

## أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي

- دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-CASNOS- فرع بشار-

د. عبد الحكيم بن سالم

جامعة بشار؛ الجزائر

hakimbensalem7@gmail.com

د. الياس سليمان

جامعة بشار؛ الجزائر

iliesmc7@gmail.com

د. سعاد دولي

جامعة بشار؛ الجزائر

tn\_hayat@yahoo.fr

Received: Avril 2018

Accepted: Mai 2018

Published: Juin 2018

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة الطردية بين أساليب التميز التنظيمي (التدريب، التمكين، الحوافز) والأداء السياقي بصفة عامة بجميع أبعاده داخل المؤسسة الاقتصادية CASNOS، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على توزيع نسخ استبيان في المؤسسة محل الدراسة وقد اقتصرنا دراستنا الحالية على عينة من عمال الضمان الاجتماعي لغير الأجراء مكونة من 46 عامل من مختلف المستويات الوظيفية، وقد استخدمنا برنامج إحصائي تمثل في نظام SPSS نسخة 22 لمعالجة المعطيات وتحليل النتائج، وتوصلنا إلى ثبوت الفرضية نتيجة وجود علاقة وطيدة بين أساليب التميز التنظيمي والأداء السياقي.

الكلمات المفتاحية: التميز التنظيمي، التميز الإداري، التدريب، التحفيز، الحوافز، التمكين الإداري، الأداء السياقي، السلوك التنظيمي، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية.

### Abstract:

This study aimed at finding the positive relationship between the methods of organizational excellence (training, empowerment, incentives) and contextual performance in all its dimensions within the economic institution (CASNOS). In this study we relied on the distribution of copies of a questionnaire in the institution under study. The social workers of the non-wage workers consisted of 46 workers of various levels of employment. We used a statistical program in spss version 22 to process the data and analyze the results. We found the hypothesis as a result of a close relationship between the methods of organizational excellence And contextual performance.

**Keywords:** organizational excellence, Administrative Excellence, training, empowerment, incentives, contextual performance, organizational behavior, Organizational commitment, Organizational Citizenship.

## مقدمة:

يعد التميز التنظيمى احد محددات السلوك التنظيمى، نظراً لعلاقته المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات، وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ولأن التميز التنظيمى يعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل رؤسائه في العمل. وحتى تستطيع المنظمة ضمان بقاء العاملين فيها يجب عليها ان تعمل على تحقيق مستوى من التميز التنظيمى يساهم في ظهور مشاعر الانتماء والالتزام التنظيمى الذي يعبر عن قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها، بل أبعد من ذلك وجود مشاعر المواطنة التنظيمية التي تعبر عن سلوك تطوعى اختياري بطبيعته وليس جزءاً من متطلبات الدور الرئيسى للأفراد من أجل القيام بواجباتهم.

والتميز التنظيمى لا يأتي من العدم و إنما هو شعور يكتسب، والفرد العامل يستمر بالعمل في المؤسسة التي يشعر بالانتماء إليها ويجد أن مصالحه تتحقق بتحقيقه لمصالح المؤسسة، لذلك على المؤسسات خلال سعيها لكسب عمالها وإرضاء دوافعهم وتحسين مستواهم وتعزيز شعورهم بالتمكين وتحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب من المديرين دراية تامة بأساليب التميز التنظيمى (التدريب، الحوافز، التمكين)، حتى يتمكنوا من فهم سلوك العامل وتوجيهه لخدمة مصالح المؤسسة، فسلوك الفرد أيا كان لا يكون عشوائى وإنما يكون مدفوعاً بحاجات يسعى لإشباعها ورغبات يحاول تحقيقها.

وحيث إن مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في مؤسسة **CASNOS** من أهم فئات المجتمع التي تساهم بشكل كبير في خدمة المواطنين والتي تعاني الكثير من المشاكل الإدارية والتنظيمية خاصة في الوقت الراهن، حاولنا من خلال دراستنا التعرف على أساليب التميز التنظيمى المدركة من قبل هؤلاء الموظفين وتأثير ذلك على أبعاد الأداء السياقى لديهم، لوضع اليد على بعض أسباب هذه المشاكل ومحاولة إيجاد حلول لها، وفي ظل هذا التوجه تتبلور ملامح إشكالية دراستنا في التساؤل الجوهرى التالي:

### - إشكالية الدراسة

ما مدى تأثير أساليب التميز التنظيمى على الأداء السياقى في مؤسسة **CASNOS** ؟  
وللإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين أساليب التميز التنظيمى و أبعاد الأداء السياقى؟

- ما هو مستوى رضا مفردات العينة المدروسة على أساليب التميز التنظيمى التي تطبقها مؤسستهم.

