



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.  
في علم الاجتماع العمل والتنظيم موسومة بـ

## بيئة العمل و علاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

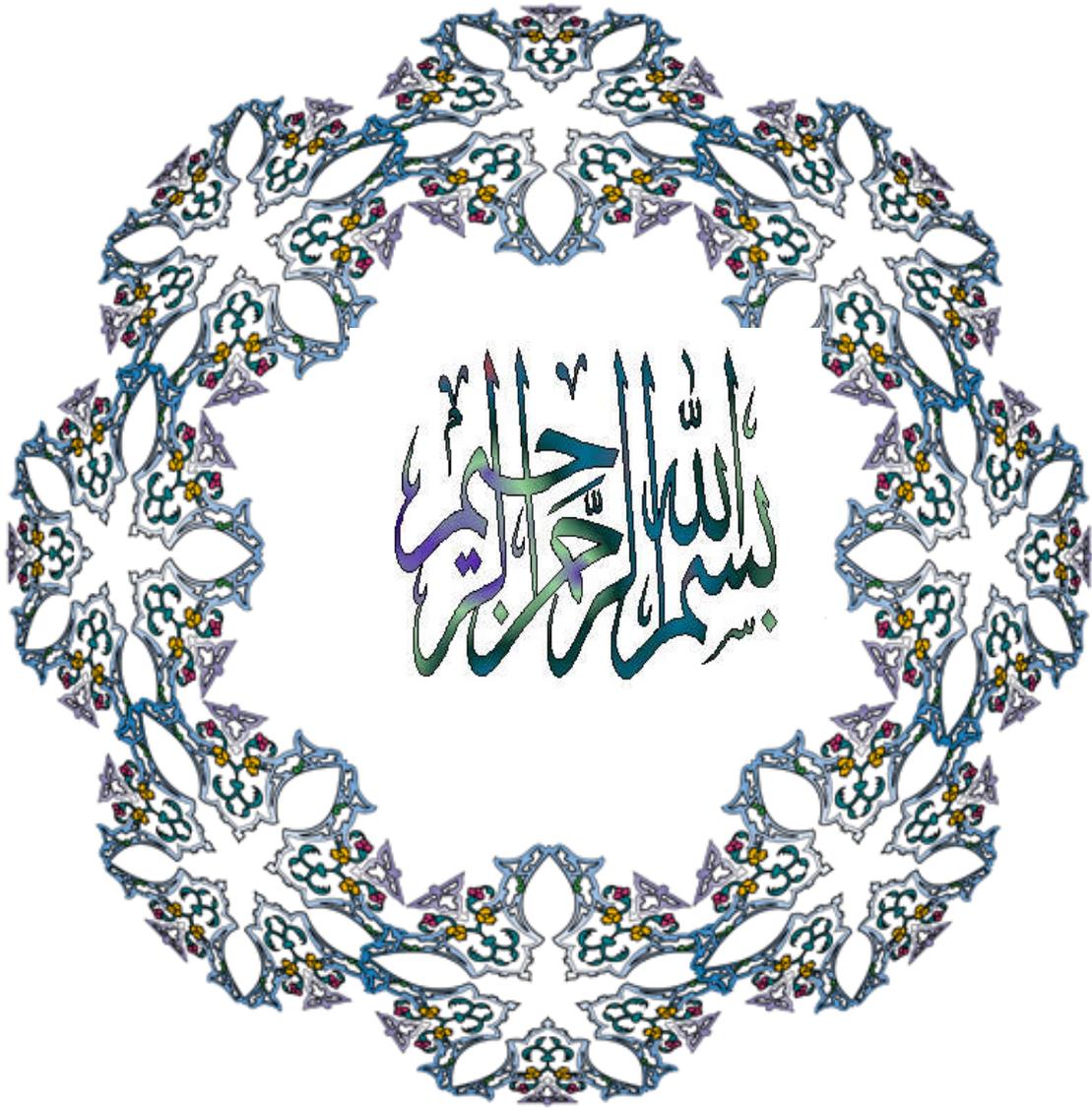
تحت إشراف:  
د/ محمد خليفة

من إعداد الطلبة:  
ط/ تواتي فطيمة  
ط/ فراج فاطمة

أمام لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر أ	د. هيشور محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	د. محمد خليفة
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. بوزيان محمد

السنة الجامعية: 2024/2023



# كلمة شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله  
وصحبه أجمعين.

﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾. سورة يوسف / 76.

أولا وقبل كل شيء نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل  
المتواضع، الذي نتمنى أن يكون خالصا لوجهه الكريم.

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر والتقدير على من لم يبخل علينا  
بنصائحه ووقته وتوجيهاته كما نشكر له طول صبره في تحمل قراءته وتصحيح  
فصوله، و نتمنى أن يجعل الله هذا العمل في ميزان حسناته وأن يجعله الله فخرا

للكلية وطلبة العلم إلى مشرفنا

الدكتور: "محمد خليفة"

إلى أعضاء لجنة المناقشة

كما نشكر كل أساتذتنا في جميع المراحل الدراسية.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا

العمل ولنا الشكر الخاص.

وإلى كل طلبة دفعة 2024.

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

إلى من ربّتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى

إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة،

أطال الله في عمرها.

إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا

عليه،

أبي الكريم أدامه الله لي.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

إلى كل عائلتي.

فطيمة

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
أهدي عملي وثمره جهدي إلى مثلي الأعلى  
أبي العزيز.  
وإلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب ومعنى الحنان،  
إلى أمي الحبيبة.  
إلى جميع إخوتي وأخواتي وعائلي كل باسمه ومقامه.  
إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي إلى كل من أعانني من  
قريب أو بعيد..

فاطمة

## ملخص:

تطرق هذه الدراسة إلى موضوع بيئة العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية، فتعد بيئة العمل عنصراً مهماً يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، تشمل بيئة العمل مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي تؤثر على الموظفين، مثل الظروف الفيزيائية للمكان، والثقافة التنظيمية، والعلاقات بين الزملاء، والدعم الإداري، فمثل توفير مساحات عمل مريحة وتجهيزات مناسبة تكون البيئة المادية، تلعب هذه الأخيرة دوراً كبيراً في تحسين أداء الموظفين، كما تلعب البيئة المعنوية دوراً محورياً في تعزيز الأداء الوظيفي وجود إضاءة جيدة.

بناءً على ذلك، يمكن القول أن تحسين بيئة العمل في المؤسسات التعليمية يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي. من خلال توفير بيئة عمل مريحة وداعمة، تستطيع المؤسسات التعليمية جذب الموظفين المتميزين والاحتفاظ بهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم المقدم للطلاب. لذا يعد الاستثمار في تحسين بيئة العمل خطوة إستراتيجية ضرورية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الوظيفي، بيئة العمل، المؤسسات التربوية.

**Summary :**

This study touched on the issue of the work environment and its relationship to job performance in educational institutions. The work environment is an important element that directly affects job performance in educational institutions. The work environment includes a group of physical and moral factors that affect employees, such as the physical conditions of the place, organizational culture, Relationships between colleagues and administrative support, such as providing comfortable work spaces and appropriate equipment in the physical environment, play a major role in improving employee performance. The moral environment also plays a pivotal role in enhancing job performance and the presence of good lighting.

Based on this, it can be said that improving the work environment in educational institutions contributes significantly to raising the level of job performance. By providing a comfortable and supportive work environment, educational institutions can attract and retain outstanding employees, which reflects positively on the quality of education provided to students. Therefore, investing in improving the work environment is a necessary strategic step to achieve outstanding performance in educational institutions.

**Keywords:** Job performance, work environment, educational institutions

# فهرس المحتويات

شكر

إهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ ..... مقدمة

### الفصل الأول: المدخل المنهجي

- 1- الإشكالية ..... 04
- 2- فرضيات الدراسة ..... 05
- 3- أهمية الدراسة ..... 05
- 4- أهداف الدراسة ..... 06
- 5- أسباب اختيار الموضوع ..... 06
- 6 - تحديد المفاهيم ..... 06
- 7- الدراسات السابقة ..... 08

### الفصل الثاني: بيئة العمل ورؤية سوسيو تنظيمية

- تمهيد ..... 11
- 1- مفهوم بيئة العمل ..... 11
- 2- أنواع بيئة العمل ..... 12
- 3- عناصر بيئة العمل ..... 13
- خلاصة ..... 19

### الفصل الثالث: قراءة سوسيو لوجية في موضوع الأداء الوظيفي

- تمهيد ..... 21
- 1- مفهوم الأداء الوظيفي ..... 21

22	2- أهمية الأداء الوظيفي
24	3- محددات الأداء الوظيفي
25	4- أنماط الأداء الوظيفي
26	5- أبعاد الأداء الوظيفي
27	6- عناصر الأداء الوظيفي
28	7- معايير الأداء
30	8- معوقات الأداء الوظيفي
30	9- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
31	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

33	تمهيد
33	1- منهج الدراسة
34	2- أدوات الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

36	1- عرض وتحليل النتائج
55	2- مناقشة النتائج
57	خلاصة
59	خاتمة
61	قائمة المصادر والمراجع
66	الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	يوضح توزيع مفردات البحث حسب الجنس	1
36	يوضح توزيع مفردات البحث حسب السن	2
37	يوضح توزيع مفردات البحث حسب الحالة الاجتماعية	3
38	يوضح توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي	4
38	يوضح توزيع مفردات البحث حسب الأقدمية	5
39	يوضح توزيع الباحثين حسب تقديم الرئيس للنصائح و الوصول في الوقت الرسمي للعمل	6
40	يوضح توزيع الباحثين حسب تقديم الرئيس للنصائح و الحرص على إنهاء العمل في الوقت المحدد	7
40	يوضح توزيع الباحثين حسب تقديم الرئيس للنصائح والالتزام بالقواعد والقوانين المنظمة للعمل	8
41	يوضح توزيع الباحثين حسب النمط القيادي المطبق والحرص على إنهاء العمل في الوقت	9
41	يوضح توزيع الباحثين حسب النمط القيادي المطبق والالتزام بالقواعد والقوانين	10
42	يوضح توزيع الباحثين حسب العلاقة بالرئيس والحرص على الوصول في الوقت	11
43	يوضح توزيع الباحثين حسب العلاقة بالرئيس والحرص على إنهاء العمل في الوقت	12
44	يوضح توزيع الباحثين حسب العلاقة بالرئيس والالتزام بالقواعد والقوانين	13
45	يوضح توزيع الباحثين حسب مناسبة ساعات العمل مع الوظيفة والمؤهلات العلمية	14
46	يوضح توزيع الباحثين حسب مناسبة ساعات العمل والرضا عن القواعد والقوانين	15
47	يوضح توزيع الباحثين حسب مناسبة الأجر الذي يتقاضاه مع المجهود في العمل	16
48	يوضح توزيع الباحثين حسب مناسبة الدخل الذي يتقاضاه مع الوظيفة والمؤهلات العلمية	17
49	يبين أجر العامل الشهري مع مدى رضاه عن القواعد والقوانين المعمول بها	18

50	يوضح توزيع الباحثين حسب ملاءمة الظروف الفيزيائية في مكان العمل مع الوظيفة	19
51	بيانات متعلقة بالداء الوظيفي - اداء المهام -	20
51	هل تخصص وقت عملك الرسمي بالكامل لأداء المهمة	21
52	يوضح وصول المعلومات من الإدارة تأجيل الأعمال	22
52	يوضح وصول المعلومات من الإدارة وتفكير في الوظيفة مع انتهاء العمل	23
53	يوضح فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة وتنوع المهام والواجبات	24
53	يوضح فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة وتأجيل الأعمال	25
54	يوضح فهم المعلومات المقدمة من الإدارة والتفكير في الوظيفة بعد انتهاء العمل	26
54	يبين الاعتقاد بمساهمة الإعلانات في سرعة وصول التعليمات مع تنوع الواجبات الموكلة للعامل	27
55	يبين الاعتماد بمساهمة الإعلانات في سرعة وصول مع تأجيل العمل	28

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

---

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	محددات الأداء الوظيفي	1

مَقْدِمَةٌ

تعتبر المؤسسات التربوية أحد الأعمدة الأساسية في بناء المجتمع وتطويره، حيث تُعد بيئة العمل داخل هذه المؤسسات من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للموظفين. تلعب البيئة التنظيمية والمادية والنفسية دورًا محوريًا في تحقيق الكفاءة والإنتاجية، والتي تنعكس بدورها على جودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

إن دراسة العلاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية تأتي لتسليط الضوء على الأثر الذي يمكن أن تحدثه بيئة العمل في تحفيز الموظفين وتحسين مستوى أدائهم. فبناء بيئة عمل إيجابية وداعمة لا يعزز فقط من رضا الموظفين ورفاهيتهم، بل يساهم أيضًا في رفع مستوى التعليم وتطوير مهارات الطلاب.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل المختلفة التي تشكل بيئة العمل في المؤسسات التربوية، وكيفية تأثير هذه العوامل على أداء الموظفين. كما تسعى إلى تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل بما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي والارتقاء بمستوى التعليم. ومن خلال تحليل البيانات واستعراض الدراسات السابقة، نطمح إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول هذا الموضوع الحيوي.

