



مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تحليل بعض العوامل (القدرة والرضا الوظيفي وبيئة العمل وخصائص الوظيفة) المؤثرة على أداء المنظمة (دراسة ميدانية على عينة من البنوك والمنظمات الصحية والصناعية اليمنية)

اسم الكاتب: د. سنان غالب المرهضي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/4098>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/15 18:03 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكademie غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لاغناء المحتوى العربي على الانترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



تحليل بعض العوامل (القدرة والرضا الوظيفي وبيئة العمل وخصائص الوظيفة) المؤثرة على أداء المنظمة (دراسة ميدانية على عينة من البنوك والمنظمات الصحية والصناعية اليمنية)

* الدكتور سنان غالب المرهضي

(تاريخ الإيداع 18 / 11 / 2007. قُبِل للنشر في 26/3/2008)

□ الملخص □

تركز هذه الدراسة على أداء الأفراد في المنظمة من خلال تطوير واختبار معادلة الأداء وحسابها كميًا والتي فحواها: الأداء = القدرة × الدافعية × بيئة العمل × خصائص الوظيفة. وقامت الدراسة بتصميم وتوزيع استبيان على تسع منظمات بهدف اختبار فرضية الدراسة و التي منها الفرضية الأولى والتي تنص بوجود علاقة بين: القدرة، والدافعية، وبيئة العمل، وخصائص الوظيفة كأبعاد مستقلة و الأداء كمتغير تابع. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: انخفاض أداء الأفراد في المنظمات عينة الدراسة يعزوه الباحث إلى انخفاض الاهتمام بالتدريب، والحوافز المادية والمعنوية، وعدم ملاءمة بيئة العمل وخصائص الوظيفة. وعلى الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إلا أن الحاجة إلى التوسيع في اختبار المعادلة ونموذج الدراسة والذي طورتهما الدراسة مسألة مهمة لمساعدة على معالجة الاختلالات في المنظمات اليمنية وغير اليمنية في مناطق مختلفة من اليمن.

الكلمات المفتاحية:

الأداء، القدرة، الدافعية، البيئة الداخلية للمنظمة، خصائص الوظيفة، الرضا الوظيفي.

* أستاذ إدارة الأعمال المشارك - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء - اليمن.

The Effect of Ability, Motivation, Workplace Environment, and Job Characteristics on Organization Performance: A Case Study of Yemeni Banking, Health and Industrial Sectors

Dr. Senan Almarhdi *

(Received 18 / 11 / 2007. Accepted 26/3/2008)

□ ABSTRACT □

This study explores individual performance in the organization by developing and examining the performance equation and calculating it quantitatively – i.e.: Performance = ability × Motivation × Environment × Job Characteristics. This paper examines four hypotheses, the most important of which is the relationship between ability; motivation, workplace environment, job characteristics and individual performance in the organization. Data are collected from a performance survey involving 423 employees and managers in 9 organizations .This study has come up with many results: the low performance of individuals in the organization is ascribed to no attention being paid to training, incentives; nonconductive nature of workplace environment, and job characteristics.

Keywords:

Performance, Ability, Motivation, Job Characteristics, Internal environment, Job Satisfaction.

*Associate Professor, Business Administration Department, Faculty of Commerce and Economics, Sana'a University, Yemen.

المقدمة:

إن الرضا النسبي لكل من المشتري والمستهلك عن مخرجات المنظمة من سلع وخدمات، يعد مؤشراً مهماً على الأداء الجيد لهذه المنظمة، ولذلك فإن أداء المنظمة ونجاحها هو محصلة للجهود الفردية و الجماعية فيها ومن الصعوبة بمكان تحقيق ذلك إلا بمعاملة لديها المعرفة و الخبرة و الرغبة في التفوق في أداء مهامها، وهي الصفات المميزة للعاملين في المنظمات الأكثر نجاحاً في العالم. (Gratton & Ghoshal, 2003)

وعلى الرغم من زيادة اعتماد أكثر المنظمات الحديثة على التكنولوجيا المتطرفة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات و اختصار دوراً فرداً على أداء أعمال روتينية، إلا أن دورهم أساساً على مخرجات المنظمات، خاصة تلك المعتمدة في نشاطها على العنصر البشري Intensive Labours سواء أكانت إنتاجية أو خدمية. و تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة و اختبار أطراف المعادلة التالية : الأداء = $\text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{البيئة}$ خصائص الوظيفة، و بالتالي معرفة أيّ الأبعاد أكثر تأثير على أداء المنظمة. و لغرض تحقيق هدف الدراسة الرئيسي والأهداف الفرعية فقد تم تقسيم الدراسة إلى: الجانب النظري، المنهجية، مجتمع وعينة الدراسة، تحليل البيانات المجمعة ميدانياً، الاستنتاجات والمقترحات، و من ثم المراجع.

أهمية البحث وأهدافه :

يعتبر أداء المنظمة محصلة لأداء أفرادها في المستويات الإدارية المختلفة، و قدرتهم و رغبتهم في استغلال ما تحت أيديهم من موارد وبالتالي الإسهام في تطوير منظماتهم. و تأسيساً على ذلك فإن المورد البشري يشكل حجر الزاوية لتطور و نمو المنظمة و بالتالي المجتمع. و قد تبالغ بعض المنظمات في الاهتمام بالเทคโนโลยيا (آلات و معدات) و الانشأءات المادية و تهمل المورد البشري خاصة إذا ما تعلق ذلك بالحوافز المادية و المعنوية و مدى ملائمتها لشباع حاجات و رغبات الأفراد، مما ينعكس سلبياً على أدائهم و بالتالي أداء المنظمة. و تعتمد الاستفادة من الموارد البشرية على قدرة إدارة المنظمة في تشخيص حاجاتهم و رغباتهم و من ثم تصميم نظام حواجز ملائمة لشباعها. وما يمكن أن يحسب لهذا البحث هو محاولة الباحث اختبار أبعاد معاً دلته و بشكل كمي هذا من ناحية و كونه يطبق في المنظمات اليمنية و التي تفتقر لمثل هذه الدراسات. يحاول البحث تحقيق الأهداف التالية بشكل جزئي أو كلي:

1. التعرف على قدرات الأفراد عينة الدراسة.
2. التعرف على مستوى الرضا في المنظمات عينة الدراسة.
3. التعرف على ملائمة بيئه العمل التي يمارس الفرد فيها مهامه.
4. التعرف على خصائص الوظيفة التي يشغلها الفرد.
5. تقديم المقتراحات للمنظمات عينة الدراسة.

مشكلة البحث:

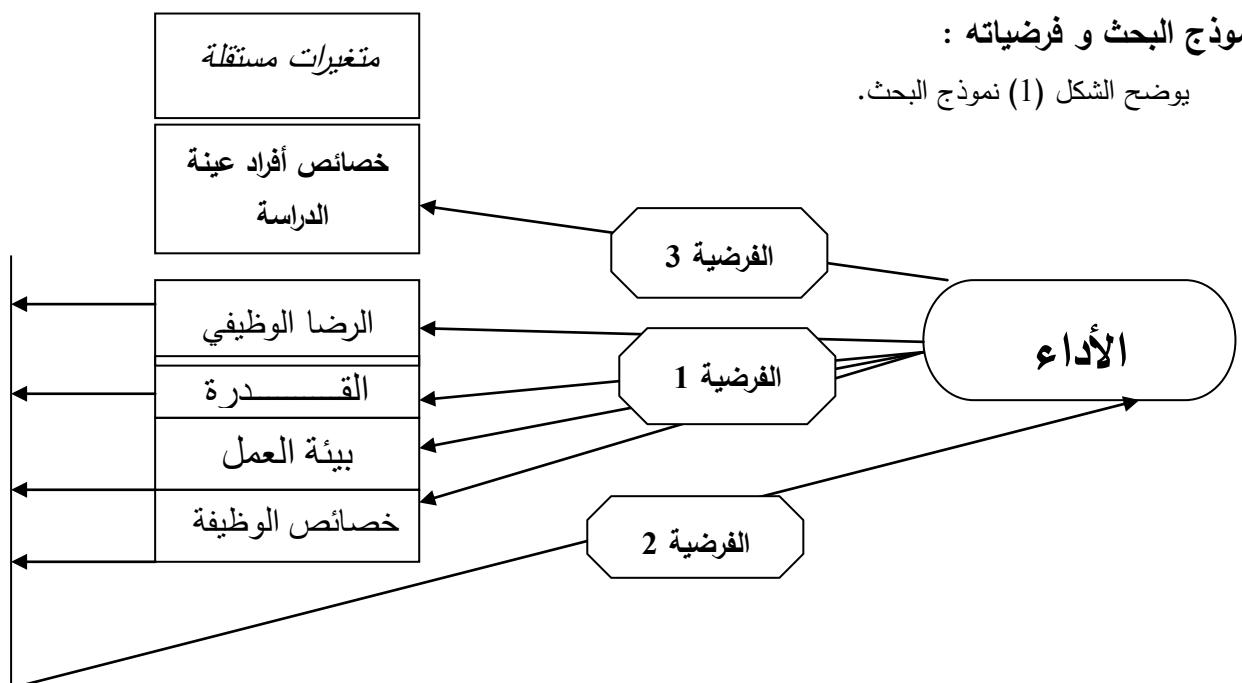
تتلخص مشكلة البحث في النقاط التالية:

تشكل الموارد البشرية أهم مورد في المنظمات نظراً لدورها الأساس في استغلال الموارد الأخرى و بالتالي زيادة أداء و نمو المنظمات و تطورها و بالتالي تطور المجتمع. و تؤكد الأدبيات الإدارية على وجود علاقة بين أداء الأفراد و قدراتهم الذهنية (معارف و مهارات) و العضلية و مستوى الرضا و ملائمة بيئة العمل و خصائص الوظيفة. و يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى إهتمام المنظمات عينة الدراسة بتدريب موظفها و بالتالي تطوير قدراتهم؟
2. ما مدى إهتمام الأفراد عينة الدراسة بتطوير ذاتهم أثناء وقت الفراغ.
3. ما هي درجة الارتباط بين الأداء كمتغير تابع، و القدرات، و الرضا الوظيفي، و بيئة العمل و خصائص الوظيفة.
4. ما هو مستوى الرضا لدى أفراد العينة، و هل يتباين من قطاع آخر؟
5. هل هناك علاقة بين الخصائص والأداء الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة.

