمات جديدة عن طريق عملية البحث والتطوير.					
5	تسعى المؤسسة إلى تزويد العاملين بالمعرفة الجديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة.					
ثانياً: الاستغلال الأمثل للفرص.						
6	تبذل المؤسسة كل الجهود والإمكانيات لاستثمار الفرص الجديدة.					
7	تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات كبيرة أو بسيطة على المنتجات الحالية من حين لآخر.					
8	تعمل المؤسسة على الاستفادة من العاملين ذوي المهارات والكفاءات.					
9	تهتم المؤسسة بالمتطلبات الاجتماعية للمتعاملين معها.					
10	تقوم المؤسسة بمراجعة جهود التطوير والتحسين للتأكد من أنها تتماشى مع حاجات ورغبات عملاء.					
ثالثاً: هيكل تنظيمي مرن.						
11	تشجع المؤسسة التنوع والاختلاف البناء في الآراء، والتوجهات.					
12	تمنح المؤسسة الحرية للأفراد للقيام بمهامهم ونشاطاتهم وفقاً لنظرتهم الخاصة.					
13	تملك المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات والتحولات التي تحدث في محيطها.					
14	تستغل المؤسسة الفرص المتاحة لها وتبحث وفي نفس الوقت عن فرص جديدة وتستكشف كل ما هو غير معروف من قبل.					

المحور الثاني: الأداء التنظيمي

الرجاء منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب لاختياركم.

رقم العبارة	محتوى العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولاً: محور التعلم والنمو						
1	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.					
2	تتبنى المؤسسة ممارسات وأساليب تحفيزية لتشجيع المبادرات الإبداعية لدى الموظفين.					
3	تقوم المؤسسة باستمرار بالبحث عن أسواق وعملاء جدد.					
4	تقوم المؤسسة دورياً باستبدال آلات أكثر حداثة محل الآلات القديمة.					
5	سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة تزيد من قدرات الأفراد وتطور مهاراتهم وتحسن خبراتهم ومعارفهم.					
ثانياً: محور العمليات الداخلية						
6	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.					
7	تعمل المؤسسة على تطوير أنظمة العمل الإدارية واستخدام تكنولوجيا المعلومات.					
8	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وكذا طرح منتجات جديدة في السوق.					
9	تعمل المؤسسة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للعمال عنصرى الاستقرار والانسجام.					
ثالثاً: محور العملاء						
10	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها.					
11	تسعى المؤسسة لاكتساب عملاء جدد.					
12	لدى المؤسسة صورة وسمعة جيدة ومقبولة في السوق.					
13	تعمل المؤسسة على معرفة آراء العملاء في تقييم منتجاتها وتهتم باقتراحاتهم عند تصميم المنتجات.					
14	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات ومتطلبات عملائها لتحقيق رضاهم وولائهم.					
رابعاً: المحور المالي						
15	يُعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء المؤسسة.					
16	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطويرها.					
17	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل.					
18	يعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية التي تسعى المؤسسة إليها.					

شكراً جزيلاً لوقتكم وحسن تعاونكم

2 . قائمة المحكمين

الاسم	التخصص
زموري كمال	تسويق
حيمر حمودي	إدارة الموارد البشرية
بوفنش وسيلة	إدارة مالية
أبو بكر بوسالم	دراسة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة
قرين ربيع	علوم التسيير
قبايلي أمال	إدارة أعمال
سكري أيوب	إدارة أعمال
بوريجان فاروق	إدارة مالية
عبد العالي غيشي	علوم تجارية-تسويق