تعد المؤسسات التربوية من أهم ركائز التنمية في أي مجتمع، فهي المسؤولة عن تربية الأجيال وتعليمهم وإعدادهم ليكونوا أفراداً منتجين وفعالين في المجتمع. وفي هذا السياق، تلعب بيئة العمل داخل هذه المؤسسات دورًا حيويًا في تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية. بيئة العمل ليست مجرد مجموعة من المرافق المادية أو الترتيبات التنظيمية، بل تشمل أيضًا العلاقات الاجتماعية والنفسية التي تؤثر بشكل مباشر على راحة الموظفين وإنتاجيتهم.

في ظل التحديات المستمرة التي تواجه المؤسسات التربوية، من الضروري فهم كيف يمكن لبيئة العمل أن تؤثر على أداء الموظفين، لقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين جودة بيئة العمل والأداء الوظيفي للعاملين. بيئة العمل الإيجابية التي توفر الدعم والتحفيز والتقدير تعزز من مستويات الرضا الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية. في المقابل، يمكن لبيئة العمل السلبية التي تفتقر إلى التحفيز والدعم أن تؤدي إلى انخفاض في الأداء وارتفاع معدلات الغياب والإجهاد الوظيفي.

# الإطار النظري

# الفصل الأول

## المدخل المنهجي

1- الإشكالية:

يمثل المجال التنظيمي أحد أهم الميادين التي حظيت بالدراسة والتحليل من طرف رواد الدراسات البحثية نظرا لتضمينه للعديد من الأنشطة المهيكلة لطابع الأنسنة التي جسدت نقطة انطلاق السيوررات البحثية التي تهدف في منطلقها النظرية لفتح عدة مدارس فكرية تهدف للبحث عن آليات الكافية للنهوض بالأبنية التنظيمية وتحقيق الفعالية المنشودة ويعد موضوع الأداء المهني من المفاهيم الرائجة في الفكر السسيولوجي والتنظيمي ونتاج بمنطلقات العلاقات الإنسانية التي تطرقت للموضوع، ويعتبر الأداء المهني قدرة الفرد على التوافق مع البيئة الاجتماعية والمهنية فإذا كان العامل يتوافق مهنيا مع عمله تكون لديه الرغبة في العمل نحو الأداء المميز الذي يحقق الرضا ورضا المسؤولين عنه والزملاء ويعد الأداء المهني هاما لأي منظمة فهو يلعب دورا حيويا لنجاح وسير عمل أي منظمة تطمح لتحقيق أهدافها، ولهذا رضا العامل يجسد مؤشرات ايجابية داخل منظمة من تحقيق اندماج كلي مع الوظيفة وتحقيق استغراق وظيفي للعامل الذي يجسد علاقة انسجام وتكامل مع المهنة وهذا لا يتم إلا إذا توفرت شروط الرضا المهني من خلال توفير عمل مناسبة تتجسد في ساعات عمل مناسبة وأجر وظروف فيزيقية تجسد مظهر لبيئة عمل داخلية مناسبة للعامل لذا تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق عنصر التوافق المهني وتدعيمه لما يتضمنه من أهمية بالغة في ترسيخ معالم الالتزام المعياري الاستغراق الوظيفي والرضا المهني يهدف للتغيير الشامل لثقافة الموظف نحو بيئة عماله الداخلية ورفع مستوى الاتصال من خلال المعلومة المقدمة وطريقة تلقيها والوقت المناسب لوصولها والاندماج الكلي مع المستويات العليا الإدارية بالمؤسسة من جهة وتطوير الالتزام لدى العامل داخل المنظمة

تعد بيئة العمل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة بغض النظر لنشاطاتها أو نطاق عملها أو ثقافتها في تجسيد الإستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية مما يؤدي إلى الكفاءة الوظيفية للفرد وذلك تهيئتها لتكون مفيدة ونافعة لتوافق الفرد والمنظمة وبها يمكن الموازنة بين إمكانيات الفرد والعمل الذي يؤديه صورة منتظمة ومستمرة، بل تشمل بيئة العمل الداخلية على عدة عوامل يكون لبعضها تأثيرات على العاملين داخل المنظمات لذا فإنه لا تؤثر بيئة العمل على العاملين داخل المنظمات بسبب عامل معين أو مجموعة من العوامل المنفصل وإنما يعود إلى إنتاج تفاعل بين العوامل البيئية المتعددة كما تعد عنصرا فعالا في توفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين في المنظمة وتعد مؤشرا هاما يعكس القيم والاتجاهات السادة بين العمال ومدى تأثيرها ومدى فعالية المؤسسة .

إن سياسات التخطيط وتنمية لواقع المجتمع الجزائري والتي مرت مراحل مختلفة ومتقلبة تعود إلى أسباب سوسيو ثقافية واقتصادية وسياسية حيث شهدت تلك المراحل التي مرت بها مؤسسة الجزائرية وجود بيئة عمل هشة،

لا تتمتع بالقدرة والدراية الإدارية التسييرية للطاقات البشرية والوسائل المادية مما يقلل من الانسجام والاستغراق الوظيفي والالتزام قيام المؤسسة، مما يكبح من الرضا المهني من عامل داخل المنظمة هذا دوره أدى الى ظهور معوقات سوسيو تنظيمية ناجمة عن كل منطلقات لبيئة عمل داخلية فعالة .

ومن خلال هذه المنطلقات التحليلية المبورة لواقع الأداء المهني نطرح الإشكالية التالية:

● ما علاقة بيئة العمل بالأداء الوظيفي ؟

و لتجسيد معالم الموضوع في مجالها المنهجي والمعرفي نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين بيئة العمل والداء الوظيفي
- هل هناك علاقة بين بيئة العمل والداء التكيفي
- هل هناك علاقة بين بيئة العمل والأداء الإبداعي
- هل هناك علاقة بين بيئة العمل والأداء السياقي

2- فرضيات الدراسة:

2-1 الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي

2-2 الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة بين بيئة العمل والأداء التكيفي.
- هناك علاقة بين بيئة العمل والأداء الإبداعي.
- هناك علاقة بين بيئة العمل والأداء السياقي.

3-أهمية الدراسة:

تكن أهمية دراستنا في أنها تناقش موضوعا هاما في مجال التنظيمي يهتم بواقع الأداء المهني من أهم المواضيع التي أثارته اهتمام الباحثين والدارسين والذي يعتبر من الدراسات القليلة تربط بين متغيرين هامين، الأداء المهني وبيئة العمل وماههما من تأثير في المجال التنظيمي فهو يؤدي إلى الاهتمام بنجاح المنظمة واستمراريتها فهو ذا مؤشر فعال على نجاح.

المنظمة وسير عملها وكما له دور في تحقيق الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة ومما سبق ذكره يمكن أن أقول هذه الدراسة لها أهمية بالغة وذلك لأنها تحاول دراسة الأداء المهني داخل المؤسسة ومدى انسجامه مع العمل الذي يؤديه في ظل البيئة الداخلية للعمل والتالي تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة التي أنشئت من أجلها.

#### 4-أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة في:

- معرفة هل هناك علاقة بين القيادة الإدارية والالتزام المعياري العامل.
- محاولة الكشف عن ظروف العمل وعلاقتها بالرضى المهني للعامل.
- محاولة الوقوف على أهم الآليات التي تساهم في تحقيق التوافق المهني للعامل.
- التعرف على آليات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للعامل داخل المؤسسة محل دراسة.
- محاولة الوقوف على أهم الآليات التي تساهم في تحقيق الداء الوظيفي للعامل.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع:

إن دراسة هذا الموضوع كان نتيجة لأسا ودوافع أدت للتطرق إليه منها :

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع وتعميق ومعارفنا حوله.
- من أجل تقديم مساهمة في هذا الموضوع الذي يربط متغيرين هامين داخل أي مؤسسة تريد نجاحها وتألقتها .
- محاولة إضافة متميزة على الصعيد الأكاديمي والميداني في بيئة تحتاج إلى معرفة موضوع الأداء المهني وعلاقته ببيئة العمل

#### 6 - تحديد المفاهيم:

- المفاهيم مصطلحات تشير إلى طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها، كما تعتبر اللغة العلمية التي يتداولها المتخصصون في فرع من الفروع العلمية.<sup>1</sup>
- البيئة: لغة: مصدر مشتق من الفعل بوا ويعني المنزل والمكان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رشوان حسين عبد الحميد : أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب جامعة، الاسكندرية 2003 ص 2015

<sup>2</sup> - القيروني محمد قاسم: السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002، ص 35.

اصطلاحاً: هي كل ما يثير سلوك الفرد والجماعة ويؤثر فيه وقد ادخل علماء النفس في تعريفهم للبيئة المصادر الداخلية للميراث أما علماء الاجتماع بوجه عام يؤكدون دراسة الظروف أو الحوادث الخارجية عن الكائن العضوي سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو ثقافية.

### تعريف بيئة العمل:

كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.

### تعريف بيئة العمل الداخلية:

يعرف القروتي بيئة العمل الداخلية بأنها إطار وعائتي تمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله، ويؤثر في سلوكه أو أدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعات التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه.

### التعريف الإجرائي لبيئة العمل:

هي ذلك الإطار والحيز الذي يحيط بالعامل في مجال عمله والذي يتميز بظروف عمل تؤثر في سلوك العامل والموظفين داخل الإدارة واتجاهاتهم نحو العمل.<sup>1</sup>

### الأداء:

لغة: الأداء تأدية، أوصله وقضاه، وتأدية له من حقه قضيته.

اصطلاحاً: إنه الأثر الصافي بجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق واهتمام المكونة للوظيفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نزار عوني اللبدي تنمية الأداء الوظيفي الإداري ط 1 دار دجلة أردن 2014 ص 14.

<sup>2</sup>- بوقلمون داود: العلاقات الإنسانية وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة ماجستير علم الاجتماع علوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2008.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محدد للخطط الموضوعية، مسبقا وتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، وانحراف على الخطط الموضوعية ووضع الحلول العلمية التي تكفل تجاوزها القصور الانحراف وإنتاج مستقبلا.

7- الدراسات السابقة:

7 - 1 الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

1- الدراسة الأولى:

للباحث سعد سعيد علي القحطاني "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين في معهد الجوازات بالرياض"، إشراف: أحمد عودة عبد المجيد عودة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2021

- مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل التالي: ما علاقة بيئة العمل الداخلية بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض؟

- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمعهد الجوازات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم 217 وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على 147 استبانة مكتملة البيانات وصالحة للتحليل الإحصائي .