نموذج البحث و فرضياته :

يوضح الشكل (1) نموذج البحث.



الشكل (1) نموذج البحث

فروض البحث:

- 1 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء: والقدرات، والرضا الوظيفي و بيئة العمل وخصائص الوظيفة.
- 2 - تؤثر كلًا من : القدرة (مجالات التدريب)، والرضا الوظيفي، و بيئة العمل، و خصائص الوظيفة على الأداء.
- 3 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء و خصائص أفراد عينة الدراسة ذات العلاقة بـ: العمر ، والمستوى التعليمي، والخبرة، و قضاء وقت الفراغ.
- 4 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء و أبعاد الدراسة: القدرة (مجالات التدريب)، و الرضا الوظيفي، و بيئة العمل، و خصائص الوظيفة على مستوى المنظمات عينة الدراسة.

حدود الدراسة:

يخلص قصور الدراسة في:

- 1- اختصارها على أمانة العاصمة (صنعاء).
- 2- عدم شمولها لمنظمات أجنبية تعمل في اليمن.

أسلوب البحث:

المنهج الوصفي التحليلي هو الأسلوب الملائم والمتعارف عليه في أوساط المتخصصين في إجراء مثل هذا النوع من البحوث. وعليه فقد تم الاستفادة من الأدبيات الإدارية المتاحة ذات العلاقة بهذا البحث، وبناء الجانب النظري والعملي فيه.

بناء المقياس Constructs & Measures

إن صعوبة توفير مقاييس دقيقة لقياس السلوك الإنساني في المنظمات هي إحدى المعضلات التي تواجه الباحثين في هذا المجال. وعليه فقد تم تتبع " وما هو متاح للباحث" الأدبيات التي تناولت أداء الفرد والعوامل المؤثرة عليه، و من ثم الوصول إلى مقياس للدراسة الحالية، و التي يعتقد الباحث بأنه ملائم لتحقيق أهداف الدراسة و التأكيد من صحة أو عدم صحة فرضياتها :

$$1- \text{Performance (P)} = \text{Ability (A)} \times \text{Motivation (m)}$$
$$P = A \times m \rightarrow \text{Vroom (1964)}$$

الأداء = القدرة × الدافعية

ركزت المعادلة على قدرة ودافعية الفرد، محيّدةً، الموقف وطبيعته المتأثر بعوامل البيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية

$$2- \text{Performance (P)} = F(\text{Opportunity (O)}) \times \text{Capacity (C)} \times \text{Willingness (W)}$$

$P = F(O \times C \times W)$; (Blumber & Pringle 1982)

الأداء = الطاقة × الرغبة × الفرصة

يلعب إدراك الفرد والإدارة دوراً كبيراً في أبعاد المعادلة، إذ إن توفر فرصـة أداء المهام و القدرة والرغبة مسألة نسبية خاضعة للموقف و التقدير الشخصي.

$$3- \text{Performance (P)} = \text{Objective ability (OA)} \times \text{effort (EFF)}$$
$$P = OA \times EFF \rightarrow \text{Riedel, Nebeker & Cooper (1988)}$$

(اشتق الباحثون هذه المعادلة من المعادلة رقم 1)

الأداء = الجهد × القدرة × موضوعية الهدف و القدرة على أدائه.

معادلة الدراسة:

تم تطوير معادلة الدراسة من المعادلات السابقة والأدبيات ذات العلاقة والتي هي :

الإداء = القدرة × الدافعية × البيئة الداخلية × خصائص الوظيفة

$$4- \text{Performance (P)} = \text{Ability (A)} \times \text{Motivation (m)} \times \text{Internal Environment (IE)} \times \text{Job Characteristic (JC)}$$
$$P = A \times M \times IE \times JC$$

والمفهوم الإجرائي في هذه الدراسة الدافعية هو: الحصول على أقصى جهد من الفرد أثناء أدائه للوظيفة التي يشغلها أو مهامه. و يعتبر بذلك الفرد لأقصى جهد في أداء مهامه محصلة لدرجة الرضا لديه وعلىه فقد تم التعويض عن الدافعية في معادلة الدراسة بالرضا الوظيفي.

و أصبحت المعادلة على النحو التالي:

$$\text{Performance (P)} = \text{Ability (A)} \times \text{Job Satisfaction (JS)} \times \text{Internal Environment (IE)} \\ \text{Characteristic (JC)} \\ P = A \times JS \times IE \times JC$$

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرضا الوظيفي} \times \text{البيئة} \times \text{خصائص الوظيفة}$$

و تم قياس أبعاد المعادلة وفق فقرات (مقياس Likert السباعي) متعددة ملحق (1)، تم تطويرها من أدبيات الدراسة ذات العلاقة والتي من أهمها: BLUMLER & PRINGEL, 1982; NADLER & ZEACE, 1982; WEXLEY & 1983, 1990 WEXLEY & YUKI ; 1984 MS Q., JONES, 2006: 55 MAMDAUH 1997, YUKI, 1984;

الأساليب الإحصائية المستخدمة والهدف منها:

- ولغرض استخراج النتائج النهائية وتحليلها بهدف تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي المعروف بـ SPSS . Statistical Packages for Social Sciences (SPSS).
1- Cronbach Alpha (Cronbach Alpha) يبين اختبار معامل كرون باخ ألفا قوة و ثبات المقياس والذي بلغ (0.90) لفقرات مقياس الدراسة مما يعني دقة المقياس واتساقه واستقراره.
2- التكرارات والنسب المئوية بعرض شرح المنظمات والأفراد عينة الدراسة.
3- المتوسطات الهندسية لحساب معادلة الدراسة.
4- معامل ارتباط الرتب L: Pearson's Correlation، بهدف معرفة الارتباط الداخلي لأبعاد الدراسة من ناحية والارتباط فيما بينها من جهة أخرى، وكذلك لاختبار فرضيات الدراسة.
5- اختبار Analysis of variance (ANOVA)، لمعرفة الفروق القائمة في الأداء على مستوى القطاعات عينة الدراسة.

مجتمع و عينة البحث:

ا- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاثة قطاعات عاملة في أمانة العاصمة صنعاء هي : المستشفيات و التي يبلغ عددها (4 مستشفيات) ، المصارف و البالغ عددها (14 مصرف)، والمنظمات الصناعية (10 منظمات والتي لديها أكثر من 100 عامل).

ب. عينة الدراسة

تم اختيار المنظمات عينة الدراسة على أساس العينة العمدية (المقصودة) من كل قطاع على أن تكون ممثلة للقطاع العام و المختلط والقطاع الخاص، بينما تم اختيار أفراد عينة الدراسة وبشكل عشوائي من كل منظمة من المنظمات عينة الدراسة. و تأسياً على ما سبق فقد تم اختيار المنظمات عينة الدراسة من كل قطاع على النحو التالي:

- القطاع الصحي : المستشفى اليمني الألماني (خاص)، المستشفى الجمهوري (عام - إلا أنه يتلقى الدعم والمساعدات الإضافية من جهات مختلفة محلية، و دولية)، مستشفى الكويت التعليمي العام (عام).
- القطاع المصرفي: البنك اليمني للإنشاء والتعمير (مختلط)، بنك سبا الإسلامي (خاص)، بنك اليمن الدولي (خاص)، وقد حرص الباحث على أن تتضمن عينة الدراسة من هذا القطاع مصرفًا عربياً دولياً، لكنه للأسف لم يجد تجاوباً من قبل تلك المصارف.
- الصناعي : الشركة اليمنية للأدوية (مختلط)، مجمع الثورة الصناعي (خاص)، شركة أروى للمياه المعدنية - شملان - (خاص).