### 3- فرضيات الدراسة

ولغرض الإجابة على هذه التساؤلات تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التميز التنظيمى وأبعاد الأداء السياقى؟

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التميز التنظيمى وأبعاد الأداء السياقى؟

### 4- أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على التميز التنظيمى والتعرف على أديباته.

- توضيح العلاقة بين أساليب التميز التنظيمى وأبعاد الأداء السياقى لدى الأفراد العاملين.

- معرفة مستوى الأداء السياقي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة (CASNOS) وهل لأساليب التميز التنظيمي دور في ذلك.

## 5- المنهج وأدوات الدراسة

لدراسة هذا الموضوع والاطلاع على مختلف أبعاده والإجابة على الإشكالات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي وذلك لمعرفة علاقة التأثير الموجودة بين أساليب التميز التنظيمي والأداء السياقي، وكذا لكتمت الاستعانة أيضا بالمنهج الإحصائي من أجل اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية. بغرض الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة قسمت الدراسة لمحورين:

- المحور الأول: "الإطار النظري للتميز التنظيمي والأداء السياقي"
  - المحور الثاني: علاقة أساليب التميز التنظيمي بالأداء السياقي في مؤسسة CASNOS، وهو إسقاط للجانب النظري على عينة من عمال المؤسسة، وتم فيها لتعرف على مستوى رضا العمال عن برامج التدريب وأنظمة الحوافز والتمكين لمؤسستهم، ومستويات أبعاد الأداء السياقي (الالتزام والمواطنة التنظيمية) لديهم والى شدة العلاقة بين المتغيرين وخلصنا في الأخير إلى اختبار الفرضيات التي وضعناها وخرجنا بجملة من النتائج والتوصيات.
- المحور الأول: ماهية التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي احد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة خصوصا في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال باختلاف حجمها وطبيعتها عملها، حيث يشكل التميز التنظيمي نظاما متكاملا ونموذجا مهما يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء السياقي إلى أعلى مستوياته، بالاعتماد على العديد من أساليب التميز التنظيمي التي تساعد على فهم جوانب القصور في الأداء السياقي للأفراد بما يضمن في الأخير بقاء واستمرارية الأفراد في هذه المنظمة. وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتميز التنظيمي والأداء السياقي كما يلي:

### 1. مفهوم التميز التنظيمي

- قبل البدء لابد من الإشارة إلى مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي في اللغتين العربية و الانجليزية.
- في اللغة العربية: وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل (تميز) الذي يعني امتاز.<sup>1</sup>
  - ويقال: تميز القوم أي انفردوا، وقياسا على ذلك فان المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة والمنفردة عن المنافسين.
  - وفي اللغة الانجليزية: وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق، تفوق أو امتياز، وإتقان، وإبداع: شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين. هناك أكثر من مصطلح للتميز في الفكر الإداري، حيث يوجد<sup>2</sup>:
    - Business Excellence ويمكن ترجمته بالتميز المؤسسي.
    - Excellent Organization ويمكن ترجمته بالمنظمات أو المؤسسات المتميزة.
    - Total Organizational Excellence ويمكن ترجمته بالتميز التنظيمي الشامل.
- ويعرف التميز التنظيمي حسب كل من:
- Eskill&Andres: التميز التنظيمي هو الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل الأمد في العمل.<sup>3</sup>

- **Meyer:** وصف التميز التنظيمي بأنه تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات الغير مستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء ، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، التمكين والنمو، لزيادة الرضا الوظيفي.<sup>4</sup>

- **Pénard&Gerrard:** هو استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعل والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.<sup>5</sup> ومن خلال قراءتنا لكافة التعاريف السابقة خلصنا إلى أنه يمكننا أن نعرف التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة على التفوق في أداءها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة عن باقي المنظمات .