- منهج الدراسة وأدواتها: استخدام الباحث منهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسحي الاجتماعي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات وقد اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- انه تتوفر علاقة إنسانية جيدة بين الزملاء وكما يسود الانضباط بين العاملين في المعهد.
- العمل الجماعي يجعل العاملين أكثر رغبة في العمل كما يشعرونهم بالثقة في علاقاتهم.
- تحرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين وتنوع البرامج التدريبية.
- عدم مناسبة مقر العمل الحالي وافتقار مقر العمل للأماكن الكافية لوقوف السيارات.

## 7-2 الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني الأداء الوظيفي:

### الدراسة الأولى:

للباحثة سهام بن رحمون " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على العينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة إشراف الدكتور نور الدين زمام، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة 2014.

- مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل التالي: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟

- المنهج المستخدم في الدراسة: لقد استعانة الباحثة بالمنهج الوصفي الذي يعرض أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية، بهدف وصف واقع البيئة في الإدارة الجامعية كذلك استخدمت الباحثة الاستمارة في عملية جمع البيانات وتحليلها وتكونت العينة المبحوثة من (106) من فئة العمال الإداريين بجامعة باتنة.

استخلصت الباحثة جملة من النتائج المتوصل إليها كالتالي:

- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة 66.65% وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية.

- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال رضا الإداريين عن العناصر بيئة العمل وهو رضا نسبي بنسبة 49%.

- مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على أداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية والمعاهد بجامعة باتنة هو تأثير قوي ومرتفع.

# الفصل الثاني

## بيئة العمل ورؤية سوسيو تنظيمية

تمهيد:

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيه الموظف داخل المؤسسة وهي تعد عاملاً هاماً في تحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة إذا كانت واضحة المعالم، حيث يحتك ويتفاعل فيها مع الآخرين، فإن كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في الموظف أو لمدرس خصوصاً في كمية الجهد الذي يبذله وفي قوة دافعيته وفي روحه المعنوية وفي درجة ارتياح اتجاه مؤسسته، فهذا سوف يؤدي إلى بروز قيم الالتزام وتحمل المسؤولية، وعليه سنتطرق لمعنى بيئة العمل الداخلية والخارجية ونتعرف على أهم عناصر وخصائص هذه البيئة والتي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء العاملين، ومنه على جودة الخدمة المقدمة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، وكذا سنعرج على التعرف على أهم النظريات الإدارية التي تناولت بيئة العمل بوجه عام.

## 1- مفهوم بيئة العمل

تشير دراسة البلوي نقل عن "توماس ودافيد" إلى أن البيئة الداخلية هي البيئة التي تتكون من متغيرات داخل المنشأة نفسها، ولا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل وتتضمن هذه المتغيرات هيكل المنشأة، ثقافتها، مواردها، حيث ان هيكل المنشأة يحدد الطريقة التي تضمن بها المنشأة فيما يختص بالاتصالات والصلاحيات وتدفق العمل، في حين أن ثقافة المنشأة هي مجموعة النظم المتمثلة في العقائد والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة<sup>1</sup>.

ويوجز عبد العزيز تعريف بيئة العمل الداخلية على أنها البيئة التي تعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة، والإطار الذي يتمنخله إنجاز العمل.

وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها العام بيئة تنظيمية وأخرى وظيفية، حيث تعتبر البيئة التنظيمية عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات في بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة، كما تعبر عن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الإدارة ومجموعة الأفراد، أما البيئة الوظيفية فتعتبر مدة مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة، ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة والتكهن باحتياجات المنظمة من القوى، وتحديد

<sup>1</sup> - البلوي موسى سعد علي، الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالاتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية، دراسة مسحية على ضباط وافراد شرطة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 7.

وتركيب الوظائف، وتبيان المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها مع مراعاة عناصر فعالية التشغيل، ومدى استجابة الأفراد لهذه العوامل وقدرتها على اجتهادهم وفرع مستويات قدراتهم<sup>1</sup>.

## 2- أنواع بيئة العمل:

تميز الأدبيات المعاصرة بين العديد من البيئات التي تعمل فيها مختلف المنظمات والمؤسسات وهي في غاية الكثرة والتعقيد بحيث يصعب حصرها ومن أهم هذه الأنواع:

### 2-1- بيئة العمل العامة:

هي البيئة التي تتضمن كافة الأبعاد المحيطة بالمنشأة أو تنظيم العمل وتمتلك القدرة على التأثير على نشاطاته، ولا توجد ضرورة لارتباطها مع أي عناصر داخل المنشأة، ومن الأمثلة على هذا النوع من بيئات العمل البيئية الطبيعية مثل المناخ والطبيعة، والبيئة الاقتصادية مثل أنظمة الاقتصاد، والبيئة التكنولوجية مثل التطور والمعرفة، والبيئة الاجتماعية مثل الطبقات والأدوار الاجتماعية، والبيئة الثقافية مثل التقاليد والعادات، لذلك تعد بيئة العمل العامة هي المنطقة العامة التي تعمل فيها كافة أنواع المنشأة، والمؤسسات، والشركات، سواء كانت خدمية أو صناعية أو إنتاجية أو تجارية، كما تشمل هذه البيئة كافة مكونات المجتمع، وخصوصاً النظم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية<sup>2</sup>.

### 2-2- بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظراً لأن بيئة العمل تعتبر نظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، والتميز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، إن كانت مباشرة وقوية أو أنها غير مباشرة أو ضعيفة والمقصود بالتأثير هنا مدى الترابطية أو الاعتمادية بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها، سواء تمثل ذلك في طاقات بشرية ومادية أو في خدمات أو دعم معنوي ونفسي كالذي توفره منظمات القطاع الخاص إن كانت صلتها وثيقة بنشاط المنظمة وطبيعتها عملها.

<sup>1</sup> - محمد سرور الحزيري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، . الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 68.

<sup>2</sup> - طلال مشعل، ما هي بيئة العمل، عن موقع "موضوع أكبر موقع عربي بالعالم: على الموقع: <http://mowdoo3.com>

### 2-3- بيئة العمل الخارجية:

وتشمل جميع المتغيرات أو العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على أدائها وأنشطتها.

وتنقسم هذه العوامل والمتغيرات إلى قسمين أساسيين:

**أولاً:** عوامل ومتغيرات البيئة العامة وهي متغيرات كلية تؤثر على جميع المؤسسات العاملة.

**ثانياً:** عوامل ومتغيرات البيئة الخاصة وهي متغيرات جزئية تؤثر بشكل مباشر على كل مؤسسة على حدة<sup>1</sup>.

### 2-4- بيئة العمل الداخلية (البيئة الجزئية):

وهي تمثل المنظمة نفسها (البيئة الداخلية)، وتضم: رسالة المنظمة، وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها، والموارد، والسياسة والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج، والمنتجات والخدمات<sup>2</sup>.

فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال، داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحفاظ والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية<sup>3</sup>.

### 3- عناصر بيئة العمل:

بما أن هناك في بيئة العمل تفاعل وتأثير داخلي وخارجي مع البيئة المجتمعية، فهذا يعني أن هناك عناصر مكونة لتلك البيئة.

وهي بيئة العمل والتي تتفاعل فيما بينها وهي عناصر أساسية لتسيير المهام ووجودها ضرورة لا بد منها

<sup>1</sup> - الهاشمي بن واضح، تأثير المتغيرات البيئية الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 26.

<sup>2</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 46.

<sup>3</sup> - مارلين سركيس، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصاريف السورية الخاصة العاملة في دمشق، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 26 عمان الأردن، ط 2، 2010، ص 46-47.

لتحقيق أهداف المؤسسة وهناك عدة جهات نظر حول عناصر بيئة العمل ومن خلل دراستنا لها قسمناها إلى عنصرين هما:

### 3-1- العناصر الإدارية:

إن العناصر الإدارية التي تتضمنها بيئة العمل الداخلية قد تؤثر بشكل إيجابي ما حسن تسييرها وقد تؤثر بشكل سلبي إذا ما أسئى تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي:

#### أ- القيادة الإدارية:

تمثل مجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة في المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة<sup>1</sup>.

#### ب- النظم واللوائح:

إنها حقوق شرعية محددة بالقوانين وهي قدرة سلوكية تختبر بالممارسة، واستعداد فطري أو حضاري يعبر عنه المرؤوسين بالتعاون مع رؤسائهم وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم.

وتنقسم النظم واللوائح المنظمة إلى شقين رئيسيين وهما النظم واللوائح المتعلقة بتعيين وتنظيم النشاط الإداري وأساليب تسيير العمل والنظم واللوائح التي تحكم وتقنن أساليب توزيعه والعوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملون نظير أدائهم لأعمالهم ومهامهم.

#### ج- طبيعة العمل والتخصص:

هي كل المصادر والأبعاد الخاصة بنوعية العمل نفسه وكل الظروف المحيطة به قسمت مصادره إلى خمس مصادر أو أبعاد وهي:

<sup>1</sup> - عاطف عبد الله، المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2012، ص 12.

- البعد التنظيمي. - بعد العلاقات. - بعد النمو المهني.

- بعد الحوافر. - مصدر الظروف الفيزيائية<sup>1</sup>.

بعد التخصص سمة الحياة الاقتصادية المعاصرة إذ هو وسيلة الإنسان لزيادة إنتاجية عناصر الإنتاج وخاصة العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج الكلي للمجتمع من سلع وخدمات، وتحسين مستوى المعيشة فيه.

فالتخصص وتقسيم العمل يرتبط بالتطور الحضاري للمجتمع والعمل هو الجهود الإداري الذي يقوم به الإنسان من اجل إنتاج السلع والخدمات ويجب أن يتمتع عنصر العمل بدرجة عالية من المهارة، لذلك تهتم الدول بتدريب العمال والإداريين ويشترك مع الحكومة في هذا المجال القطاع الخاص والجامعات ونقابات العمال وكل من له علاقة بالعملية الإنتاجية<sup>2</sup>.

#### د- الرقابة الإدارية:

بعد الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كليا بالتحضير في منظمات الأعمال الحديثة ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وبدأ ينظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر شجذا للهمم وتلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات الإدارية، والرقابة لها مفهوم واسع وذو شقين أحدهما الرقابة الذاتية والتي تتبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته وسلوكاته والأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل رؤوسيه بغرض التوجيه والتصحيح لسلوكهم وتصرفاتهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - شيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014، ص 16.

<sup>2</sup> - أحمد سليمان محمود خصواني، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي، مجلة علوم إنسانية، العدد 44، دون مجلد، جامعة اليرموك، الأردن، دون سنة نشر، ص 3.

<sup>3</sup> - توفيق صالح عبد الهادي الطراونة حسين أحمد، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 19-20.

### هـ- تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة هو أن يعهد صاحب السلطة ببعض اختصاصه إلى عنصر إداري آخر أو إلى أحد مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة<sup>1</sup>.

ومعناها أيضا: منح سلطة معينة إلى فرد بواسطة من يملك سلطة أعلى منه، وتظهر أهمية تفويض السلطة في عمل المؤسسات الكبيرة الضخمة حيث يصبح التفويض مطلبا هاما لأداء الأعمال وانتظامها في سرعة مناسبة، والتفويض لا يعني أن يتخلى الرئيس عن سلطاته أو أن يسلب حقه في استيراد ما فوض، وذلك لأن تفويض السلطة ذاته عبارة عن أسلوب وحق يستخدمه المديرون لأداء العمل على نحو أفضل ولهم أن يلغوا التفويض أو أن يعدلوا فيه متى شاءوا.

### و- الاتصال الإداري:

هي العملية التي بموجبها يقوم الشخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم عبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.

أو هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذ هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية اتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها ونجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ليلي محمد أبو العل، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 95.

<sup>2</sup> - عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 1.

### ز-العلاقات السائدة داخل المنظمة:

يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه، ومن حيث ما يلقي من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونهم معهم، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف، وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جانبين مهمان يجب التركيز عليهما في هذا الخصوص وهما:

أ- العلاقة بين الموظف وزملاء العمل.

ب- العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه<sup>1</sup>.