الجانب النظري:

يناقش هذا الجزء عناصر معادلة الدراسة و بشكلٍ متاليٍ :

1- الأداء Performance

ينظر للأداء على أنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهد الذي يبذلها الفرد على أساس موقف معين (السالم، و حربوش 1991: 124) . و تقويم أداء الفرد وفق هذا المفهوم لا يعطي صورة واضحة و موضوعية، نظراً لحصر عملية التقويم على موقف محدد. و يرى هاشم زكي (1989: 1989) بأن تقويم الأداء عبارة عن تحليل وتقويم أداء العاملين لعملهم وسلكهم فيه، و قياس مدى صلاحيتهم و كفاءتهم " و يحصر هذا المفهوم نتائج أداء الوظيفة في الفرد وكفاءته متاجهلاً البيئة التي يتم أداء الوظيفة فيها على الرغم من أهميتها. و يتلقى كل من (Griffin & Moorhead, 1986; Desimone & Harris, 1998) على أن الأداء عبارة عن: تقويم أداء و سلوك شاغل الوظيفة (ما هو كائن؟) مقارنة بالأداء والسلوك المخطط له (ما يجب أن يكون؟). و تؤكد النظرة المتفحصة للمفاهيم السابقة، تركيزها على الفرد شاغل الوظيفة، دونما الاهتمام بالبيئة التي يمارس الفرد فيها نشاطه، و تأسيساً على ذلك يرى الباحث أن تقويم الأداء: عبارة عن نظرة تحليلية للفرد والبيئة التي يمارس فيها نشاطه، و مقارنة ما هو كائن بما يجب أن يكون، بهدف تعزيز العوامل ذات العلاقة والسلوكيات الإيجابية ومعالجة السلبي منها.

2- القدرة Ability

يعتقد كل من (Rue & Byars, 1990; Robbins, 1991; Moorhead & Griffin, 1995) على أن القدرة هي: قدرة الفرد العضلية والذهنية Capacities على أداء الوظيفة المكلف بشغلها بكفاءة و فاعلية. و تتأثر قدرة الفرد بعوامل ذاتية مثل القابلية Capability لديه في فهم واستيعاب ما يتلقاه من معلومات، و بعوامل غير ذاتية و تشمل المهارات Skills في أداء الوظيفة أو ومهام محددة. و يقصد بالكفاءة Competencies تلك المهارات التي يحتاج الفرد إلى ممارستها في الواقع العملي وبالتالي يزداد فهماً وخبرة وتحصصاً و كفاءة بمرور الوقت. و تتأثر قدرة الفرد بعوامل أساسية منها: الخصائص الديمغرافية، الخبرة، الثقافة، الجهد المبذول من الفرد أثناء أداء العمل، و إدراك الفرد للتوجيهات ذات العلاقة والنتائج المرغوبة. و تتأثر قدرة الفرد على التعلم و تقبل كلما هو جديد برضاه عن الوظيفة التي تشغليها و النمط القيادي المحفز.

3- الدافعية Motivation

إن قدرة و كفاءة الفرد ليست كافية، بدون توافر الدافعية لديه في استخدام تلك القدرات في أداء مهامه، و تؤكد الأدبيات الإدارية على العلاقة الطردية بين القدرات والدافعية و الأداء. و يؤدي التكامل بين القدرات و الدافعية والبيئة الداخلية الملائمة إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

مفهوم الدافعية:

يختلف مفهوم الدافعية من متخصص لآخر، إلا أن أغلب الأدبيات التي تتناول الدافعية (على كثرتها) تحاول فهم سلوك الفرد الحالي والتىء بالمستقبل منه.

وتعتبر الدافعية محصلة لعوامل بيئية داخلية وخارجية عديدة ومن الصعوبة حصرها في عوامل محددة و تجاهل الأخرى (Kiggundu,1989: 170)، ويرى (Griffin, 1993: 367) أن الدافعية انعكاس لعوامل داخلية للفرد من الصعوبة بمكان تحديدها وبشكل دقيق وبالتالي الوصول إلى مفهوم محدد. إلا أنه يمكن القول إن الدافعية تعنى "الحصول على أقصى جهد للعاملين أثناء أداء مهامهم" و يتفق الباحث مع هذا المفهوم كونه يخدم أهداف هذه الدراسة.

ويعتبر لرضا الوظيفي وسيلة هامة للحصول على أقصى جهد من الفرد أثناء أداء الوظيفة أو المهام. و تؤكد نتائج العديد من الدراسات والتي أجريت في البيئة العربية والأجنبية، وعلى منظمات مختلفة بوجود علاقة بين الرضا الوظيفي و الحوافز المادية والمعنوية (قمحان، 1996)، ويضيف : كُل من العديلي(1981م)، العتيبي (1991م) في دراستهم بيئه العمل، و يضيف المطيري (1993م) إدارة القيادة العليا للأداء و المعلومات المرتدة، و يربط Riedel & Cooper,1988 (Allen;Shore;&Griffeth 2003) بين الحوافز المالية و النتائج المرغوبة، بينما يضيف (Cooper,1988) عدالة الحوافز. و يتضح مما سبق أهمية الحوافز المادية(و التي تتضمن : الأجر، و المكافآت بأنواعها) و المعنوية (و التي تشمل: مسمى الوظيفة فرص النمووالتطور، التعلم والإبداع، والضمادات المختلفة، والأمان الوظيفي) للرضا الوظيفي.

4- البيئة الداخلية للمنظمة :Internal Environment

على الرغم من التداخل الكبير بين البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، إلا أنه يمكن التمييز بينهما من خلال قدرة المنظمة على التحكم فيما. فالمنظمة تحكم بيئتها الداخلية أكثر مقارنة بالبيئة الخارجية (Ball & McCulloch. 1993) و لعل هذا التداخل سبب أساسى لاختلاف نظرية الباحثين للبيئة التنظيمية. و ينظر إلى البيئة الداخلية بشكل عام على أنها " كل العوامل المادية والاجتماعية الموجودة داخل المنظمة والتي تستطيع المنظمة التحكم فيها بشكل ما" (المرهضي، 1999: 79). وتكون البيئة الداخلية من: القواعد و الإجراءات، و نوعية التكنولوجيا، والنظم والقوانين، والبناء التنظيمي الرسمي وغيرال رسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغيرالرسمية، والنطط القيادي و الاتصالات وكذلك طبيعة السلعة أو الخدمة المستهدفة، و ظروف العمل المادية و المعنوية، و القيم والمعتقدات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة (السالم، 1988: 171). و طالما أن البيئة الداخلية تحت سيطرة وتحكم إدارة المنظمة النسبي، فإنه يمكن الحد من اثارها السلبية على أداء الفرد من خلال: وضع نظام حواجز يلبي احتياجات الفرد، وخفض عوائق الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين وإيجاد نظام يساعد على انتساب المعلومات في جميع الاتجاهات والسماسح للفرد بالاطلاع أولا بأول على نتائج عمليه من خلال المعلومات المرتدة، الموائمة بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وكذلك توفيرالتكنولوجيا الملائمة Appropriate Technology، و إيجاد نوع من التنااغم قدر الإمكان بين الأفراد من ناحية و بينهم وبين الإدارة من جهة أخرى. و يزعم الباحث بأن: طبيعة العمل، و تصميم الوظيفة، والتكنولوجيا

المتاحة، ونظم المعلومات، وننمط القيادي، كلها عوامل ذات أثر هام و مباشر على أداء الفرد، وعليه سوف يتم تناولها و بشكل مختصر في الأسطر التالية

أ- طبيعة العمل أو الوظيفة:

تحدد طبيعة العمل والوصف الوظيفي المهارات والمعرفات والقدرات العضلية والذهنية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة أو المكلف بالمهام. ومن الوظائف التي تؤثر طبيعتها على أداء الفرد: التدريس، والبحث العلمي، والاستشارات وغيرها، فقد يكون لدى الأستاذ المهارات والمعرفات والقدرات لتوصيل ما لديه من معارف لطلابه ولكن طبيعة بيئة العمل التي يمارس الأستاذ فيها مهامه وقدرات الطلاب الذهنية الثقافية والاجتماعية السائدة كل هذا وغيره يؤثر على أداء الأستاذ. و كذلك الحال بالنسبة للباحثين فقد يقضي الباحث وقتاً طويلاً حتى يصل إلى نتائج مرضيه وبالتالي فإن طبيعة العمل تؤثر على أداء الفرد، بالإضافة إلى قدراته دافعيته. ومن الصعوبة بمكان مناقشة العلاقة بين أداء الفرد وقدراته ودافعيته بمعزل عن طبيعة وت نوع المهام و مدى ملامعتها لقدرات ورغبات الفرد.

ب- الاتصالات والمعلومات المرتدة :Communication & Feedback

تؤثر طبيعة الاتصالات وانسياب المعلومات على أداء الفرد. وينتج عن مرونة الاتصالات: حسن استغلال الوقت، حل مشاكل العمل في وقت وجيز، تعزيز الرضا لدى الأفراد، وكذلك إيجاد نوع من المنافسة بين أعضاء المنظمة من ناحية، و تدريبهم على تحمل المسؤولية من جهة أخرى. و يؤدي الاتصال ذو الاتجاهين بين الإدارة والأفراد إلى فهم الأفراد للأهداف التنظيمية الحالية والتغير المستقبلي فيها مما يعزز التزامهم الأدبي تجاهها وتعزيزاً لدافعيتهم. وإدراك الإدارة لأهمية التكامل مع أعضاء المنظمة يجعلها أكثر شفافية في التعامل مع الأفراد وتعمل بالقرب منهم وتشاور معهم حول أي تغيير في أهداف المنظمة، بدلاً من مواجهتهم بذلك التغيير.