### 1- أهداف التميز التنظيمي

تسعى العديد من المنظمات العالمية والعربية إلى تبني منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي وتحقيق الأهداف التالية :

- فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة واستخدامها في إدارة التميز التنظيمي .
- إرساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة .
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة.
- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة .
- ضمان تحقيق المنظمة رضا المتعاملين والعاملين من خلال تميز أداءهم والتحسين المستمر .
- توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يختص بالتميز.<sup>6</sup>

### 3- مفهوم الأداء السياقي:

في البداية وقبل التطرق لمفهوم الأداء السياقي سنتطرق لمفهوم الأداء. تعريف الأداء: هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.<sup>7</sup>

### 4- مفهوم الأداء السياقي

سنتطرق لمفهوم الأداء السياقي حسب كل من:

- **Bormann&Mottowidlo:** هو النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة التي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة.<sup>8</sup>

- **Chmit&mottowidlo:** بأنه السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة، والسياس الذي تنفذ من خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة.<sup>9</sup>

- العطوي: بأنه السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجري فيها العمليات الفنية.<sup>10</sup>

### 5- أبعاد الأداء السياقي

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع الأداء السياقي يمكن أن نحدد أربع توجهات حول أبعاد الأداء السياقي كما هي ملخصة في الجدول (1) الآتي :

### الجدول (1): توجهات أبعاد الأداء السياقي

التوجه	الهدف
الأول	اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابه لأبعاد المواطنة التنظيمية.
الثاني	اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابه لأبعاد الالتزام التنظيمي.
الثالث	تمثيل أبعاد الأداء السياقي في خمس سلوكيات هي (التطوع للأعمال، العمل بحماس، مساعدة الآخرين، إتباع القواعد والإجراءات المنظمة، دعم الأهداف المنظمة)
الرابع	اعتبار أبعاد الأداء السياقي تتمثل بأبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المصدر: (عامر علي حسين العطوي، ص 152-153).

وفي هذه الدراسة سيعتمد على التوجه الرابع الذي جاء به Harris في قياس مستوى الأداء السياقي وذلك لكونه أكثر شمولية ويجمع بين التوجه الأول و الثاني، فضلا عن كونه مشابه للتوجه الثالث من حيث المضمون.

أ- مفهوم المواطنة التنظيمية

سنعرف المواطنة التنظيمية حسب كل من:

-: Organ هي سلوك الفرد التقديري الذي لا يلاحظ مباشرة او بشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية، والتي في مجملها تعزز الأداء الفعال للمنظمة.

-: Vane dyn هي السلوك الذي تستفيد منه المنظمة أو المقصود لصالحها والتي هي تقديرية وتتجاوز توقعات دور الموظف الحالي.

-: Robens السلوك الغير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة.<sup>11</sup>

وتتمثل أبعاد المواطنة التنظيمية في:<sup>12</sup>

- الإيثار: هو مدى مساعدة الموظف للأشخاص اللذين حوله (الزملاء الرؤساء والعملاء) في المهام المتعلقة بالعمل.
  - الكياسة: هي محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم.
  - الروح التعاونية: هي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة او بسيطة دون تدمير او رفض او ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لانجاز العمل.
  - السلوك الراقى: يعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة الغير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.
  - الوعي الثقافي: يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، العمل بجدية... الخ.
- هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم المواطنة التنظيمية، وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين، لكنها تبقى متشابهة في جوهرها، وحتى تعريفاتها الإجرائية.

ب - مفهوم الالتزام التنظيمي :

عرف لنا الالتزام التنظيمي كل من:

-عاصي وحسين: بأنه اقتناع الفرد التام وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توفرت له ظروف عمل أفضل في مؤسسة أخرى.<sup>13</sup>

-Porter يرى أن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها.<sup>14</sup>

## 6- أساليب التميز التنظيمي

تتمثل أساليب التميز التنظيمي فيما يلي:

أ- مفهوم التمكين

-اصطلاحا حسب عطية افندي: يرى أن أهم تعريفات التمكين هي<sup>15</sup>:

1. هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الإقبال، وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار.

2. هو منهج لإدارة الأفراد، يسمح لأعضاء الفريق بممارسة صنع القرار، فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم.

3. هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

يعد التمكين احد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، وفي هذا الجانب اقترح العتيبي خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين في أي منظمة وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد :

➤ حرية أداء المهمة : ويهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد بأداء المهام التي وُظف من أجلها .

➤ وضوح سياسات تحديد المهمة : وهي درجة الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة من الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على ادن لانجاز المهام التي يقومون بها؟ وما درجة وضوح سياسات وإجراءات المنظمة أو ما يجب القيام به، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية واستقلالية الأهداف المرسومة من قبل المدراء.

➤ القوة : وهي مدى الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود مشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

➤ الالتزام : وهي مدى التزام الأفراد وانضباطهم بأسلوب محدد للتمكين.

➤ الثقافة : بعد الثقافة يبحث إلى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بالبيروقراطية أو موجهة للمهمة أو الأدوار أو التحكم؟.

ويرى الباحث بان أبعاد التمكين تتحقق من هذه الكليات من خلال المشاركة بالمعلومات وبناء الهيكل التنظيمي القادر على تفويض السلطات وبناء فرق العمل للبحث والتدريب وإيجاد التوصيات والحلول وأخيرا تبني ثقافة تنظيمية من شأنها العمل على تدعيم كل ما سبق.<sup>16</sup>

## ب- التدريب

حيث يعتبر التدريب في حد ذاته وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية لكي نصل بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لكل من المجتمع والمنظمة.<sup>17</sup> يمكن تقسيم أهداف التدريب في ضوء التقسيم لأنواع العاملين حسب مستوياتهم الوظيفية تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية كما هو في الشكل (1) الآتي :

الشكل (1): مستويات العاملين في الإدارة على مستوى المنظمة



المصدر: (نجم العزاوي, ص 15).

ولأن أعمال كل من هذه المستويات الإدارية الثلاث تختلف من مستوى إلى آخر حيث الإدارة العليا مسؤوليتها اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة والإدارة الوسطى مسؤوليتها اتخاذ القرارات التكتيكية أما الإدارة التنفيذية فان قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية التنفيذية للمنظمة وذات المدى القصير وفي ظروف التأكد التام. لذلك يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاثة أنواع من الأهداف :

- الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكارية : وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقضي الإبداع والابتكار.
- الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل : وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.
- الأهداف التدريبية الاعتيادية والمعلوماتية : وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.<sup>18</sup>

## ج- الحوافز

تعددت التعاريف المقدمة للحوافز وهذا بتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب للموضوع، وسنتطرق إلى تعريف الحوافز لغة واصطلاحاً.

-تعود كلمة الحوافز في أصلها إلى كلمة حفز في اللغة والتي تعني دفعه من خلفه وجد وأسرع للمضي فيه واستعد، بمعنى حثه ودفع إليه.

-هذا في معناه اللغوي، أما اصطلاحاً الحافز هو فرصة أو وسيلة (مكافئ، علاوة.... الخ)، توفرها أمام الفرد لشير رغبته، ونخلق لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها.<sup>19</sup>

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم. من هذه الأنواع نذكر بإيجاز :

التصنيف الأول :

حوافز معنوية	حوافز مالية	حوافز مادية
مثل : • الشناء والمديح والتشجيع. • خطابات الشكر والتقدير.	مثل : • المكافآت المالية. • بطاقات السفر.	مثل : • تحسن ظروف بيئة العمل. • تحسين أدوات العمل.

التصنيف الثانى :

حوافز ايجابية	حوافز سلبية
وهي التي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تميزهم وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية. والأمثلة السابقة تعتبر أمثلة على الحوافز الايجابية.	مثل : • التحذير, التوبيخ, الإنذار, التحويل, للتحقيق. • الخصم من الراتب.

والحوافز السلبية يجب أن تسيّر جنباً إلى جنب مع الحوافز الايجابية في توازن مثمر بحيث يتاب المجد ويأخذ المقصر بتقصيره. وكما تمثلت الحوافز الايجابية في حوافز مادية ومعنوية، فان الحوافز السلبية يجب أن تتمثل أيضاً في هاتين الصورتين. ويجب أن ترتبط الحوافز بكل صورها بإجراء تقييم شامل لكافة الإدارة ونتائج أعمالها حتى تكون الحوافز مبنية على أساس سليم.