### الحوافز والمكافآت:

تعرف الحوافز على أنها: عبارة عم مجموعة من العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وبما يحقق أهداف المنظمة ونظراً لأهمية الحوافز وعلقتها الوطيدة بالدوافع، قد تناولتها عدة نظريات كمنظريّة الإدارة العلمية على يد فريديريك تايلور السباق في الحديث عن التحفيز الذي ركز على الحوافز المادية دون المعنوية، وأن دفع المال للعمل ممكن بتحفيزهم من خلل الأجور والحوافز المالية<sup>2</sup>.

### 3-2- العناصر المادية:

تشمل البيئة المادية الإضاءة، والحرارة والأترية ودرجة الضوضاء والمرافق العامة، والأثاث والتجهيزات، واتخاذ الاحتياطات من أخطار الحريق وحوادث العمل وتجدد الهواء وغيرها من العناصر الموجودة في بيئة العمل.

#### أ-الإضاءة:

يجب تصميم نظام جيد للإضاءة بالاستعانة بالخبراء والتقنيين والمختصين بذلك، وذلك لتزويد المساحة بكمية الضوء المناسبة ومراعاة انتشار الضوء بحيث لا تكون هناك مساحات مظلمة وأخرى شديدة الإضاءة لأن ذلك يتسبب في اجتهاد النظر وتتوقف مسألة الإضاءة على نوع مبنى المنظمة وعلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد،

<sup>1</sup> - بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 30.

<sup>2</sup> - مومني سارة، ظافر زهير، قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، بشكل BEA، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 06 جوان 2018، ص 576.

ومن الضروري الاستفادة من الضوء الطبيعي إلى أقصى حد ممكن، وذلك عن طريق النوافذ والفتحات المعدة للتهوية ودخول أشعة الشمس، ومن الأمور المتصلة بجودة الإضاءة ونظامها استخدام الألوان في طلاء الجدران والسقوف فقد بينت العديد من الدراسات بأن الألوان يمكن أن تساعد على الرؤية السليمة إذا أحسن اختيارها، فالسقوف تطلّى بألوان فاتحة كالأبيض لكي تعكس الضوء أسفل بينما يجب طلاء الجدران بألوان أخرى غير الأبيض لأن الأبيض يعكس كمية كبيرة من الضوء وهذا يسبب الوهج، إن تحسين الإضاءة في بيئة العمل من العوامل المساعدة في زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين<sup>1</sup>.

### ب- الحرارة والتهوية:

تحتاج بيئة العمل إلى تبريدها صيفا وتدفئتها شتاء بدرجة مناسبة ومريحة، وقد يتم ذلك بواسطة مكيفات الهواء أو المرواح الكهربائية، أو بواسطة تصميم نوافذ في أعلى السقف ويمكن التحكم في درجة الحرارة لجعلها مناسبة وذلك عن طريق استخدام مواد عازلة عند بناء المبنى تمنع أو تقلل من تسرب الحرارة أو البرودة إلى الداخل<sup>2</sup>.

### ج- الضوضاء:

الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على العامل وإنتاجه، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما كون الضوضاء عامل مزعج (فتسبب بذلك ضيق واستياء من جانب العامل) وكوزنه عامل مشتت للانتباه والتركيز فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله وتقلل تركيزه عليه، فتقل تبعاً لذلك كفاءته فيه.

### د- الأثاث ونظافة بيئة العمل:

تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة لسطح المكتب بطريقة عمل الموظف كما يجب أن يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه والنظافة تعد

<sup>1</sup> - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 281.

<sup>2</sup> - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص 282.

من عوامل هامة في بيئة العمل الداخلية، فانعدام النظافة في مكان العمل يحدق أثرا نفسيا سلبيا لدى العامل وتجعله متوتر وغير مرتاح فلنظافة بيئة العمل وترتيبها اثر طيبا في نفوس العمال والموظفين وصحتهم ورفع روحهم المعنوية<sup>1</sup>.

#### خلاصة:

تم في هذا الفصل التعرف على أهم أنواع بيئة العمل وعناصرها، ومكوناتها الإدارية والمادية كما وضحنا اهم مستويات البيئة التنظيمية للعمل وأقسامها، والتي تلعب دورا كبيرا في نجاح أي مؤسسة سواء كانت تجارية أو خدمتية من خلل تأثيرها المباشر على جودة العمل ومخ رجاته وعلى أساسها وضع العديد من المفكرين نظرياتهم، حيث ساهمت في إيجاد حلول لمشكلات قد تحدث في بيئة العمل وداخل منظمات وخارجها في كل المجالات والمستويات باختلاف نوع المنظمة.

<sup>1</sup> - فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والإداري، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 2007 ، ص 284.

# الفصل الثالث

قراءة سوسيولوجية في موضوع الأداء  
الوظيفي

تمهيد:

يشير مفهوم الأداء إلى نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين، وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، وهو سلوك وظيفي هادف يقوم به العامل لإنجاز الأعمال المكلف بها وأنه مستوى قيامه بالعمل ومن خلال هذا المس ويتحدد الأداء إذا كان متميزاً أو جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية، مثل مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل، قدرات ومهارات العاملين واستعداداتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي.

### 1- مفهوم الأداء الوظيفي:

أ- تعريف الأداء

- لغة:

لفظ مشتق من الفعل "أدى" ويعني "أدى" الشيء قام قام به والدين قضاة والصلاة قام بها بوقتها والشهادة أدلى بها، وإليه الشيء أوصل إليه وتأدى الأمر أخذ أداءه واستعد له تأدى الأمر قضي وإلى فلان توصل<sup>1</sup>.

تجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية To Perform وقد اشتقت من الكلمة هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل<sup>2</sup>.

- اصطلاحاً:

تعددت المفاهيم بتعدد الآراء حول الأداء ويستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع ومع ذلك يصعب تعريفه إذ نجد كم هائل من التعريفات حوله سنتطرق إلى البعض منها:

يعرّف غوديت Godet الأداء على أنه: "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحدده الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المنشأة على البيئة الخارجية"<sup>3</sup>.

ويعرّفه صقر عاشور: "بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يمكن أن يتكون منها عمله"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2010-2011، ص 77.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2003، ص 40.

<sup>3</sup> - صقر عاشور أحمد، إدارة الأفراد، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 10.

<sup>4</sup> - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973، ص 15.

وهذا يعني أن الفرد ملزم بمتطلبات العمل وما يحتويه من الأنشطة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه لتحقيق الهدف المسطر له.

ويعرفه منصور أحمد بأنه: "كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلابته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة"<sup>1</sup>.

ويقصد عشوي من جهته بالأداء: "المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدّة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد"<sup>2</sup>.

وينظر إليه البعض على أنه: "مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، وهذا الأداء هو ما تلاحظه مباشرة"<sup>3</sup>.

### ب- تعريف الأداء الوظيفي:

أداء العاملين هو مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن القيام الموظف بأداء مهامه، فهو مقياس للتحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي والبقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المنظمة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

وغالبا ما يرتبط مصطلح الأداء بمكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، حيث أن الفعالية تعبر عن الفرق بين نتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف<sup>4</sup>.

### 2- أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن حياة المنظمة أيًا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة.

"يعتبر الأداء عنصر حيوي لكل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق

<sup>1</sup> - عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2011، ص 40.

<sup>2</sup> - عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 30.

<sup>3</sup> - عشوي مصطفى، المرجع السابق، ص 30.

<sup>4</sup> - بلخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، جامعة 08 ماي 1945، ورقة، ع 7، 2018، ص: 09.

النجاح والتقدم انطلقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها<sup>1</sup>، وللاداء أهمية بالغة لكل من الفرد والمنظمة وتمتد أيضا للأفراد الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المنظمة.

وتبرز هذه الأهمية فيما يلي<sup>2</sup>:

## 2-1- بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، كما أن العاملين ودرجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجاده له ينعكس عليه ويتمثل ذلك في التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، الترقية، والترشيح للدراسة.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب وما في حكمها مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الفرد من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

## 2-2- بالنسبة للمنظمة:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى أداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

<sup>1</sup> - فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص: 96.

<sup>2</sup> - علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج31، 2009، ص: 09.

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة: مرحلة الظهور ثم مرحلة البقاء والاستمرارية وتليها مرحلة الاستقرار بعدها تأتي مرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز، أخيراً مرحلة الزيادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>1</sup>.

### 3- محددات الأداء الوظيفي:

تتمثل محددات الأداء الوظيفي فيما يلي<sup>2</sup>:

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمة أو وظيفة وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

- **إدارة الأدوار المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

وفي نفس الاتجاه يرى الباحثون أن الأداء هو نتيجة لمحصلة بين ثلاث تفاعلات رئيسية هي:

- **الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لسلوك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية.

- **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألق بدورها من محصلة.

● المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

● المهارة أن تتمكن من ترجمة المعلومات والمعرفة في أداء عمله.

- بيئة العمل تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات.

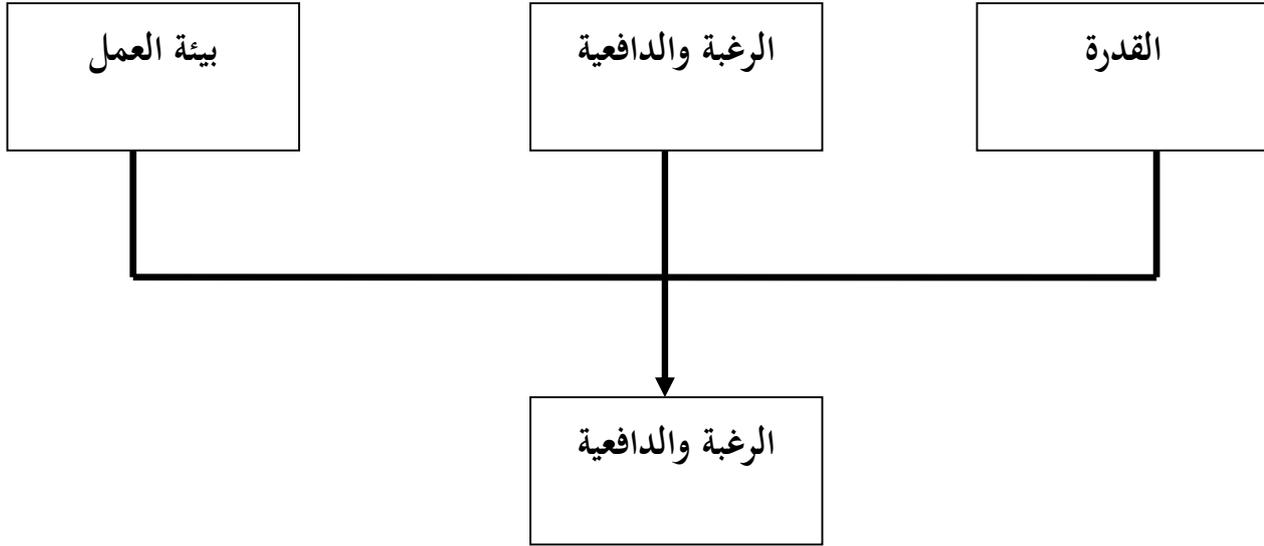
- العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

ويبين الشكل التالي محددات الأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> - زراري ياسمين، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة ميدانية ب:ولاية أم بواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016-2017، ص: 43.

<sup>2</sup> - حسن محمد الحراشنة، المرجع السابق، ص 92-93.

الشكل رقم (01): محددات الأداء الوظيفي:



المصدر: مصطفى أحمد سيد، ادارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ،دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص. 146.

#### 4- أنماط الأداء الوظيفي:

##### 4-1- الأداء المعياري:

هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفا وذلك وفق لتقديرات مفترضة، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها وفق متغيرات السوق، ويعني عن طريق تقديرات نسبية علمية وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة.

##### 4-2- الأداء الفعلي:

يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكمن، النوع، والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء، المحددة مسبقا، وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جدا أن تحدث مطابقة بينهما، حيث أن جانبا قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر بإنجازات فعلية.