وتعتبر المعلومات المرتدة أحد العوامل الهامة المؤثرة على أداء الفرد، و معرفة الفرد من خلالها لنتيجة جهده فإنه يقوم إما بتعزيز الجهد والسلوك الحالي، أو تغيير مستوى الجهد والسلوكيات و بما يؤدي إلى تحسين الأداء (Locke, 1984). و يختلف أثر المعلومات المرتدة على أداء الأفراد باختلاف نوعية تلك المعلومات (إيجابية أو سلبية من وجهة نظر الفرد) كذلك على وضعهم لأهدافهم، إلا أن الدراسات الميدانية التي تناولت قوة ذلك التأثير قليلة (Podsakoff & Farh, 1989) و على ضوء تلك المعلومات يتم وضع استراتيجية تدفق المعلومات المرتدة على الأفراد و نستخلص من الأدب الإدارية المتاحة و التي تم استعراضها في الجزء السابق أثر القدرة، الدافعية و بيئة العمل على أداء الفرد. و فهم العوامل المؤثرة على الأداء يستدعي التحليل الموضوعي لمعادلة الأداء ($\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{البيئة}$) المقترحة في هذه الدراسة ، والنظر لكل جوانبها بشكل عام، و أثر قدرات دافعية الفرد والبيئة التي يعمل فيها على أدائه والمتمثل في أداء المنظمة. ويتناول الجزء التالي منهجة الدراسة ومعايير قياس معادلة الأداء.

تحليل ومناقشة البيانات المجمعة ميدانياً:

يتناول هذا الجزء من الدراسة : خصائص المنظمات عينة الدراسة، وتطبيق معادلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

| القطاع | عينة الدراسة تقريباً | إجمالي عدد العاملين في المنظمات | أفراد العينة % | النسبة إلى إجمالي أفراد عينة الدراسة |
|--------|----------------------|---------------------------------|----------------|--------------------------------------|
|--------|----------------------|---------------------------------|----------------|--------------------------------------|

تحليل بعض العوامل (القدرة والرضا الوظيفي وبيئة العمل وخصائص الوظيفة) المؤثرة على أداء المنظمة
 (دراسة ميدانية على عينة من البنوك والمنظمات الصحية والصناعية اليمنية)
الم睿ضي

| | | | | |
|-------|-----|-----|------|----------------------|
| %21.4 | %21 | 93 | 440 | المصاريف (3منظمات) |
| %42.2 | %15 | 183 | 1260 | المستشفيات(3منظمات) |
| %36.4 | %39 | 158 | 1300 | المنظمات الصناعية(3) |
| %100 | %15 | 434 | 3000 | الإجمالي العام |

1- خصائص المنظمات عينة الدراسة:

جدول (1) خصائص المنظمات عينة الدراسة

| % | مدير عام | نسبتهم من أفراد العينة | مدير إدارة | نسبتهم من أفراد العينة | رئيس قسم | نسبتهم من أفراد العينة | مرؤوسين | الوظيفة التي يشغلها أفراد عينة الدراسة |
|----|----------|------------------------|------------|------------------------|----------|------------------------|---------|--|
| %9 | 4 | %1.8 | 8 | %11.1 | 48 | %86.2 | 374 | |

وبهدف تشخيص العوامل المؤثرة على أداء الأفراد فقد شملت الدراسة القطاعين العام والخاص وكذلك القطاعين الخدمي و الصناعي نظراً للدور الهام و الذي يلعبانه في المجتمع.

و يشكل أفراد عينة الدراسة و الذي تجاوبوا مع الباحث نسبة تتراوح بين 9 % الشركة ١ اليمنية الأدوية، 50% بنك سبا الإسلامي، و 15% مجمع الثورة الصناعي (بعد أن تم استبعاد ثمانين استماراة نظراً لعدم دقتها أو استكمالها بالشكل المطلوب) من مجموع مجتمع الدراسة و هذه نسب مقبولة في أوساط الباحثين المتخصصين ، وتعطي مؤشراً لفهم الظاهرة التنظيمية المستهدفة.

وأدى شمول الدراسة لأكبر مستشفيين عاملين في العاصمة صنعاء (الجمهوري و الكويت العام) إلى زيادة نسبة أفراد عينة الدراسة من المنظمات الصحية 42.2% يليها المنظمات الصناعية 36.4% فالبنوك 21.4%. ويعزى انخفاض أفراد عينة المنظمات المصرفية إلى طبيعة نشاطها المعتمد على عدد قليل من العاملين، و زيادة عدد العمالة في البنك اليمني للإنشاء و التعمير كونه من أكبر وأقدم البنوك في اليمن ومن المنظمات المختلطة.

وتوضيح البيانات في الجدول (1) بأن نسبة عدد المرؤوسين للرؤساء حوالي 8: 1 بالنسبة برؤساء الأقسام و 6: 1 بشكل عام. و نستنتج من هذه النتيجة تمت المنظمات عينة الدراسة بهيكل تنظيمي منبسط Flat Hierarchy، مما يشكل ميزة للمنظمات عينة الدراسة يساعدها على سرعة التجاوب و التغيرات البيئية.

2: تطبيق المعادلة:

حاول الباحث وفيما هو متاح من الدراسات الحصول على تطبيق عملي لمعادلة الدراسة إلا أنه لم يجد، وأن بعض الدراسات والكتب تتناولها نظرياً، ورغم ذلك فقد تم في هذه الدراسة تطبيق المعادلة لمتوسط حسابي (وهو عبارة عن نموذج جمعي Additive) ثم معادلة لمتوسط هندسي (وهو عبارة عن نموذجي مضاعف Multiplicative) وبعد المقارنة بين النتائج تم الإبقاء على التطبيق الهندسي لموضوعيته مقارنة بالتطبيق الحسابي.

خطوات تطبيق معادلة الدراسة:

$$\text{المعادلة نظرياً عبارة عن الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{البيئة} \times \text{خصائص الوظيفة}$$

وهي عبارة عن معادلة ضريبية ولهذا رأى الباحث استخدام المتوسط الهندسي باعتباره نموذج مضاعف أيضاً حيث يُعرف على أنه الجذر التوسي لحاصل ضرب القيم.

وفي بحثنا هذا تم حساب المتوسط الهندسي لأي محور في الإستبيان على أنه الجذر التوسي لحاصل ضرب درجات عبارات المحور في الإستبيان. مثلاً المتوسط الهندسي لمحور القدرة عبارة عن الجذر الثامن لحاصل ضرب درجات عباراته في الإستبيان وعددها ثمان عبارات، وهكذا بالنسبة لبقية المحاور تم استخدام المتوسط الهندسي وفقاً للخطوات التالية:

$$1 - \text{القدرة} = \sqrt{\frac{1}{8}}$$

$$2 - \text{الرضا} = \sqrt{\frac{1}{12}}$$

$$3 - \text{البيئة التنظيمية} = \sqrt{\frac{1}{9}}$$

$$4 - \text{خصائص الوظيفة} = \sqrt{\frac{1}{18}}$$

$$5 - \text{الأداء} = \sqrt[4]{\frac{1}{4}} = \text{القدرة} \times \text{الداعية} \times \text{البيئة} \times \text{خصائص الوظيفة}$$

$$6 - \text{الأداء للاستماراة الواحدة} = \sqrt[4]{\frac{1}{4}} = \text{القدرة} \times \text{الداعية} \times \text{البيئة} \times \text{خصائص الوظيفة}$$

$$7 - \text{الأداء للجميع} = \frac{\text{مجموع الأداء لكل استماراة}}{\text{عدد الاستمارات}}$$

$$3.69 =$$

عدد الاستمارات

3 : اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: العلاقات بين الأداء وإبعاد الدراسة

1- اختبار العلاقة بين الأداء: القدرة، والرضا الوظيفي، والبيئة وخصائص الوظيفة

جدول (2) العلاقة بين الأداء: القدرة، والرضا الوظيفي، والبيئة وخصائص الوظيفة. اختبار Pearson Correlation

تحليل بعض العوامل (القدرة والرضا الوظيفي وبيئة العمل وخصائص الوظيفة) المؤثرة على أداء المنظمة
 (دراسة ميدانية على عينة من البنوك والمنظمات الصحية والصناعية اليمنية)
المراهضي

| Correlations | | | | | | | |
|--------------|---------------|---------------|------------|---------------|----------|--|---------------|
| الأداء | المتوسط العام | خصائص الوظيفة | بيئة العمل | الرضا الوظيفي | التدريب | | |
| .655(**) | .436(**) | .146(**) | .384(**) | .389(**) | 1 | | التدريب |
| .823(**) | .803(**) | .446(**) | .696(**) | 1 | .389(**) | | الرضا الوظيفي |
| .823(**) | .779(**) | .440(**) | 1 | .696(**) | .384(**) | | بيئة العمل |
| .684(**) | .842(**) | 1 | .440(**) | .446(**) | .146(**) | | خصائص الوظيفة |
| .956(**) | 1 | .842(**) | .779(**) | .803(**) | .436(**) | | المتوسط العام |
| 1 | .956(**) | .684(**) | .823(**) | .823(**) | .655(**) | | الأداء |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