التصنيف الثالث :

حوافز فردية	حوافز جماعية
وهي التي تصرف للعاملين فرادى، وقد تكون ايجابية أو سلبية أو قد تكون معنوية أو مادية أو مالية.	وهي التي تصرف للعاملين جماعات. وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية أو ايجابية أو سلبية.

المحور الثانى : علاقة أساليب التميز التنظيمى بالأداء السياقى فى مؤسسة CASNOS

إن شعور الأفراد بالأمن والضمان الاجتماعيين متطلب من متطلبات تحقيق التنمية الاقتصادية، ولا بد لهذا الشعور أن يكون عملياً لا مجرد شعارات وذلك من خلال مساهمة كل طرف بجدية لتحقيق أهدافه للأفراد والمجتمع معاً، فان نظام الضمان الاجتماعى عرف عدة تطورات منذ ظهور هذا الأخير منذ عهد الاستعمار إلى وقتنا الحالى وهذا من خلال الامتيازات التي يمنحها للمؤمنين وذوي الحقوق عن طريق الصناديق الخمسة المعروفة لدى الجميع التابعة لوزارة العمل

والتشغيل والضمان الاجتماعى وهي CNAS،: CACOBATH، CNR، CASNOS، CNAC



## 1- الطريقة والأدوات المستخدمة

أ. تحديد حجم مجتمع الدراسة

- يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التى تتوافر فيها خصائص موضوع الدراسة (عامل فى مؤسسة CASNOS) أما عينة الدراسة فهى المفردات المختارة من مجتمع الدراسة والكفيلة بتوفير البيانات المطلوبة.
  - تقليص تكاليف جمع البيانات لتركز الدراسة على مجموعات من الدراسة فقط.
  - لا يشترط التحديد الكامل لعناصر مجتمع البحث.
- ب. تحديد حجم عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 46 عامل من بين عدد العمال الإجمالى لمؤسسة CASNOS من مختلف المستويات الوظيفية والتي رد منها 35 عامل و 7 آخرون أعرضوا عن الإجابة لأسباب شخصية وألغينا 4 استمارات لنقص المعلومات بها وذلك لغرض التعرف على أثر أساليب التميز الوظيفي على الأداء السياقي في المؤسسة محل الدراسة.

ج. صياغة الاستبيان

تم تقسيم أسئلة الاستبيان إلى جزئين:

- الجزء الأول: مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية و تتكون من (06) أسئلة تتعلق ب: الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية.

- الجزء الثاني : أسئلة مبنية على أساس سلم لكارث مقسمة إلى متغيرين (مستقل و تابع) .

أ- المتغير المستقل ينقسم إلى (03) محاور حيث يضم محورين (04) أسئلة فيما يضم محور ثالث (03) أسئلة.

ب- المتغير التابع يحتوي على (31) سؤال

## 2- تحليل نتائج الدراسة

أ- نتائج الاستبيان:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الاستبيان سوف نقوم بتحليله كما يلي:  
الفرضيات:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التميز التنظيمي والأداء السياقي.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التميز التنظيمي.

و بغية الإجابة عن هذه الإشكالية تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

✓ توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء السياقي.

✓ توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء السياقي.

✓ توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء السياقي.