#### 4-3- الأداء الفردي:

من الناتج التي يتوصل إلى الفرد عن طرق القيام بالعمل الموكل إليه المتكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والفرعية والجودة اللازمة ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه خلال ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة<sup>1</sup>.

#### 4-4- الأداء الجماعي:

هم مجموع النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقع، فإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

- الغيابات بكل أنواعها.

- انضباط الفرد في سلوكياته.

- الساعات الفعلية في العمل.

#### 5- أبعاد الأداء الوظيفي:

##### 5-1- أداء المهمة

عرف أداء المهمة على أنها سلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر بتحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة العمل كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية و الجوهرية للوظيفة و بالتالي هي تختلف من وظيفة إلى أخرى وفقاً لكل منها و تختلف أيضاً في إطار نفس المنظم، فأداء المهمة هو الأداء الذي يغطي و يفي بالمتطلبات التي تشكل جزءاً من العقد بين صاحب العمل و الموظف.<sup>3</sup>

##### 5-2- الأداء السياقي:

إن الأداء السياقي يتكون من السلوك الذي يساهم بشكل مباشر في السياق التنظيمي و لكنه يدعم البيئة التنظيمية الاجتماعية والنفسية و يختلف الأداء السياقي عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءاً رسمياً من

<sup>1</sup> - سهيلة عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 246.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 246.

<sup>3</sup> - صقر عاشور أحمد، المرجع السابق، ص 25.

الوصف الوظيفي يساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة في تسليم مهام، ويعرف الأداء السياقي على أنه الأنشطة التي لا تتعلق بمهمة أو هدف لكنها تجعل الأفراد و الفرق و المنظمات أكثر فاعلية و أكثر نجاعة.<sup>1</sup>

### 5-3- الأداء التكيفي:

يشير الأدائي التكيفي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظف إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه بتلبية متطلبات بيئة جديدة، لقد أصبح أداء التكيفي أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف و المهام المستحدثة فالأداء التكيفي وذلك السلوك الذي يعبر كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه و ذلك لمقابلة متطلبات التغيير في بيئة العمل مثل الابتكارات، التكنولوجيا، الإندماج، إعادة الهيكلة، وقد ذكرت الدراسات أن أهم الأبعاد القدرة على التكيف تتمثل القدرة على التعامل مع الظروف الإستثنائية التغلب على الإجهاد في العمل التكيف الثقافي التعامل مع المشاكل بشكل خلاق.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص25.

ويشير محمد السعيد أنور سلطان إلى أنه يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي:

### 5-3- الجهد المبذول:

وتعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال، بحيث يكون الاهتمام بنوعية وجوده الجهد المبذول.

### 5-4- كمية الجهد المبذول:

وهو تعبير عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية.<sup>1</sup>

### 5-5- نمط الأداء:

ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل.

### 6- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، ويقصد بالفعالية عمل الأشياء الصحيحة، فهو يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، وهي في الوقت ذاته ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، بمعنى أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح، أما الكفاءة ورغم عدم الاتفاق على تعريف واحد إلا أنّ جملة التعاريف تصب في أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أنّ جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وقلة التكاليف.

وتتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، حيث يشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.<sup>2</sup>
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على تنظيم وتنفيذ الأعمال دون الوقوع في الخطأ.<sup>3</sup>
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والدرّة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازَه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من بل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

<sup>1</sup> - صقر عاشور أحمد، المرجع السابق، ص 28.

<sup>2</sup> - عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص 55.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 55.

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.<sup>1</sup>
- 7- معايير الأداء:

بعد التعرف على محددات الأداء يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه كغيره من الظواهر التنظيمية، يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

7-1- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الداخلي والأداء الخارجي<sup>2</sup>:

#### أ- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد.

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ب- الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

#### 7-2- حسب معيار الشمولية:

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

<sup>1</sup> - عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص 56.

<sup>2</sup> - حولة رغيص، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية بمؤسسة -سونلغاز- أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021، ص: 41-42.

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية و الشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على المستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

### 7-3- حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي: الإنتاج المالية، التسويق، والموارد البشرية، ويتم تقسيم الأداء إلى:<sup>1</sup>

أ- أداء الوظيفة المالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية الربح العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.

ب- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها.

### ج- أداء وظيفة الإنتاج :

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج جودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

### د- أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب.

<sup>1</sup> - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2011، ص: 98.

### 8- معوقات الأداء الوظيفي:

- 1- إن عملية تقييم الأداء ليست عملية سهلة بل عملية معقدة ولذلك يجب التخطيط السليم لكي نحصل على النتائج المرجوة، ومن بين الصعوبات في تقييم الأداء ما يلي:
- تأثر المقوم ببعض صفات وخصائص الموظف المراد تقويمه، مما يؤدي إلى أن يحسب المقوم هذه الخاصية على باقي الخصائص.
- الميل إلى التعامل أو التشدد، أي أن بعض الرؤساء يميلون إلى إعطاء درجة عالية وذلك إرضاء لمرؤوسيه أو للفائز أو إعطاء درجات متدنية في التقويم نتيجة الغرور.
- اعتبار التقييم وسيلة لتقدير الترقية ومنح المكافآت فقط، دون النظر إلى دورة في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين الأداء.
- التحيزات الشخصية أي أن يميل بعض المقومين إلى الانجذاب نحو أفراد معينين والنفور من بعض الأفراد، متأثرين بعوامل أخرى كالدين والجنس.
- التقييم العشوائي، حيث يقوم لمقوم بإعطاء تقييمات عشوائية وذلك لإبعاد شبهة التحيز.
- عدم وجود الخبرة في عملية التقييم للحهل بها، وبالتالي لا بد من التعريف بها وتقديم تفسيرات عنها، والدفع للمشاركة دون خوف.
- فصل عملية التقييم عن باقي عناصر الإدارة، واعتبارها هدفا في حد ذاتها.
- بعض العوامل كالأقدمية والسن تؤدي إلى المقوم باحترام الشخص مما يؤدي إلى الخروج عن نظام التقييم.

### 9- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك نوعين من العوامل المؤثر على أداء العاملين هما : العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

#### أ- العوامل الداخلية: وتشمل<sup>1</sup>:

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج، وأما العوامل الأخرى يتحكم فيها العنصر البشري حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو أساس في تحديد الإنتاج كمية وتكلفة.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعرفة، الرياض، 1993، ص: 228.

- الإدارة: إن الإدارة مسؤوليتها عظيمة في الاستخدام الفعال كجميع الموارد التي تقع تحت سيطرتها ويقال أن أكثر من 75% من زيادات معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة في التسيير.

- بيئة العمل: هناك عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأدية لوظيفة وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية، الاتصال داخل المنظمة، حيث أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودورات العمل كثيرا ما تؤدي لسلبية بيئة.

ب- العوامل الخارجية: وهي التي تقع خارج المنظمة وتتضمن ما يلي:

- البيئة الاجتماعية الثقافية: إن كل من العادات والتقاليد الموروثة والنزاعات الفردية أو القبلية، وكذلك مستوى التعليم والأمية وأنواع البرامج والمناهج المتخذة والمسطرة والمعتمدة في التعليم والتدريب لها أثر على الأداء، وكذلك النظرة إلى التعليم بأنواعه ومدى تقدير الأفراد ومدى رغبتهم في الحصول عليه مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة كلها لها تأثير مباشر على أداء العاملين.

- البيئة السياسية والقانونية: وتتمثل في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- طبيعة النظام السياسي.
- الاستقرار السياسي.
- مرونة الأنظمة والتشريعات المسطرة من الدولة.

### خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء الوظيفي الإنجاز الذي يحققه العامل الإداري بحيث يتوافق مع معايير ومستويات الجودة في الإدارة الجامعية، ويكون إيجابيا يعني أنه في المس والمطلوب من حيث المهارات والإمكانات والطاقات والقدرات ومن حيث تفاعله ببيئة عمله الداخلية لأن الفرد لا يعمل في فراغ بل في محيط وحيزي فاعل معه حيث يشمل المؤسسة الجامعية وهيكلها الإداري الذي يتضمن بيئة العمل الداخلية ومكوناتها الإدارية والمادية، والعنصر البشري مورد هام وأساسي للجامعة فهو يمتلك قدرة لا نهائية وهي العقل الذي يميزه عن الآلة.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، المرجع السابق، ص: 228.

# الفصل الرابع

## المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تحديد مسار الدراسة نظريا أصبح من الضروري تطبيقها ميدانيا وإسقاطها في الواقع من أجل التحقق الفعلي والوصول إلى النتائج، ولكي يتم القيام بالدراسة الميدانية يتطلب من الباحث إتباع قواعد ومناهج علمية وفق خطوات منظمة واختيار الأساليب والأدوات اللازمة التي تتناسب مع الدراسة، وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل عن الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، وسنحاول أيضا في هذا الفصل إلى تفرغ البيانات وتحليلها من أجل التأكد من صحة الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها وصولا إلى النتائج العامة للدراسة.

### 1- منهج الدراسة:

المنهج العلمي هو وسيلة العلم، ووسيلة البحث العلمي التي يمكننا بواسطتها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق ومحاولة اختبارها وتعميمها في محلول الوصول إلى النظرية، وهي هدف كل بحث علمي أو هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة من خلال مجموعة من القواعد تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى النتائج<sup>1</sup>.

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج ولقد وقع اعتماد دراستنا على المنهج ولقد وقع اعتماد دراستنا على المنهج الكمي والكيفي كونه يتناسب مع خصائص الدراسة وذلك بإعطاء وصف دقيق عن الصراع الجلي وأثره على الأداء الوظيفي ويمكن تعريفه بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة<sup>2</sup>.

إضافة إلى ذلك لا يقتصر المنهج الكمي والكيفي على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة فحسب، بل يتطلب الأمر، بالإضافة إلى وصف الظاهرة وجمع البيانات عنها ووصف الظروف وممارسات مختلفة تحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات ومقارنة المعطيات، وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين<sup>3</sup>. ويعتبر المنهج الكمي والكيفي أيضا أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما وكيفيا عن طريق جمع وتحليل البيانات وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>4</sup>.

ولقد تم تطبيق المنهج الكمي والكيفي وفق خطوات تالية:

- تحديد الإطار النظري للدراسة.

<sup>1</sup> - السماك محمد أزهر سعيد، طرق البحث العلمي، أسس وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2011، ص 60.

<sup>2</sup> - ذوقان عبيدات، عدس عبد الرحمن، كايد عبد الحق، البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، ط7، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 144.

<sup>3</sup> - سلطانية بلقاسم، جيلالي حسان، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 133.

<sup>4</sup> - ملحم سامي محمد، مناهج في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 324.

- اختيار عينة الدراسة تحديد مجالات الدراسة.

- اختيار أدوات البحث.

- جمع المعلومات.

- وصول إلى النتائج وتحليلها.

## 2- أدوات الدراسة:

ويقصد بها الوسائل التي تم استخدامها من أجل الحصول على المعلومات المرجوة وقد تم الاعتماد على أداة الاستمارة كونها الأنسب للدراسة بالإضافة إلى المقابلة كأداة مساعدة.

**1-2- الاستمارة:** وهي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الاسئلة بطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل لباحث أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه أو مساعديه<sup>1</sup>.

أو يمكن تعريفها بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد<sup>2</sup>، ولقد تم تطبيق أداة الاستمارة وفق الخطوات الآتية:

1- تحويل أداة الدراسة إلى 03 محاور وترجمتها إلى مجموعة أسئلة.

2- تحديد شكل الأسئلة المراد اتباعها وكانت أسئلة ذات طابع مغلق وطابع مفتوح.

3- عرضها على الأستاذ المشرف وتعديلها.