$^{**}P \leq 0.01$

يؤكد الجدول (2) وجود علاقة قوية بين أبعاد الدراسة وعند مستوى معنوي $^{**}P \leq 0.01$ مما يعني قوة الاتساق الداخلي بينها و بالتالي صلاحيتها لقياس الظاهرة التنظيمية و التي تبحثها الدراسة. و هناك علاقة قوية و معنوية و عند مستوى $P \leq 0.01$ بين الأداء كمتغير تابع و المتغيرات المستقلة و المتمثلة في : القدرة، الرضا، البيئة و خصائص الوظيفة، وبالتالي صحة فرضية الدراسة الأساسية (الفرضية الأولى). وتكون العلاقة أكثر قوّة بين الأداء والرضا الوظيفي وبيئة العمل 0.823. وهذه نتيجة منطقية إذ أنّ القدرات العالية والخصائص الوظيفية الملائمة لن يكون لها أيّ معنى وجدوى في ظل انخفاض الرضا الوظيفي وعدم ملائمة بيئة العمل. و التدرج في قوّة العلاقة الموضحة في الجدول بين الأداء: و بيئة العمل، والرضا الوظيفي، وخصائص الوظيفة فالقدرة على التوالى، يؤكد أهمية الترابط بينهما، وتجاهل أو إهمال أيّ منها يعني التأثير على الأداء. و توضح العلاقات المبينة في الجدول (2) ضرورة الاهتمام بالأبعاد ذات العلاقة بالأداء، وأهمية النظرة الشمولية للمنظمة و العوامل ذات العلاقة بسلوك الفرد و المجموعة في المنظمة، لما لذلك من أثر على الأداء الجزئي و الكلي.

الفرضية الثانية:أثر أبعاد الدراسة: الرضا الوظيفي، و خصائص الوظيفة، و القدرة(التدريب)، وبيئة العمل كأبعاد مستقلة على الأداء كمتغير تابع.

جدول(3)أثر أبعاد الدراسة على الأداء

| Sig. | t | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients | | أبعاد الدراسة |
|------|--------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------|
| | | | Beta | Std. Error | |
| 0 | 42.096 | 0.243 | 0.006 | 0.24 | الرضا الوظيفي |
| 0 | 67.642 | 0.277 | 0.004 | 0.248 | خصائص الوظيفة |
| 0 | 69.687 | 0.247 | 0.004 | 0.283 | القدرة |
| 0 | 44.002 | 0.249 | 0.005 | 0.215 | بيئة العمل |

1.00 Dependent Variable:
 2.00 Linear Regression through the Origin

$^{*}P \leq 0.05$

ويؤكد تحليل الانحدار Regression على تأثير أبعاد الدراسة على الأداء بشكل عام وعند مستوى معنوي 0.05 $\leq P$ ، ويؤثر التدريب(القدرة) 69.687 على الأداء وبشكل أكثر من الأبعاد الأخرى. ويعتقد الباحث بموضوعية هذه النتيجة كون توفر الأبعاد الأخرى(الرضا الوظيفي، وبيئة العمل و خصائص الوظيفة)، على الرغم من أهميتها غير

كافٍ بدون توفر القدرة لدى شاغل الوظيفة في أداء مهامه. وبأي ترتيب تأثير الأبعاد الأخرى (خصائص الوظيفة 67.642) وبيئة العمل (44.002) فالرضا الوظيفي (42.096) كما يتضح من الجدول (3) نتيجة متوقعة فما هي جدو الرضا العالي لدى الفرد شاغل الوظيفة، إذا لم تتوفر خصائص الوظيفة وبيئة العمل الملائمة لبذل أقصى جهد من قبل المكلف بالمهام أو الوظيفة. ونستنتج من تحليل الانحدار الموضح في الجدول (3) صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء و خصائص أفراد عينة الدراسة ذات العلاقة بـ: العمر، و المستوى التعليمي، و الخبرة الوظيفية، و قضاء وقت الفراغ.

جدول (4) خصائص أفراد عينة الدراسة

| الخبرة في الوظيفة الحالية | | | مدة العمل في المنظمة | | | المستوى التعليمي | | | العمر | | |
|---------------------------|-----|---------|----------------------|-----|---------|------------------|-----|-------------|-------|-----|----------|
| % | N | | % | N | | % | N | | % | N | |
| 38.7 | 168 | < 3س | 26.7 | 116 | < 5س | 11.5 | 50 | إعدادي فأقل | 2.8 | 12 | 20 سنة > |
| 34.10 | 148 | 6-3 | 34.8 | 151 | 10-5 | 32.30 | 140 | ثانوي | 22.10 | 96 | 24-20 |
| 12.4 | 54 | 10-7 | 19.10 | 83 | 15-10 | 44.2 | 192 | جامعي | 30.60 | 133 | 29-25 |
| 4.4 | 19 | 13-10 | 10.8 | 47 | 19-15 | 12 | 52 | >جامعي | 24 | 104 | 34-30 |
| 10.4 | 45 | < 13س | 8.6 | 37 | < 20س | %100 | 434 | المجموع | 5.3 | 23 | 39-35 |
| %100 | 434 | المجموع | %100 | 434 | المجموع | | | | 6.2 | 27 | 44-40 |
| | | | | | | | | | 9 | 39 | < 40س |
| | | | | | | | | | %100 | 434 | المجموع |

أ- التحليل الوصفي :

1. العمر:

تعكس أعمار أفراد عينة الدراسة نفسها على قدراتهم العضلية والذهنية. و 91% من أفراد عينة الدراسة دون 45 سنة وأن 50,79% أعمارهم دون 34 وهذا ناتج لشبابية المجتمع اليمني وتتوفر القدرة العضلية و الذهنية على التوالي مما يعكس نفسه إيجابياً على الأداء.

2- المستوى التعليمي:

يعتبر المستوى التعليمي مؤشراً هاماً للمعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد، ويعتقد الباحث بوجود تناسب طردي بين المستوى التعليمي والقدرة الذهنية(معرفية وفنية) للفرد و أن 88.50% من أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الثانوية فأعلى وأن 56.20% شهاداتهم جامعية فأعلى وهذا يؤكد توفر القدرة المعرفية والفنية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يترك أثر إيجابي على الأداء.

ويتبين بأن أعلى معدل لحملة شهادة الإعدادي 23,40% فأقل وأن 63.30 ثانوية فأقل في المنظمات الصناعية، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة نشاط المنظمات الصناعية عينة الدراسة والتي هي أقرب إلى معامل التعبئة منها إلى الصناعة التحويلية. وقد يعزى تواضع أداء المنظمات الصناعية 3,63 إلى تدني المستوى التعليمي لدى أفراد عينة الدراسة وغيره من العوامل. و 72.20% من الأفراد عينة الدراسة في البنوك من حملة الشهادة الجامعية فأعلى مما عكس نفسه إيجابياً على مستوى الأداء في المنظمات المصرفية 4,34، عينة الدراسة مقارنة بالمنظمات في القطاعات الأخرى عينة الدراسة.

3. مدة العمل في المنظمة:

يعتقد الباحث بأن هناك تناوباً طردياً بين مدة العمل في المنظمة والخبرة العملية لدى الفرد. ويعمل 74.30% من أفراد عينة الدراسة لدى المنظمات منذ أكثر من خمس سنوات، وأن أكبر خبرة متراكمة هي لدى البنوك 29% فالمنظمات الصناعية 26.60% مدة العمل أكثر من 15 سنة ويمكن عزوذلك إلى ريادية البنك اليمني للإنشاء والتعمير باعتباره أول بنك في اليمن، ومجمع الثورة الصناعي والذي بدأ نشاطهما في بداية السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي. ونستنتج من ذلك تراكم الخبرة لدى الأفراد عينة الدراسة مما يفترض انعكاسه إيجابياً على الأداء.

4. الخبرة في الوظيفة الحالية:

إذا كانت مدة العمل في المنظمة مؤشراً لتراكم الخبرة لدى الفرد عن المنظمة وقوانينها ولوائحها وتقافتها، فإن مدة العمل في الوظيفة الحالية يعكس عمق الخبرة فيها مما : يعكس نفسه إيجابياً على الأداء. و 62.30% من أفراد عينة الدراسة في وظائفهم الحالية وأكثر من 3 سنوات بشكل عام، وأعلى نسبة في المستشفيات 62.30% وأقلها في البنوك 49.50% نظراً لحداثة بنكي سبا الإسلامي والمدين الدولي، أما في المستشفيات فلقسم المستشفى الجمهوري والكويت والذين لهم أكثر من + 13 سنة في وظائفهم الحالية، 14% في البنوك نظراً لاشتمال عينة الدراسة على البنك اليمني للإنشاء والتعمير كأول بنك في اليمن، 13.90% في المنظمات الصناعية نظراً لجمعها بين الملكية والإدارة. وعلى الرغم من ميزة طول بقاء الفرد في الوظيفة الحالية، بافتراض عمق الخبرة التي يكتسبها، إلا أن ذلك يحول دون تفعيل نظام الترقى مما يعكس نفسه سلبياً على رضا الأفراد وكذلك ظهور الملل والسام على شاغلي الوظائف وهذا كله يؤثر سلبياً على الأداء (برنوطى سعاد، 2001).