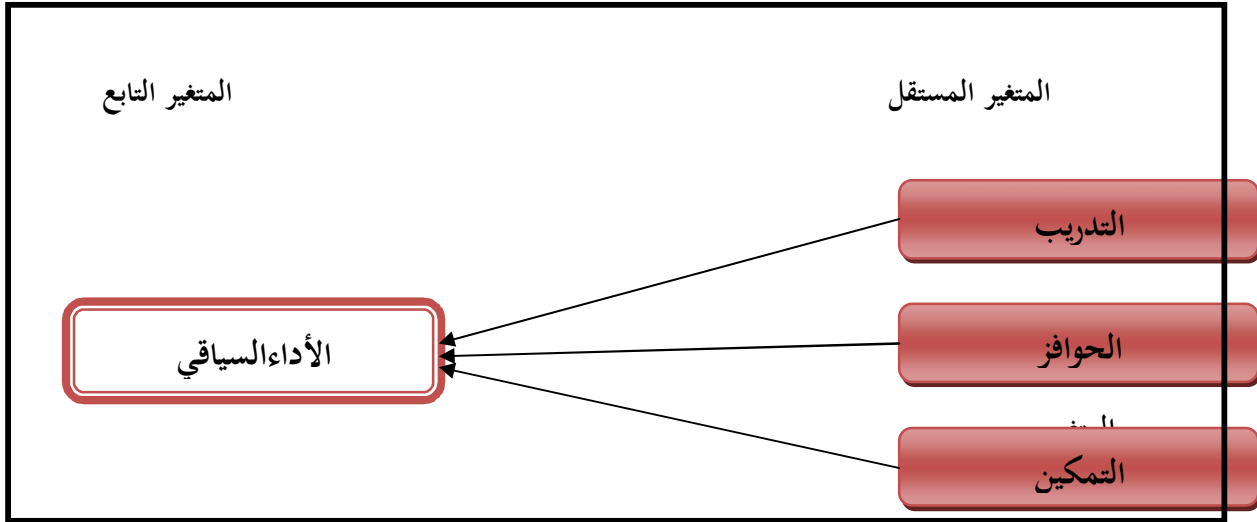
ب -صدق الاستبيان

جدول رقم (II-3) : صدق الاستبيان ألفا كرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
0,935	38

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج-SPSS

يقدر صدق الاستبيان ب 0.935 ما يعادل 93.5% وهذا يعنى أن الاستبيان صادق جدا وإذا تمت إعادته في زمان ومكان آخر لنفس العينة سيتم الحصول على نفس النتائج.  
الشكل(3): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

الجزء الأول: المعلومات الشخصية  
1- الجنس:

الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	Fréquence	Pourcentage
ذكر	10	34,5
أنثى	19	65,5
Total	29	100,0

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج-SPSS

يوضح الجدول أعلاه رقم (2) توزيع أفراد العينة تبعا للجنس إذ يمثل 10 ذكرو 19 أنثى أي 34.5% من مجتمع الدراسة ذكور و 65.5% إناث

الجدول (3): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	Fréquence	Pourcentage
أقل من 30 سنة	8	27,6
من 30 الى 40 سنة	13	44,8
40 سنة فما فوق	8	27,6
Total	29	100,0

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج-SPSS

يوضح الجدول (3) توزيع أفراد العينة حسب السن حيث 27.6% نسبة من عينة المجتمع كانت بالتساوي بين فئة أقل من 30 سنة و فئة 40 سنة فما فوقهى أقل نسبة، تليها نسبة 44.8% لفئة 30 إلى 40 سنة المستوى التعليمي: الجدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	Fréquence	Pourcentage
ثانوي	8	27,6
جامعي	17	58,6
دراسات عليا	4	13,8
Total	29	100,0

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج-SPSS

يوضح الجدول (4) توزيع أفراد العينة تبعاً للمستوى التعليمي، فيلاحظ أن نسبة 58.6% من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي، تليها 27.6% من العينة مستواهم ثانوي، تليها 13.8% من أفراد العينة مستواهم دراسات عليا، مما يدل على أن معظم أفراد العينة مستواهم جامعي. 4- الخبرة المهنية:

الجدول (5): توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة المهنية

الخبرة المهنية	Fréquence	Pourcentage
أقل من 5 سنوات	4	13,8
من 5 الى 15 سنة	12	41,4
من 15 الى 25 سنة	10	34,5
أكثر من 25 سنة	3	10,3
Total	29	100,0

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج-SPSS

من خلال الجدول 5، نلاحظ أن من حيث معامل الخبرة المهنية أن مؤسسة CASNOS اغلب عمالها لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 41.4% .

## 2-تحليل واختبار الفرضيات:

الفرضيات الفرعية:

من خلال دراستنا لتأثير أساليب التميز التنظيمى على الأداء السياقى اعتمادا على قاعدة القرار و التي تنص على أنه يتم قبول الفرضية العدمية إذا كانت  $\alpha < \text{Sig}$  و ترفض الفرضية العدمية إذا كان  $\alpha > \text{Sig}$

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: علاقة التدريب بالأداء السياقى

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء السياقى.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء السياقى.