4- عرض الاستمارة التجريبية على عينة مصغرة من عمال المؤسسة لمعرفة مدى وضوحها وملائمتها للفئة المستهدفة من الدراسة.

5- تصميم شكل استمارة في شكلها النهائي و طباعتها حسب العدد المطلوب لمجتمع البحث.

6- توزيعها على المبحوثين بشكل مباشر.

7- جمع نسخ الاستمارة بعد الإجابة عنها من طرف المبحوثين.

<sup>1</sup> - جلبي علي عبد الرزاق، السيد عبد العاطي، السيد ويومي، محمد أحمد وجابر، سامية، البحث العلمي الاجتماعي لغته مداخله ومناهجه وطرائقه، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 286.

<sup>2</sup> - زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، 2008، ص 182.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل النتائج:

1-1- عرض وتحليل نتائج البيانات العامة:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع مفردات البحث حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
60%	24	ذكر
40%	16	انثى
100%	40	المجموع

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه من بيانات ومعطيات كمية تبين أن نسبة 60% من مفردات العينة البحثية المدروسة هي فئة الذكور، وهي أغلبية مفردات البحث، وفي المقابل نجد نسبة 40% من مفردات البحث هي فئة الإناث، وهذا ما يقره الواقع في تحليل الخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري، فنجد أن غالبية العمال في القطاع الإداري هم من فئة الذكور وهذا يعود لخصائص وطبيعة بيئة العمل الداخلية والثقافية الخاصة بالمجتمع الجزائري، حيث أن فئة الإناث لا تحتل مكانة كبيرة في القطاع الإداري مقارنة بالقطاعات الأخرى كالصحة والتعليم، "وهذا ما يدخل في إطار تحليل الخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري في فترة الستينات والسبعينات التي تقلل من مشاركة المرأة في ميدان العمل" من جهة.

ومن جهة أخرى بالملاحظة البسيطة نجد أن أغلب المصالح والأقسام تشغلها فئة الذكور أكثر من الإناث، وهذا يعود لطبيعة العمل الذي يفرض نوع من أسلوب القيادة للرجل عن المرأة، رغم أن ظروف العمل لا تتطلب جهد عضلي لتأدية المهام داخل المؤسسة.

الجدول الثاني رقم (2): يوضح توزيع مفردات البحث حسب السن:

النسبة	التكرار	السن
20%	8	30-20
42.5%	17	40-31
27.5%	11	50-41
10%	4	51 فما أكثر
100%	40	المجموع

تطبيقات للقواعد المنهجية المعتمدة في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية، ومن خلال ما تقدم في الجدول أعلاه من بيانات ومعطيات كمية أن الفئة العمرية (31-40) هي أكثر تمثيلاً لعين البحث، حيث تقدر نسبة 42.5% ثم تليها الفئة العمرية (41-50) والتي تقدر بنسبة 27.5% ثم الفئة العمرية (20-30) والتي تقدر بنسبة 20%، ثم نجد الفئة العمرية (51 فما فوق) والتي تقدر بنسبة 10%.

ومن خلال هذه المعطيات الكمية يمكن تفسير أن عنصر الشباب يمثل النسبة الأهم بالمؤسسة، وهذا ما يزيد في فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال وجود موظفين يمكنهم التأقلم مع بيئة العمل الداخلية للمنظمة ويعود لقدرة هاته الفئة على تحقيق توافق مهني مع البيئة الداخلية للمؤسسة.

الجدول رقم (3): يوضح توزيع مفردات البحث حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
27.5 %	11	أعزب / أعزباء
72.5 %	29	متزوج(ة)
0 %	0	مطلق(ة)
0 %	0	أرمل(ة)
100 %	40	المجموع

يلاحظ من الجدول (3) أن توزيع المبحوثين بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية كان كالتالي: نسبة 72.5% متزوجين، و 27.5% أعزاب، وتفسر نسبة المتزوجين المرتفعة على وجود استقرار لدى العمال في المؤسسة، ويعكس اهتمام المؤسسة بالجانب المادي (الأجر) مما يؤدي إلى تحسن في المستوى المعيشي لهم.

كذلك من خلال منح العمال علاوات كل فصل، منح مالية في بعض المناسبات خلال العام من طرف مكتب الخدمات الاجتماعية للعمال، هذا ما يجسد نوع من الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للعمال في المؤسسة.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7.5%	3	متوسط
47.5%	19	ثانوي
45%	18	جامعي
<b>10%</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

يلعب متغير المستوى التعليمي دورا هاما في تجسيد صور التوافق المهني للعامل داخل المؤسسة. ومن خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول نلاحظ أن 47.5% من مجموع الباحثين لديهم مستوى التعليم الثانوي، ثم تليها نسبة 45.5% من مجموع الباحثين لديهم مستوى التعليم الجامعي، ثم تليها نسبة 7.5% من مجموع الباحثين لديهم مستوى التعليم المتوسط. ويعود هذا التفاوت لاعتماد المؤسسة على نشاط إداري موزع حسب طبيعة المسؤولية، من رؤساء مصالح وأقسام ذوي مستوى جامعي، وعمال إداريين وتقنيين ذوي مستوى ثانوي وبقية العمال موزعين على أعمال الحراسة والأمن.

ومن خلال هذه النتائج نجد أن المؤسسة تحتوي على عمال ذوي مستوى جامعي يشكلون تقريبا نصف مجتمع الدراسة، وهذا المستوى التعليمي يكرس وجود توافق مهني للعمال من خلال نشاط المؤسسة الإداري الذي يعتمد على موظفين مؤهلين يعملون على تسيير مصالح وأقسام المؤسسة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع مفردات البحث حسب الأقدمية:

النسبة	التكرار	الأقدمية
35%	14	5-1
35%	14	10-6
10%	4	15-11
15%	6	20-16 سنة
5%	2	أكثر من 20 سنة
<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

من خلال النسب المئوية الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للأقدمية سجلت في الفئتين من (5-1) و(6-10) سنة خبرة أي بنسبة 35% و 35% على التوالي، ثم نسبة 10% لفئة (16-20) سنة، ثم نسبة 10% لفئة (11-15) سنة، ثم في الأخير نسبة 5% لفئة (أكثر من 20 سنة خبرة).

إن الفترة التي يقضيها العامل داخل المؤسسة ذات علاقة وصلة قوية بالالتزام واستغراقه وظيفيا، ورضاه مهنيا، وهذا ما يجسد توافقا مهنيا يبلور في رغبة العامل وشعوره بالبقاء في المؤسسة، وهذا ما نشاهده في الجدول أعلاه، فنصف مجتمع البحث لديهم أقدمية مقبولة داخل المؤسسة.

لقد اهتم "روبرت ميرتون" بمعالجة العلاقة بين البيروقراطية والشخصية، وذهب إلى أن الفرد العامل داخل المؤسسة يشهد عملية تنشئة اجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية تضي على شخصيته أبعاد جديدة مثل الالتزام المطلق بالنظام والانظام والاستقرار داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

ومن خلال نظرة ميرتون نجد أن الأقدمية للعامل داخل المنظمة مرتبطة ببيئة العمل التي تعطي له تنشئة اجتماعية تجعله مرتبط بالمؤسسة، وهذا ما يجسد توافقه مهنيا مع المنظمة من خلال أبعاد الالتزام والاستقرار وغيرها.

## 1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (6): يوضح توزيع المبحوثين حسب تقديم الرئيس للنصائح و الوصول في الوقت الرسمي للعمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الاجمالي	س 18		الإجمالي
				لا	نعم	
غير	.4910	0.109	34	7	27	نعم
دال			6	2	4	لا
			40	9	31	

من خلال الجدول أعلاه رقم (6) نلاحظ استجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم (8 و 21) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت - 0.49 أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع الإحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% وهذا ما نجده في المؤسسات التربوية غياب ميكانيزمات التي تلعب دور هام في

تقدم نصائح للعمال وتأثير على أدائهم في العمل داخل المؤسسة و سلوك الفاعل الجزائري التي تمنعه على احترام الوقت المخصص للعمل من خلال الرواسب السوسيو ثقافية سائدة في المجتمع الجزائري الذي مر بحقبة الاستعمار الفرنسي الذي عمل على تدمير قيم وهذا ما أكدته تالكوتبارسونز حول قيم معيارية التي تحافظ على الاستمرارية وديمومة المؤسسة.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع المبحوثين حسب تقديم الرئيس للنصائح و الحرص على إنهاء العمل في الوقت المحدد

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الإرتباط	الاجمالي	س 23		س 8	الاجمالي
				لا	نعم		
غير	7380.	0.053	34	4	30	نعم	8
دال			6	1	5	لا	
			40	5	35		الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ (7) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم (8 و 23) أن قيمة الإرتباط بين إجاباتهم كانت 0.053 وهو إرتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95 % مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% وهذا ما يكشفه الواقع التنظيمي في المؤسسة تنصل الفاعل الجزائري عن تقديس العمل والرغبة في إتمامه وهذا راجع لعدم تقديم النصائح حول أخطاء العمل لتجنب الوقوع في مشاكل العمل وإما نجد عدم إنهاء العمل من خلال ثقافة التي يملكها العامل الجزائري ومما تنجم عليه أثار سلبية في المؤسسة وهذا ما أكدته إيميل دوركايم حول قيم ودورها في حفاظ على المؤسسة

الجدول رقم (8): يوضح توزيع المبحوثين حسب تقديم الرئيس للنصائح والإلتزام بالقواعد والقوانين المنظمة للعمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الإرتباط	الاجمالي	س 24		س 8	الاجمالي
				لا	نعم		
غير	0.926	0.015	34	12	22	نعم	8
دال			6	2	4	لا	
			40	9	31		الاجمالي

من خلال الجدول اعلاه قم (8) من خلال ايجابيات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين (8 و 24) إن قيمة ارتباط في اجاباتهم كانت 0.015 وهو ارتباط غير دال احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال وقوع الخطأ بنسبة 5% وهذا ما نجده في الواقع المؤسساتي جمود القوانين والتعليمات مما يؤدي إلى انسداد التواصل الاجتماعي.

الجدول رقم (9): يوضح توزيع المبحوثين حسب النمط القيادي المطبق والحرص على إنهاء العمل في الوقت

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الاجمالي	س 23			
				لا	نعم		
غير دال	1880.	0.208					
			19	1	18	نعم	س 9
			21	4	17	لا	
			40	5	35		الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم (9 و 23) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت -0.034 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وهذا ما نجده في الواقع التنظيمي تجسده المؤسسة الجزائرية في تفعيل النمط القيادي الذي يعمل على جمود أفكار عدم توصيل ثقافة ايجابية والتزام على إنهاء العمل في الوقت المحدد.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسب النمط القيادي المطبق والالتزام بالقواعد والقوانين

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الاجمالي	س 24			
				لا	نعم		
غير دال	6660.	0.068					
			19	6	13	نعم	س 9
			21	8	13	لا	
			40	14	26		الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم (9 و 24) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.068 وهو ارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى الدالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وهذا ما نجده في الواقع التنظيمي غياب دور القيادة الذي يلعب في تكريس انعدام التفاعل الاجتماعي لدى المدير والعمال وهذا راجع للثقافة السلبية التي تعمل على ظاهرة اتكالية مما يعود على عدم استقرار وتماسك المؤسسة من خلال السلوك القيادي المنهج لتعزيز الالتزام المعياري تجاه العمال.

حيث نجد أن عملية الالتزام في الإدارة اليابانية في النموذج الياباني لا تعتمد على الرقابة المباشرة للعمال فقط بل تحرص على مبدأ الرقابة الجامعية والذاتية للعمال في حد ذاته، وهذا ما نجده غائبا في أغلب المؤسسات الجزائرية.