5- قضاء وقت الفراغ:

تؤكد إجابة أفراد عينة الدراسة عن سؤال ذي علاقة بقضاء وقت الفراغ، وانخفاض الاهتمام بالقراءة 8.8% و 8.5% يتعلمون في معاهد من إجمالي أفراد عينة الدراسة (434) (وبافتراض أن الجهود الذاتية سواءً ذات العلاقة بالقراءة أو التعلم الذاتي يصب في تطوير معارف ومهارات الفرد ذات العلاقة بالوظيفة التي يشغلها).

ونکاد النسب تكون متقاربة على مستوى المنظمات عينة الدراسة، وهذه النتيجة غير مفاجئة للباحث، ويمكن عزوهذه النتيجة إلى: انخفاض الرضا لدى أفراد عينة الدراسة، وعدم إدراك إدارة المنظمات عينة الدراسة لأهمية التدريب والتعلم الرسمي والتشجيع على التطور الذاتي. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة خطأً بأن ما يمتلكونه من معارف ومهارات كافية لأداء الوظائف التي يشغلونها، نظراً لروتينيتها وبساطة المهام التي يؤدونها. ونستخلص من متوسطات خصائص أفراد عينة الدراسة في الجداول السابقة: شبابية أفراد عينة الدراسة (91% دون 45 سنة، قدرة عضلية)، المستوى التعليمي ثانوية فأعلى (88,5%)، قدرة ذهنية)، العمل في المنظمة ولاكثر من خمس سنوات 74,5% وفي الوظيفة الحالية ولاكثر من ثلاثة سنوات 62,30% مما يعني خبرة عملية لدى أفراد عينة الدراسة. ويتضح مما سبق عدم قبول الفرضية الثالثة بشكل عام بإستثناء قضاء وقت الفراغ والذي أظهرت المتوسطات إنخفاضه.

ب- التحليل الإحصائي : باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation

جدول (5) العلاقة بين الأداء و خصائص أفراد عينة الدراسة (العمر، المستوى التعليمي، والخبرة)

| معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation | المتغير |
|---|---------|
|---|---------|

| | |
|------|---------------------------|
| .020 | العمر |
| .066 | المستوى التعليمي |
| .011 | مدة العمل في المنظمة |
| .052 | الخبرة في الوظيفة الحالية |

* $p \leq 0.01$

و باستخدام معامل ارتباط بيرسون يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، والخبرة). لأفراد عينة الدراسة و مستوى الأداء. و بالتالي عدم صحة الفرضية الثالثة. وقد تعزى عدم ظهور علاقة بين الأداء و الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة إلى بساطة أعمال أغلب أفراد عينة الدراسة و بالتالي عدم تأثير مثل هذه الخصائص على الأداء.

الفرضية الرابعة :

فروق الأداء وأبعاد الدراسة على مستوى القطاعات عينة الدراسة.

يوضح الجدول رقم (6) اختبار فروق الأداء لأبعاد الدراسة على مستوى قطاعات عينة الدراسة

جدول رقم (6) اختبار فروق الأداء لأبعاد الدراسة على مستوى قطاعات عينة الدراسة

| Sig. | F | Std. Deviation | Mean | N | Std. Deviation | Mean | N | المستشفيات | البنوك |
|------|--------|----------------|------|-----|----------------|------|-----|------------|--------|
| 0 | 38.316 | 0.87 | 2.79 | 158 | 0.95 | 3.09 | 183 | 0.98 | 3.84 |
| 0 | 17.089 | 0.91 | 3.6 | 158 | 1 | 3.52 | 183 | 0.94 | 4.21 |
| 0 | 19.473 | 1.05 | 4.23 | 158 | 1.17 | 3.93 | 183 | 1.09 | 4.82 |
| 0 | 67.115 | 0.95 | 4.37 | 158 | 1.08 | 3.47 | 183 | 0.8 | 4.78 |
| 0 | 57.74 | 0.75 | 3.89 | 158 | 0.77 | 3.46 | 183 | 0.76 | 4.49 |
| 0 | 52.749 | 0.7 | 3.63 | 158 | 0.72 | 3.41 | 183 | 0.75 | 4.34 |

* $p \leq 0.05$

يوضح التحليل الإحصائي ANOVA للفروق بين القطاعات عينة الدراسة وجود فروق معنوية وعند مستوى $P \leq 0.05$ لأبعاد الدراسة على مستوى القطاعات مع تباين تلك الفروق من قطاع لآخر، ويمكن تعليل ذلك على النحو التالي:

1. التدريب:

على الرغم من أهمية التدريب كونه أحد الوسائل الهامة والتي من خلالها يتزود العاملين بكل ما هو جديد من معارف ومهارات وتعزيز ما هو موجود لديهم، إلا أن إدراك إدارة المنظمات عينة الدراسة لذلك متواضعة، ودون المتوسط النظري (4) وكل القطاعات عينة الدراسة. ويتبين أن القطاع المصرفي يعطي التدريب أهمية أكثر من المستشفيات والمنظمات الصناعية، رغم أن ذلك الاهتمام دون المتوسط (3.84). ويمكن عزو ذلك إلى طبيعة النشاط المالي في هذا القطاع والتي تظهر فيها نتائج الأخطاء غالباً في نفس الموقف و بالتالي التعرف على مدى الحاجة

للتدريب من عدمه. وعلى الرغم من شدة المنافسة والتي تواجه القطاعات بشكل عام والصناعي على وجه الخصوص، إلا أن عمليات التدريب تحظى باهتمام متواضع جداً في القطاع الصناعي 2.79 من أربعة كمتوسط نظري، ويرجع الباحث ذلك لأسباب كثيرة أهمها: روتينية (منفذ) وبساطة الأعمال التي يمارسها أغلب أفراد عينة الدراسة ، والاعتقاد الخاطئ لدى أصحاب المنظمات بأن تأهيل الفرد يعني تطلعه للبحث عن فرص أفضل خارج المنظمة. وغياب الرؤية الإستراتيجية، وطبيعة النشاط التقليدي(صناعة غذائية، أصباغ، مياه وأدوية) تعني في رأي أصحاب المنظمات بعدم حاجته إلى مهارات و قدرات متطورة. ويعزى تواضع اهتمام المستشفيات بالتدريب 3.09 إلى أن بعض أفراد عينة الدراسة في حالة تدريب كونهم طلاب كلية الطب جامعة صنعاء، وبعض المعاهد الصحية، وتوظيف المنظمات الصحية لمتخصصين وحملة شهادات، وبالتالي اعتقاد إداراتها خطأً بعدم أهمية التدريب.

2. الرضا الوظيفي:

يتضح وجود رضا وظيفي أعلى من المتوسط بقليل 4.2 في المنظمات المصرفية عينة الدراسة، وانخفاضه في المستشفيات 3.52 والمنظمات الصناعية، 3.6 وهذه النتيجة غير مفاجئة للباحث لأنها أقل من المتوسط النظري كون حالة عدم الرضا هي الحالة السائدة في أغلب المنظمات اليمنية، مع تفاوت ذلك من قطاع آخر، والسبب في ذلك تواضع المرتبات والأجور والتي لا تتواهم والحالة الاقتصادية السائدة وتؤكد الكثير من الدراسات بضعف (- 60%) دخل الفرد في اليمن مقارنة بعقد الثمانينيات من القرن الماضي(المرهضي 2006). وعلى الرغم من أهمية الحوافز المعنوية وأثرها على الرضا إلا أن الباحث يعتقد بمحدودية جدواها إذا لم تغطِّ الحوافز المادية الاحتياجات الأساسية للموظف.

3. بيئة العمل

و تعتبر بيئة العمل ملائمة إلى حد ما في البنوك 4.82 والمنظمات الصناعية 4.23 و قريب من المتوسط 3.93 في المستشفيات، ويعزى ذلك إلى اهتمام البنوك بالديكورات والصالات الداخلية سعياً وراء إرضاء المستهلك كونه مشاركاً في إنتاج الخدمة (المرهضي، 2005) من ناحية، وإلى بساطة أدوات العمل التي يحتاجها عمال الإنتاج في المنظمات الصناعية، واعتلال الطقس في صنعاء (موقع المنظمات عينة الدراسة) على مدار السنة والإقبال الشديد للمرضى على المستشفيات العامة(الكويت والجمهوري عينة الدراسة) واليمني الألماني كأحد مستشفيات القطاع الخاص الرائدة جعل إدارتها غير قادرة على مواكبة ذلك الطلب الكبير وتوفير بيئة عمل ملائمة.

4. خصائص الوظيفة:

تؤكد متوسطات إجابات أفراد العينة ملائمة خصائص الوظيفة إلى حد ما في المنظمات عينة الدراسة: البنوك 4.78 المنظمات الصناعية 4.37 وأقل من المتوسط 3.47 في المستشفيات. وعكس الارتباط النظري بين بيئة العمل وخصائص الوظيفة نفسه على إجابات أفراد عينة الدراسة، ومتوسط الإجابات.