$\alpha$  : مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

الجدول رقم (6): العلاقة بين التدريب والأداء السياقى

المتغير المستقل: التدريب	ميل خط الانحدار a	مقطع خط الانحدار b	المتغير التابع: الأداء السياقى		
			R	R <sup>2</sup>	Sig
قبول أو رفض الفرضية			معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
التدريب	0.267	1.761	0.285	0.081	0.135

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS

التحليل: يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائى (R) بين التدريب والأداء السياقى كانت (0.285) أي بنسبة (28.5%) فهو ارتباط ضعيف جدا، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.081$ ) أي أن (8.1%) من التغيير فى الأداء يعود إلى التغيير فى التدريب. نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig 0.135) فهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء السياقى والتدريب، فإننا نقبل الفرضية المعدومة ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء السياقى والتدريب وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين التدريب ( $x_1$ ) و الأداء السياقى (y) كما يلي:

$$Y=1.761+0.267X_1$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: علاقة التمكين بالأداء السياقى

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء السياقى.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء السياقى.

$\alpha$  : مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

الجدول رقم (7): العلاقة بين التمكين و الأداء السياقى

المتغير المستقل: التمكين	ميل خط الانحدار a	مقطع خط الانحدار b	المتغير التابع: الأداء السياقى		
			R	R <sup>2</sup>	Sig
قبول أو رفض الفرضية			معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
التمكين	0.574	1.355	0.507	0.257	0.05

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS

التحليل: يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائى (R) بين التمكين و الأداء السياقى كانت (0.507) أي بنسبة (50.7%) فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.257$ ) أي أن (25.7%) من التغيير فى الأداء السياقى يعود إلى التغيير فى التمكين. نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig 0.05) فهو مساو لمستوى المعنوية (0,05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء السياقى و التمكين، فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية المعدومة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء السياقى و التمكين وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين التمكين ( $X_2$ ) و الأداء السياقى (y) كما يلي:

$$Y=1.355+0.574X_2$$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: علاقة الحوافز بالأداء السياقى

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء السياقى.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء السياقى.

$\alpha$ : مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

الجدول رقم (8): العلاقة بين الحوافز والأداء السياقى

	المتغير التابع: الأداء السياقى			مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: الحوافز
	Sig	$R^2$	R			
قبول أو رفض الفرضية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	0.692	0.525	
قبول	0.01	0.355	0.596			

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS

التحليل: يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائى (R) بين الحوافز و الأداء السياقى كانت (0.596) أي بنسبة (59.6%) فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.355$ ) أي أن (35.5%) من التغيير فى الأداء السياقى يعود إلى التغيير فى الحوافز. نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig 0.01) فهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء السياقى و الحوافز، فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية المعدومة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء السياقى و الحوافز وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الحوافز ( $X_3$ ) و الأداء السياقى كما يلي:

$$Y=0.692+0.525X_2$$

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التميز التنظيمى والأداء السياقى.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التميز التنظيمى والأداء السياقى.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التميز التنظيمى والأداء السياقى.

$\alpha$ : مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

الجدول رقم (9): العلاقة بين أساليب التميز التنظيمي والأداء السياقي

المتغير المستقل: أساليب التميز التنظيمي	ميل خط الانحدار a	مقطع خط الانحدار b	المتغير التابع: الأداء السياقي		
			R	R <sup>2</sup>	Sig
قبول أو رفض الفرضية			معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
	0.621	0.555	0.568	0.323	0.01

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS-

التحليل: يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين أساليب التميز التنظيمي والأداء السياقي كانت (0.568) أي بنسبة (56.8%) فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.323$ ) أي أن (32.3%) من التغيير في الأداء السياقي يعود إلى التغيير في أساليب التميز التنظيمي. نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig 0.01) فهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء السياقي وأساليب التميز التنظيمي، فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية المعدومة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التميز التنظيمي والأداء السياقي وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار أساليب التميز التنظيمي (X) و الأداء السياقي كما يلي:

$$Y=0.555+0.621X_2$$

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التحليلية وباستغلال الخبرات الميدانية وبعد الاحتكاك مع موظفي CASNOS يمكن القول أن المؤسسة لها مكانة جيدة نوعاً ما في أوساط موظفيها وفي أذهانهم خلال الوقت الراهن وذلك من خلال أساليب التميز التنظيمي التي تعتمدها حالياً، والتي أثرت على ولائهم والتزاماتهم اتجاه المؤسسة، وعلى أدائهم للعمل فيها ومن خلال الدراسة التي قمنا بها بالاعتماد على مخرجات SPSS تبين لنا أن معامل الارتباط متوسط و الذي يقدر ب  $R=0.568$  مما أكد لنا أنه يوجد أثر لأساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي و توضح لنا من خلال طرح استبيان أن الحوافز والتمكين لهما تأثير كبير على الأداء السياقي لموظفي CASNOS، أما فيما يخص التدريب بمؤسسة CASNOS فأغلب موظفيها غير راضين عنه ولا يؤثر على أدائهم السياقي.

نتائج الدراسة: بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها على عينة من عمال مؤسسة CASNOS بواسطة الاستبيان توصلنا إلى جملة من النتائج منها :

- ❖ أغلب عمال المؤسسة غير راضين عن البرامج التدريبية للمؤسسة .
- ❖ التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتحمي تحقيق أهداف المنظمة .
- ❖ أنظمة الحوافز التي تتبعها المؤسسة تنمي من شعور الانتماء والولاء للعاملين فيها و ضمان بقائهم واستمراريتهم.
- ❖ التعاون بين عمال المؤسسة يؤدي إلى تنمية روح الرياضية بينهم وتقوية روابط الاتصال بينهم ومنه تضمن المؤسسة تحقيق أهدافها والحفاظ على عمالها .

الاقتراحات: من خلال دراستنا الحالية التي قمنا بها في مؤسسة CASNOS توصلنا إلى الاقتراحات التالية :

✓ على المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة CASNOS خاصة الاهتمام بتدريب مواردها البشرية وتطوير برامجها التدريبية لتحسين مستواهم والرفع من كفاءتهم .

✓ على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بجانب المكين للأفراد لأنه يعزز شعورهم بالانتماء وحسهم بالمسؤولية والمشاركة في اتخاذ لقرار وهذا مر لصالح المؤسسة.

✓ على المؤسسات الجزائرية إعادة النظر في أنظمة الأجور المعمول بها وكذلك تحسين أنظمة الترقيات و الحوافز .

الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> المعجم الوسيط متوفر بموقع <https://www.almaany.com/appendix.php?language> تاريخ التصفح: 2018-6-2
- <sup>2</sup> عبدالمعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص 27-28.
- <sup>3</sup> خليدة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجبالي بونعامة- خميس مليانة، العدد 14، 2016/01، ص 167.
- <sup>4</sup> آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحر، مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي للمنظمات العامة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2016، ص 10-11.
- <sup>5</sup> مجيد منصور، حسين العابد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني - دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ص 7.
- <sup>6</sup> آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحر، مرجع سبق ذكره، ص 16.
- <sup>7</sup> أسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 33.
- <sup>8</sup> Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- <sup>9</sup> Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 56-86). San Francisco: Jossey-Bass
- <sup>10</sup> صابرين مراد نمر ابوجاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 18.
- <sup>11</sup> كريمة صاطا و بخته بشيش، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر اكاديمي في تسيير الموارد البشرية، جامعة طاهري محمد، بشار، 2015-2016، ص 9.
- <sup>12</sup> توفيق كرمية، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008، ص 120-121.
- <sup>13</sup> مباركة دحان و صليحة هيبي، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر اكاديمي في تسيير الموارد البشرية، جامعة طاهري محمد، بشار، 2015-2016، ص 13.
- <sup>14</sup> زينب تزير و نعيمة خليفي، اثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر اكاديمي في تسيير الموارد البشرية، جامعة طاهري محمد، بشار، 2015-2016، ص 17.
- <sup>15</sup> عبد الرزاق سالم الرحاطة، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 1-3.
- <sup>16</sup> عبد المعطي محمود البحيصي، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.
- <sup>17</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 15-16.
- <sup>18</sup> نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري المعاصر ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 21-22-23.
- <sup>19</sup> مزوار منوبة، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة امحمد بوقره، بومرداس، 2012-2013، ص 10.