**الجدول رقم (11):** يوضح توزيع المبحوثين حسب العلاقة بالرئيس والحرص على الوصول في الوقت:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س 21		علاقة عمل	س 10							
			لا	نعم									
غير دال	7110.	-	34	8	26	علاقة صداقة							
							590.0	6	1	5			
											40	9	31

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم (10 و 21) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.059 أي لا يوجد ارتباط عند مستوى الدالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وهذا يعود إلى الواقع المعاش داخل المؤسسة الجزئية عدم وجود آليات لتعزيز علاقة الاجتماعية بين نمط القيادي والعمال وذلك مما أدى إلى انخفاض حركية العمل وعدم انسجامهم وتوافقهم مع العمل. وأما الحرص على الوصول في الوقت الرسمي للعمل ومن خلال التحليلات الكيفية وما صرحه رئيس الموارد البشرية حول احترام الوقت نجد أنه توجد إجراءات تنظيمية مثل بطاقة الحضور اليومي والتقييم السنوي مما يعزز انضباط العمال اتجاه العمل.

وهذا ما أثبتته دراسات هاوتورن بأن العمال لا يقدمون على العمل من أجل رغبتهم الملحة في الحصول على المزيد من المال فقط. وإنما يتحدد اتجاههم وسلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم والتي تزيد من إحساسهم بمشاعر السعادة والرضا المهني العالي للذات.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع المبحوثين حسب العلاقة بالرئيس والحرص على انهاء العمل في الوقت

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الاجمالي	س 23		علاقة عمل	س 10
				لا	نعم		
غير دال	0.738	0.053	34	4	30	علاقة	صدقة
			6	1	5		
			40	5	35	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم (10 و 23) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.053 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وهذا ما نجده في الواقع التنظيمي أن ضعف العلاقة بين الرئيس والعامل تجعل التوتر قائم في العمل، وعدم إنهاء العمل المنوط به راجع إلى نمط القيادة المكروسة داخل المؤسسة لذلك عدم الوجود تناغم بين القيادي والعمال الذي يكون من خلال المرونة والصدقة والتحفيز المعنوي في العمل كما أكدته التون مايو في دور توفير المناخ الملائم للعمل. إن من مبادئ الإدارة اليابانية الالتزام والحرص على الوقت والعمل، مما يرسخ للعمال الالتزام بالمواعيد والقوانين، وهذا ما نجده غائبا في بعض المؤسسات الجزائرية.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع المبحوثين حسب العلاقة بالرئيس والالتزام بالقواعد والقوانين:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الاجمالي	س24				
				لا	نعم			
غير دال	3070.	-	1610					
				34	13	21	علاقة عمل	س10
				6	1	5	علاقة صداقة	
				40	14	26	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم (10 و 24) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.16- وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(0.05) ، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وهذا ما يعود على أواقع المؤسساتي غياب مكاميزمات فعالة حول علاقة جيدة بين رئيسك ولانعدام قنوات الاتصال التي تجعل هناك علاقة جيدة والتمزام بقوانين والتعليمات في العمل.

حيث يرى حمدي ياسين أن من استراتيجيات التوافق النفي المهني تعتمد على خلق الانسجام بين العامل وعمله، وذلك يتم من خلال الاعتبارات التالية:

- أن تكون العلاقة بين الرئيس والمؤسسين قائمة على الاحترام المتبادل والود والوفاء.
- عدم تنفيذ لوائح وقوانين المؤسسة تنفيذا حرفيا، وإنما لا بد من تلمس روح هذه القوانين والعمل من خلالها، فمرونه تطبيق اللوائح مطلوبة<sup>(1)</sup>.

هذه الاعتبارات نجدها غائبة أحيانا في بعض مؤسساتنا الجزائرية.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (14): يوضح توزيع المبحوثين حسب مناسبة ساعات العمل مع الوظيفة والمؤهلات العلمية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الاجمالي	س28			
				لا	نعم		
غير دال	4770.	0.112	33	14	19	س12	
				7	4	3	لا
				40	18	22	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم (12 و 28) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.112 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، هذا ما نجده في واقع المؤسسات الجزائرية اليوم أن اغلب الإدارات تعمل على مطابقة الوظيفة مع المؤهلات العلمية، وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق توافق مهني للعامل وشعوره بالرضا عن العمل، وهذا من خلال امتلاكه للمؤهلات والمعارف التي تمكنه من أداء وظيفته بطريقة جيدة.

وهذا ما أكده بارسونز "أن هناك متطلبات وظيفية تتحكم في بقاء النسق واستقراره، ذكر منها عنصر المواءمة وهذا العنصر يتطلب ضمان الحصول على المهارات الضرورية للوظيفة وما يتطلبه من موارد بشرية كانت أو مادية".

أما مناسبة ساعات العمل مع الظروف الخاصة، نجد أن العمال تناسبهم، وهذا يعود إلى أحد الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة التي تعطي للعامل حق الغياب والعذر في حالة وقوع ظرف خاص، مع تقديم تبرير قانوني لهذا الظرف، كل هذا يجعل زمن أحد المحاكمات التي تضمنها الرضا المهني للعامل داخل المؤسسة.

كما توصل فريديك على أن العوامل التي تحقق الرضا لها علاقة مباشرة بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين حسب مناسبة ساعات العمل والرضا عن القواعد والقوانين

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الاجمالي	س29			
				لا	نعم		
غير دال	5910.	0850.					
			33	20	13	نعم	س12
			7	5	2	لا	
			40	25	15	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم (12 و 29) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.85 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(0.05) ، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا ما يكشفه الواقع التنظيمي من خلال الرضا عن لقواعد والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة، نجد أن أغلب العمال غير راضين عن القواعد والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة، وهذا ما يعكس عدم رضاهم مهنيا، وربما يعود إلى قوانين تخص الترقية أو الأجر أو التقاعد، أو قواعد تخص الترخيص للعمال بالدراسة ووقت الدراسة، كل هذا يحقق ويحد من الرضا المهني للعامل ويقلل من الإبداع في العمل والتفاني فيه، ومن تطوير مهاراته الوظيفية، وهذا يصب في عدم مناسبة ساعات العمل مع القواعد والقوانين المعمول بها فيما يخص ساعات الدراسة للعامل وغيرها. وهذا يعبر عن عدم الرضا عن قوانين الوظيف العمومي للإدارة، وهذا ما أقرته نتائج المقابلة بأن العمال تم التعامل معه وفقا لقوانين وقواعد الوظيف العمومي للإدارة ولا يمكن الخروج عما ينص عليه القانون داخل المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع المبحوثين حسب مناسبة الأجر الذي يتقاضاه مع المجهود في العمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الاجمالي	س 27			
				لا	نعم		
غير دال	4390.	0.122					
			11	7	4	نعم	س 13
			29	22	7	لا	
			40	29	11		الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم (12 و 29) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.122 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

يكشف الواقع التنظيمي للأجر والجهد المبذول أن أغلب العمال غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد المبذول في العمل، وهذا ما يجعلهم لا يرغبون في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، أي أنهم يعملون في حدود ما يطلب منهم يهدف المحافظة على الوظيفة.

ويعود عدم الرضا عن الأجر إلى القوانين التي يصدرها الوظيف العمومي والتي تحد من الزيادة في الأجر دون مواعاة المجهود المبذول للعامل داخل المؤسسة.

أما الدخل الذي يتقاضاه العامل لسد احتياجاته فقد عبر أغلب العامل أن الأجر غير كاف لتحقيق مستوى معيشي أفضل.

وهذا ما أشار إليه "أبراهام ماسلو" في هرم الحاجات، قوامه أن "الفرد العامل كانسان له غرائز تدفعه وتوجهه حسب الحاجة إلى تحقيقها وكلما تم إشباعها توجه إلى مطلب آخر بغرض تحقيقه". وهذا ما يدل على أن درجة الرضا لدى العمال ضعيفة مما يعكس عدم توافقه مع العمل بشكل جيد.

ولقد نظر "غانت هنري" إلى الإدارة كوظيفة اجتماعية يمكن بواسطتها رفع مستوى المعيشة عن طريق التنمية، كما أكد على المكافأة على قدر الجهد لتعويض العمال<sup>(1)</sup>.

الجدول رقم(17): يوضح توزيع المبحوثين حسب مناسبة الدخل الذي يتقاضاه مع الوظيفة والمؤهلات العلمية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الاجمالي	س28		س13
				نعم	لا	
غير دال	9720.	-0.006	11	5	6	نعم
			29	13	16	لا
			40	18	22	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم

(13 و 28) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت  $-0.006$  وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال ما يبرزه الواقع الميداني للدراسة نجد أن المؤسسة تحرص على توزيع العمال حسب التخصص والمؤهل العلمي، وهذا دائما وفق قوانين الوظيف العمومي الذي يكرس مبدأ مطابقة الشهادة العلمية مع الوظيفة المناسبة لها، كذلك الاعتماد على عامل الخبرة والأقدمية في العمل وهذا ما يسبب وجود صاحب مؤهل علمي عالي لا يتوافق مع الوظيفة المشغولة، يوجد هذا غالبا في الإدارة العمومية وبالأخص الأسلاك المشتركة.

كما يعتبر الدخل الذي يتقاضاه العامل من أهم العناصر التي ترفع من دافعيته، فهو المقابل المادي الذي يتقاضاه مقابل الأعمال المؤداة، كما أنه عامل ايجابي لتحقيق الرضا المهني للعامل بحيث يعتبر حافز مادي يرضع العاملين على أداء مهامهم، وحسب ما أشارت إليه نظرية الإدارة العلمية والتي أسمته بالأسلوب التحفيزي الذي يقوم على منح الحوافز المادية (كرفع الأجور والمكافآت والعلامات...) ما يؤدي الى تمسكهم بالعمل، ويولد استقرار ورضا عن العمل. هذا ما يقره الواقع حول عدم كفاية الدخل الممنوح لهم حسب الوظيفة، حيث تقترح نظرية أنتوني غنديز بأن "الموظف البيروقراطي شخصية إنسانية لها هيكل متشابك من الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من خلال عملها في التنظيم".

الجدول رقم (18): يبين أجر العامل الشهري مع مدى رضاه عن القواعد والقوانين المعمول بها

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الاجمالي				
				لا	نعم	لا	نعم
غير دال	5220.	1010.	11	لا	نعم	لا	نعم
				6	5	نعم	13س
				19	10	لا	
				25	15	الاجمالي	
			40				

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم (13 و 29) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.101 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الدراسة البحثية وما يكشفه الواقع التنظيمي أن الرضا عن القواعد المعمول بها في المؤسسة ضعيف نوعا ما، لأن هذه الأنظمة والقواعد ان تميزت بالجمود والروتينية فإنها تقف كحاجز أمام متطلبات الإبداع وتحسين المستوى المعيشي للعمال، ومن خلال ما أقره رئيس قسم الموارد البشرية "أن اختلاف في القوانين والقواعد التي تخص الدخل الذي يتقاضاه العامل من مؤسسة لأخرى، وتعتبر الإدارة العمومية هي الأضعف من حيث الدخل مقارنة بالمؤسسة الاقتصادية العمومية".