ونستنتج من تحليل ANOVA في الجدول (6) تأثير أبعاد الدراسة على الأداء على مستوى القطاعات عينة الدراسة. والتفاوت الواضح للأداء بين القطاعات هو نتيجة لتبين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول(6). وعلى الرغم من تواضع الأداء في البنوك 4.34 إلا أنه أفضل منه في المنظمات الصناعية 3.63 والمستشفيات 3.41، وقد عكست متوسطات إجابات أفراد العينة على متغيرات كل بعد نفسها على الأداء ويعنى أن هناك تناسباً طردياً بين ملائمة أبعاد الدراسة والأداء، وبالتالي قبول الفرضية الثالثة بناءً على التحليل السابق والموضح في الجدول (6).

ما مدى تحقق أهداف الدراسة؟ يتضح من التحليل في الصفحات السابقة انخفاض أداء المنظمات عينة الدراسة و رضا الأفراد عينة الدراسة و تباين بيئه العمل و خصائص الوظائف من قطاع لأخر. و يتضح كذلك تحقق فرضيات الدراسة إلى حد ما على النحو التالي:

1. ظهرت علاقة ارتباط (موجبة) بين أبعاد الدراسة، و الأداء مما يعني تتحقق الفرضية الأولى.
2. تأثير أبعاد الدراسة على الأداء و بالتالي تتحقق الفرضية الثانية.
3. تؤكد متوازنات تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة شبابيتها و ارتفاع المستوى التعليمي، و تراكم الخبرة العملية مما يعني توفر القدرة العضلية و الذهنية، و بالتالي عدم تتحقق الفرضية الثالثة باستثناء إنخفاض التطوير الذاتي. وأظهر تحليل بيرسون كذلك عدم وجود علاقة بين الخصائص الديمغرافية والأداء
4. فروق الأداء على مستوى القطاعات عينة الدراسة يؤكد تحليل ANOVA على تباين الأداء على النحو التالي: المصارف 4.34، و المستشفيات 3.41، و المنظمات الصناعية 3.63 مقارنة بالمتوسط النظري (4) مما يعني تتحقق الفرضية الرابعة.

الاستنتاجات و التوصيات :

أولاً: الاستنتاجات العامة:

تتألخص استنتاجات الدراسة في الآتي:

- 1- انخفاض مستوى أداء المنظمات عينة الدراسة 3.69 عن الوسط النظري (4) على مستوى القطاعات عينة الدراسة مما يعني عدم كفاءة المنظمات عينة الدراسة.
- 2- تأثير أبعاد الدراسة على الأداء إذ إن تأثير القدرة. 283، فخصائص الوظيفة. 248 فالرضا الوظيفي وبيئة العمل على التوالي.
- 3- غياب التدريب في المنظمات عينة الدراسة، ويكون أكثر وضوحاً في المنظمات الصناعية 2.79 فالمستشفيات 3.09، فالبنوك 3.84، وكذلك عدم وجود دافع لدى الأفراد عينة الدراسة في التطور الذاتي ومن خلال القراءة 8.8 والتعلم في معاهد متخصصة 8.5، مما يترك أثراً سلبياً على قدرات الأفراد المعرفية والمهاراتية سواء في إبداع وابتكار أساليب جديدة ذات علاقة بأساليب أداء المهام الحالية أو التمهيئ لإدخال تكنولوجية جديدة آلية وعرفية.
- 4- انخفاض الرضا بشكل عام على مستوى المنظمات عينة الدراسة مقارنة بالمتوسط النظري (4) إلا انه أكثر انخفاضاً في المنظمات الصناعية 3.6، فالبنوك. وينتج عن انخفاض الرضا إنخفاض الجهد المبذول من قبل الأفراد عينة الدراسة وانخفاض الولاء التنظيمي، وزيادة معدل دوران العمل، والغياب والتمارض وانخفاض كفاءة أداء المهام وهذا ما أكدته إنخفاض متوسط الأداء على مستوى المنظمات عينة الدراسة.
- 5- ملامسة بيئه العمل إلى حد ما في البنوك فالمنظمات الصناعية وأقل ملامسة في المنظمات الصحية نظراً لزيادة الطلب على الخدمات الصحية عن الإمكانيات المتاحة وينتج عن ذلك عدم ملامسة بيئه المنظمات الصحية والطلب المتزايد على الخدمات الصحية، ويترك ذلك أثراً سلبياً على جودة الخدمات الصحية.
- 6- ملامسة خصائص الوظيفة إلى حد ما في المنظمات المصرفية 4.78، فالمنظمات الصناعية 4.37، فالمستشفيات 3.47 مما يترك أثراً إيجابياً على الأداء الفردي والكتلي.

الاستنتاجات على مستوى القطاعات عينة الدراسة:

- 1- يعزى انخفاض الأداء في المصارف إلى : انخفاض القدرة والناتج عن إنخفاض التدريب 3.84 عن الوسط النظري (4)، وإنخفاض دافعية التطور الذاتي من خلال القراءة، والتعلم لدى أفراد عينة الدراسة، وكذلك إنخفاض الرضا الوظيفي 4.78، وبيئة العمل 4.82، وهناك تناوب طردي بين ملاءمة القدرة، والرضا الوظيفي، وخصائص الوظيفة وبيئة العمل وزيادة الأداء.
- 2- إنخفاض أداء المستشفيات عينة الدراسة 3.41 من أربعة في المتوسط النظري مقارنة بالمنظمات الصناعية والبنوك، فسبب ذلك وعلى التوالي تدني التدريب 3.09 و خصائص الوظيفة 3.47، و الرضا الوظيفي 3.52، وبيئة العمل 3.93. ويمكن القول بأن زيادة أداء المنظمات الصحية يمكن في زيادة ملاءمة الأبعاد أتفة الذكر.
- 3- تدني الأداء في المنظمات الصناعية يمكن إرجاعه إلى تدني التدريب 2.79، فالرضا الوظيفي 3.6، فالبيئة 4.23، وخصائص الوظيفة 4.37

ثانياً المقترنات العامة:

- 1- ضرورة العمل على معالجة الاختلالات ذات العلاقة بالأبعاد التي تناولتها الدراسة والتي من أهمها تعزيز القدرات العضلية والذهنية والرضا الوظيفي.
- 2- ضرورة التوازن في الاهتمام بالأبعاد المؤثرة على الأداء، نظراً لتأثيرها معاً على الأداء مع الأخذ في الاعتبار الأولوية وبحسب درجة التأثير .
- 3- تستدعي الحاجة للبقاء في السوق والتميز التنافس والاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه كمورد أساس من خلال تصميم البرامج التدريبية ويشكل علمي وتقديم التسهيلات والتشجيع علي تطوير وتعليم الذات.
- 4- إعادة النظر في الحوافز المادية والمعنوية لغرض معالجة انخفاض الرضا والذي أصبح أحدى الأمراض المزمنة والتي تعاني منها المنظمات اليمنية بشكل عام والمنظمات عينة الدراسة على وجه الخصوص.
- 5- ضرورة تخصيص جزء من دخل المنظمات عينة الدراسة بشكل عام والصحية منها على وجه الخصوص لتحسين البيئة الداخلية لهذا النوع من المنظمات، نظراً لارتباط ذلك بتحسين جودة المنتج للمستهلك من ناحية وتحسين الأداء والرضا لدى العاملين من جهة أخرى.
- 6- ضرورة الاهتمام بالوصف الوظيفي وخصائص الوظيفة، والذي سوف يساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ال المقترنات على مستوى القطاعات عينة الدراسة:

- 1- يتطلب تحسين الأداء في المنظمات المصرفية عينة الدراسة إعطاء الأولوية : للتدريب، و الحوافز المادية والمعنوية، وخصائص الوظيفة، وبيئة العمل على التوالي.
- 2- ضرورة إعادة توزيع الموارد في المنظمات الصحية والحد من أمراض البيروقراطية السائدة فيها، وبما يؤدي إلى: استغلال فرصة زيادة الطلب على الخدمات الطبية وتحسين ومعالجة الأبعاد المؤثرة على الأداء (التدريب، وخصائص الوظيفة، والرضا الوظيفي، وبيئة العمل على التوالي).
- 3- تحتاج المنظمات الصناعية إلى إعطاء أولوية وأهمية قصوى للتدريب نظراً للتأثير السلبي لها بعد على أدائها إضافة إلى الرضا الوظيفي وبيئة العمل وخصائص الوظيفة.

دراسات مستقبلية:

- 1- توسيع اختبار معادلة الدراسة لكي تشمل محافظات أخرى ولغرض تعليم النتائج الفائدة.
- 2-تناول منظمات أجنبية تعمل في اليمن ومقارنة ذلك مع المنظمات اليمنية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. السالم، مؤيد سعيد. نظرية المنظمة مداخل عملية. مطبعة شفيق، بغداد، 1988.
2. العتيبي، آدم غازي. الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، دراسة استطلاعية مقارنة. مجلة الإدارة العامة، العدد 69: ، 1991، 31 - 61.
3. العديلي، ناصر محمد. الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة. العدد(36)، 1983 (36) 58 - 74 .
4. المرهضي، سنان. دور حياة المنظمة و علاقتها ببيئة الداخلية : دراسة مقارنة على عينة من المنظمات الصناعية في اليمن، الأردن، العراق. الإداري، السنة 21، العدد 77-يونيو، 1999، 73 - 108 - سلطنة عمان
5. المرهضي، سنان. دور حياة المنظمة و علاقتها ببيئة المهام: دراسة مقارنة على عينة من المنظمات الصناعية في اليمن، الأردن، والعراق، مجلة جامعة الملك سعود، م12، 2000، العلوم الإدارية (2)، 225-247.
6. المطيري، ثامر ملوح. دور القيادات التنفيذية العليا في التقويم والتغلب على مقومات الأداء لدى التابعين، مجلة الإدارة العامة العدد (80)، 1993 ، 125 - 148 .
7. قمحان، فيصل عبد السلام. قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة.، معهد الإدارة العامة، الأردن، 1996
8. برنيطي، سعاد. إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2001
9. السالم، مؤيد سعيد، حروش عادل. إدارة الموارد البشرية. بغداد. مطبعة الاقتصاد، 1991.
- 10- هاشم، زكي محمود. إدارة الموارد البشرية. ذات السلسل - الكويت، 1989

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. -ALLEN.D. G.; SHORE. L. M; GRIFFEN. R. W- *The Role of Perceived Organizational Support & Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. Journal of Management 29 (1), 2003 ,.99: 118*
2. BALL. D. A. ;J. R. McCULLOCH. W. H. - *International Business ; Introduction & essentials. Boston Homewood IRWIN, 1993.*

3. BLUMBERG. M.; PRINGLE. C. D. *The Missing Opportunity in Organizational Research : Some Implications for a Theory of Work Performance.* Academy of Management Review , vol,7NO.4, 1982,: 560- 569.
4. -DESIMONE. R. L.; HARRIS. D. M- *Human Resource Development.* The Dryden press, 1998.
5. FARID. M. - *Job Characteristics, Leadership & Organizational Commitment as Perceived By Managers in the Egyptian Public & Private Sectors.* Academy of strategic and Organizational Leadership Journal, Volume 1, Number 1, 1997, -20 – 31.
6. -GRATTION. L.; GHOSHAL. S.- *Managing Personal Human Capital New Ethos For the Volunteer 'Employee.*2003..
7. - -GRIFFIN. R.W.; MOORHEAD. G. *Organizational Behavior.* Houghton Mifflin Company-Boston.,1986
8. -GRIFFIN. R. W.-*Management.*, Houghton Mifflin Company , Boston,1993.
9. JONES. G.- *Contemporary Management, Creating Value in Organizational.* 4E, McGraw – Hill, 2006.
10. -KHALEQUE. A.; RAHMAN. ,M. A.-*Perceived Importance of Job facets & overall job Satisfaction of industrial Workers.* Human Relations, 40, 7,1987: 401- 416.
11. -MOORHEAD. G. ; GRIFFIN. R. W.- *Organizational Behavior Managing People & Organization.* Houghton Mifflin Company – Boston, 1995.
12. -OSBORN. R. N.AND HUNT. J. G.; JAUCH. L. R. - *Organizational Theory : An Integrated Approach* „, John Wiley & Sane, 1987.
13. RIEDE. J. A.; NEBEKER. D. M. ; COOPER. B. L.- *The Influence of Monetary Incentives an Goal Choice ,Goal Commitment ,& Task Performance.* Organizational Behavior & Human Decision Processes 42,1988,: 155 – 180.
14. -RUE. L. W.& BYARS. L. L- *Supervision Key Link to Productivity.* IRWIN-Boston, 1990.
15. -WEXLE. K. N. ; YUKI. G. A- *Organizational Behavior & Personnel Psychology.* Richard D.IRWIN. INC, 1984,: 54.

(1) ملحق:

الاستبيان المستخدم في البحث:

1- الوظيفة : ----- القسم:

أولا : معلومات عامة :

----- الادارة:

2- الجنس: () ذكر - () أنثى

- 11() أقل من 3 سنوات () 10-5 () 15
 () 20-16 () 15
 () 21(فأكثر).
- 10 العمل في الوظيفة الحالية:
 () أقل من 3 سنوات () 8-5 () 12-9 () 17-16 () 13-11
 () 16-21(فأكثر).
- 11 كيف تقضي وقت الفراغ بعد الدوام
 () أشتغل عمل آخر () أتناول القات () أنا
 () أخرج على التلفزيون () القراءة () أتعلم في
 معاهد متخصصة
 () أخرى ذكرها من فضلك.
-
- ثانياً: مجلات التدريب الوظيفي:**
- 1- كم الدورات التدريبية التي تلقيتها على حساب
 العمل خلال الخمس سنوات السابقة :
 () لا شيء () دورتان () 3 دورات () 4

 () 5 دورات فأكثر.
- 2- المسنون التعليمي :
 () إعدادي فأقل () ثانوي () جامعي ()
 دراسات عليا ما بعد الجامعة ا التخصص من
 فضلك -----
- 3- مدة العمل في الجهة الحالية :
-
-

- 3 أساعد زملاء العمل في اداء وظائفهم
 -4 أستخدم كل قدراتي في العمل
 -5 دائمًا ما تأخذ سياسة المنظمة طريقها للتنفيذ في
 الواقع العملي
 -6 أحصل على مرتب يوازي ما أقوم به من عمل.
 -7 تتتوفر فرصة النمو والترقية والتقدم في وظيفتي ..
 -8 تتوفّر لي فرصـة كافية لتنفيذ وظيفتي و بما يتلائم
 و ظروف العمل
 -9 عمل في ظروف ملائمة

- 3 الحالة الاجتماعية : () عازب () متزوج
 () مطلق () أرمـل
- 4 عدد الاقرـاد الذين تتفق عليهم: () 2-4
 () 8-7 () 8 فأكثر.
- 5 هل تسكن : () بـايجار - () بـغير
 ايجار
- 6 ما هو المبلغ الذي تعتقد بأنه يفي باحتياجاته و
 شـكل واقعي (بدون مصاريف الدخان،
 القات.....الخ):
- 7 العمر (السن):
 () أقل من 20 سنة () 21-25 () 25-31 () 30
 () 40-45 () 45-50 () 50-56 () 55-51 () 51 فأكثر.
-
-
-

- 1-أشـارك في دورات وبرامج تدريبية ذات عـلاقـه
 بوظيفتي.
- 2-أشـغل وظـيفـة روـتـينـية و بـسيـطـة.
- 3-أـمارـس عملـي و بـنـفـس المـسـتوـى من النـشـاط
 طـول سـاعـات الدـوـام.
- ثالثاً: الرضا الوظيفي:**
- 1- لا أـمـيل لأـداء المـهـام التي لا تـتفـق مع قـنـاعـاتـي
- 2- أـسـلـوب اـداء وـظـيفـي ثـابـت و واضح

- 3- أتعرف على نتائج عملي بسهولة. 4-يعتبر عملي جزء بسيط جدا من العمل ككل و من الصعب التعرف على نتائج جهدي.
- 5- أ عمل وبشكل مستقل تماماً عن الآخرين 6-- تؤثر نتائج عملي و يشكل كبير على الآخرين.
- 7- تؤثر نتائج عملي على عدد كبير من الناس.
- 8- تعتبر وظيفتي مهمة.
9. أستطيع معرفة نتائج عملي من رئيس المباشر.
- 10-أثقفي معلومات عن نتائج عملي من رئيس المباشر.
11. أعرف إجادتي للعمل، من نتائج الوظيفة نفسها.
12. أعرف إجادتي للعمل اثناء أدائه.
13. من الصعب معرفة نتائج عملي نضرا لإرتباطه بالآخرين. 14.أشعر بإستقلالية تامة لتحديد كيفية أداء عملي.
15. أتمتع بحرية كبيرة في عملي. 16. القرب من الآخرين ضروري لأداء عملي.
17. التعاون مع الآخرين ضروري لأداء عملي.
18. الهدوء و العمل بمعزل عن الآخرين، ضروري

- لأداء ع
- 10- أتواصل مع رئيسي المباشر بسهولة و يسر
- 11- أحصل على التقدير والمكافأة عن التنفيذ الجيد للعمل.
- 12- لا يساورني اي شعور عندما لا استطيع اكمال عملي.
- رابعاً : مجال بيئة العمل:
- 1- تتوفر لي المستلزمات الضرورية لاداء العمل.
- 2- تتوفر لي التجهيزات الملائمة لاداء الاعمال.
- 3- إجراءات أداء وظيفتي واضحة
- 4- إجراءات أداء وظيفتي سهلة الفهم و بسيطة
- 5- سياسة الشركة (المصنع) ذات العلاقة باداء وظيفتي ملائمة
- 6- أشعر بأني و زملائي في العمل كأسرة واحدة
- 7- توفر لي وظيفتي فرصة التعرف على الآخرين
- 8- تأخذ وظيفتي كل وقتى اثناء الدوام
- 9- تتنوع الانشطة و المهام التي اقوم بها في عملي
- خامساً: مجال خصائص الوظيفة (أو العمل):
1. تنوع المهارات ضروري لأداء عملي. 2. يحتاج أداء عملي إلى مهارات عالية.