وهذا ما يعكس تدمر معظم العمال وعدم الرضا عن القواعد التي تفرضها المؤسسة عليهم وفقا لقانون الوظيف العمومي، حيث يرى معظم العمال أن هذه القوانين لا تعمل على تحسين الدخل بسبب عدم كفايته وتلبيته للحاجيات اليومية، على الرغم من أن معظم العمال بالمؤسسة متزوجون.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع المبحوثين حسب ملائمة الظروف الفيزيائية في مكان العمل مع الوظيفة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الاجمالي	س28			
				لا	نعم		
غير دال	0310.	3410.	23	7	16	نعم	14س
				17	6	لا	
				40	22		الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم (14 و 28) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.341 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الدراسة البحثية وواقع المؤسسة العمومية نجد أن المؤسسة محل الدراسة تعمل مناسبة الوظيفة والمؤهلات العلمية مع العمل، وهذا من أجل التسيير الفعال لأموال المؤسسة. اختيار العامل صاحب المؤهلات المتخصصة وفق الوظيفة المراد شغلها , مما يدفع بالمؤسسة الى التقدم والتطور عند اعتمادها على عامل المؤهل وكذلك علاقة هذا العامل بالظروف الفيزيائية حيث يجب توحيد ظروف العمل ليكون العامل أكثر كفاءة وانتاجية، وهذا ما أكده امراسون في نظريته على انه يجب تنميط ظروف أي توحيد ظروف العمل بوضع مجموعة من الظروف المتشابهة، كما قال تايلور بتحسين ظروف العمل من أهداف نظريته ضمان ظروف عمل وبسيطة وصحيحة

الجدول رقم (20): بيانات متعلقة بالداء الوظيفي - اداء المهام -

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الإرتباط	الاجمالي	س 29		س 8	الاجمالي
				نعم	لا		
غير دال	0000	6660.	23	8	15	نعم	8
			17	17	0	لا	
			40	25	15		الاجمالي

من خلال الجدول (20) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على السؤالين رقم ( 14 29 ) أن قيمة الإرتباطين ايجابياهم كانت 0.666 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (21): هل تخصص وقت عملك الرسمي بالكامل لأداء المهمة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الإرتباط	الاجمالي	س 29		س 8	الاجمالي
				نعم	لا		
غير دال	7020	0.061	26	6	20	نعم	8
			14	4	10	لا	
			40	10	30		الاجمالي

من خلال الجدول أعلا رقم 21 نلاحظ من خلال استجابات أفراد العينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على سؤالين رقم (17.32) إن قيمة الارتباط بين الإجابتين كانت 0.61 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 نسبة التحقق من هذه النتيجة هي 75 % مع احتمال الوقوع في الخطأ 0.5.

العامل في المؤسسات الجزائرية له الرغبة في مساهمة تنوع المهام والواجبات الموكلة إليه من خلال وصول المعلومات إليه من طرف الإدارة في الوقت المحدد فكلما وصول المعلومة في وقتها المناسب وعدم تأخرها كلما أعطت الفرصة للعامل في تنوع المهام الموكلة إليه وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية لماكس فيبر على عنصر السرعة في الأعمال والذي يعتبر أهم مزاياها.

الجدول رقم (22): يوضح وصول المعلومات من الإدارة تأجيل الأعمال

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الإرتباط	الاجمالي	س 33			
				لا	نعم		
غير دال	20730	- 0.173	26	14	12	نعم	س 17
			14	5	9		
			40	19	21		الاجمالي

من خلال الجدول أعلا رقم 22 نلاحظ من خلال استجابات أفراد العينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على سؤالين رقم (17.32) إن قيمة الارتباط بين الإيجابتين كانت -0.173 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 نسبة التحقق من هذه النتيجة هي %95 مع احتمال الوقوع في الخطأ 0.5.

من خلال الدراسة البحثية نجد تأجيل الأعمال يمس أغلب المؤسسات الجزائرية حيث أقرت الدراسات أنه كل العمال يؤجلون الأعمال إلى اليوم الموالي وهذا ما يعكس خلل في المؤسسة أما يعود لذهنية العامل.

الجدول رقم (23): يوضح وصول المعلومات من الإدارة وتفكير في الوظيفة مع انتهاء العمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الإرتباط	الاجمالي	س 34			
				لا	نعم		
غير دال	7500	0.050	26	8	18	نعم	س 17
			14	5	9		
			40	13	27		الاجمالي

من خلال الجدول أعلا رقم 23 نلاحظ من خلال استجابات أفراد العينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على سؤالين رقم (17.34) إن قيمة الارتباط بين الإيجابتين كانت 0.050 و هو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 نسبة التحقق من هذه النتيجة هي %95 مع احتمال الوقوع في الخطأ 0.5.

نجد أن وصول المعلومات من الإدارة وتفكير في الوظيفة مع انتهاء العمل تكون مفهومة لأغلب المبحوثين.

الجدول رقم (24): يوضح فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة وتنوع المهام والواجبات

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الإرتباط	الاجمالي	س 32		
				لا	نعم	
غير دال	0.022	0.437	32	05	27	نعم
			10	5	3	لا
			40	10	30	الاجمالي

من خلال الجدول أعلا رقم 24 نلاحظ من خلال استجابات أفراد العينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على سؤالين رقم (18 و 32) إن قيمة الارتباط بين الإجابتين كانت 0.050 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 نسبة التحقق من هذه النتيجة هي % 95 مع احتمال الوقوع في الخطأ 0.5. نجد ان فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة وتنوع المهام والواجبات تكون بالأغلبية تكون مفهومة.

الجدول رقم (25): يوضح فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة وتأجيل الأعمال

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الإرتباط	الاجمالي	س 33		
				لا	نعم	
غير دال	0.488	0.189	32	16	16	نعم
			8	3	5	لا
			40	19	21	الاجمالي

من خلال الجدول أعلا رقم 25 نلاحظ من خلال استجابات أفراد العينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على سؤالين رقم (18 و 33) ان قيمة الارتباط بين الإجابتين كانت 0.189 و هو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 نسبة التحقق من هذه النتيجة هي % 95 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. نجد ان فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة وتأجيل الأعمال تكون بالأغلبية.

الجدول رقم (26): يوضح فهم المعلومات المقدمة من الإدارة والتفكير في الوظيفة بعد انتهاء العمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الإرتباط	الاجمالي	س 34		نعم	لا
				نعم	لا		
غير دال	0.148	0.309	32	9	23	نعم	18 س
			8	4	4	لا	
			40	13	27		الاجمالي

من خلال الجدول أعلا رقم 26 نلاحظ من خلال استجابات أفراد العينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على سؤالين رقم (18 و34) إن قيمة الارتباط بين الإجابتين كانت 0.309 وهو ارتباط ضعيف وغير دال احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 نسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5 %

نجد ان فهم المعلومات المقدمة من الإدارة والتفكير في الوظيفة بعد انتهاء العمل تكون متفاوتة بين فهم إجابات الباحثين وأن أغلبهم يفهمون المعلومات المقدمة من طرف الإدارة.

الجدول رقم (27): يبين الاعتقاد بمساهمة الإعلانات في سرعة وصول التعليمات مع تنوع الواجبات الموكلة للعامل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الإرتباط	الاجمالي	س 32		نعم	لا
				نعم	لا		
غير دال	4260.	0.126	28	6	22	نعم	18 س
			12	4	8	لا	
			40	10	30		الاجمالي

من خلال الجدول أعلا رقم 27 نلاحظ من خلال استجابات أفراد العينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على سؤالين رقم (19 و32) إن قيمة الارتباط بين الإجابتين كانت 0.126 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 نسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5 %.

من خلال الواقع الميداني والمعطيات البحثية نجد أنه الاعتقاد بمساهمة الإعلانات في سرعة وصول التعليمات مع تنوع الواجبات الموكلة للعامل تكون بالأغلبية.

الجدول رقم (28): يبين الاعتماد بمساهمة الإعلانات في سرعة وصول مع تأجيل العمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الإرتباط	الاجمالي	33س		س	
				لا	نعم		
غير دال	.8360	0.033	28	13	15	نعم	19
			12	6	6	لا	
			40	19	21		الاجمالي

من خلال الجدول أعلا رقم 28 نلاحظ من خلال استجابات أفراد العينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على سؤالين رقم (19 و33) إن قيمة الارتباط بين الإجابتين كانت 0.033 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 نسبة التحقق من هذه النتيجة هي %95 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% .  
من خلال الواقع الميداني والمعطيات البحثية نجد أن الاعتماد بمساهمة الإعلانات في سرعة وصول مع تأجيل العمل تكون بنسب متفاوتة.

## 2- مناقشة النتائج:

-تحسين الظروف المادية مثل الإضاءة المناسبة وتوفير المعدات الحديثة تساهم في زيادة تركيز الموظفين وتقليل الأخطاء، مما يحسن جودة العمل.  
-دعم إداري قوي ووجود دعم وتوجيه مستمر من الإدارة يعزز ثقة الموظفين في مهامهم، ما ينعكس إيجاباً على جودة العمل.  
-ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع: تشجيع الأفكار الجديدة والمكافآت على الابتكار يعزز من إبداع الموظفين ويحفزهم على تقديم حلول جديدة.  
-مرونة العمل ومنه السماح للموظفين بالعمل بمرونة في ساعات العمل وأماكن العمل يمكن أن يزيد من الإبداع بسبب توفير بيئة أقل تقيداً وأكثر تحفيزاً.

## 2-1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- هناك علاقة بين بيئة العمل والأداء الكيفي.  
تؤثر بيئة العمل بشكل كبير على الأداء الكيفي للموظفين، والذي يشمل جودة العمل المنجز ودقته.  
جوانب بيئة العمل التي يمكن أن تؤثر على الأداء الكيفي تشمل:

- الظروف المادية: مثل الإضاءة، التهوية، والمكان المخصص للعمل.
- الظروف التنظيمية: مثل وضوح الأدوار، نظم المكافآت، ودعم الإدارة.
- العلاقات الاجتماعية: مثل الدعم الاجتماعي من الزملاء، والثقة بين الموظفين والإدارة.
- بيئة عمل داعمة ومريحة تؤدي إلى تحسين الأداء الكيفي، حيث يتمكن الموظفون من التركيز وإنتاج أعمال ذات جودة عالية.

- بيئة عمل غير ملائمة أو غير داعمة يمكن أن تؤدي إلى تدهور جودة الأداء وزيادة الأخطاء.

## 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

- هناك علاقة بين بيئة العمل والأداء الإبداعي.

الأداء الإبداعي يشير إلى قدرة الموظفين على التفكير بشكل مبتكر وإيجاد حلول جديدة. بيئة العمل التي

تعزز الإبداع عادةً تشمل:

- المرونة في العمل: مثل ساعات العمل المرنة أو إمكانية العمل عن بعد.
- الثقافة التنظيمية: التي تشجع على التجربة والابتكار بدون الخوف من الفشل.
- التنوع والشمول: حيث يمكن لفرق العمل المتنوعة أن تقدم وجهات نظر مختلفة تؤدي إلى أفكار إبداعية.
- بيئة عمل تشجع على الإبداع وتتيح الفرص للموظفين للتفكير خارج الصندوق ستؤدي إلى زيادة الأداء الإبداعي.
- بيئة عمل صارمة أو تقليدية قد تحد من الإبداع وتمنع الموظفين من تقديم أفكار جديدة.

## 2-3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- هناك علاقة بين بيئة العمل والأداء السياقي

الأداء السياقي يتضمن الأنشطة التي ليست جزءًا مباشرًا من الوظيفة الأساسية لكنها تسهم في تحسين البيئة

التنظيمية. يتأثر الأداء السياقي بعوامل مثل:

- العدالة التنظيمية: شعور الموظفين بالإنصاف والعدالة في مكان العمل.
- الدعم الإداري: توافر دعم ومساندة من الإدارة العليا.
- الروح المعنوية: مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل والشعور بالانتماء.
- بيئة عمل عادلة وداعمة تزيد من الأداء السياقي، حيث يشعر الموظفون بالتقدير ويسعون للمساهمة الإيجابية في المنظمة.

-غياب العدالة أو الدعم يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الأداء السياقي، مما يقلل من التعاون والمبادرات الذاتية بين الموظفين.

## 2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

بيئة العمل تشمل مجموعة واسعة من العوامل مثل:

- الظروف المادية: الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، تصميم المكاتب، المعدات.
- الظروف التنظيمية: الهيكل التنظيمي، نظم المكافآت، وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- العلاقات الاجتماعية: الدعم الاجتماعي، العلاقات بين الزملاء، التواصل الفعال، القيادة.
- الأداء الوظيفي يتضمن:
- الأداء الكيفي: جودة العمل والدقة.
- الأداء الإبداعي: القدرة على الابتكار وتقديم أفكار جديدة.
- الأداء السياقي: السلوكيات التي تدعم بيئة العمل مثل التعاون والمبادرة.

### خلاصة:

نستنتج من الدراسات تشير إلى أن تحسين بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الكيفي والإبداعي والسياقي للموظفين. لهذا من المهم للمؤسسات الاستثمار في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة لتحقيق أداء أعلى وأكثر تميزاً، فبيئة العمل تلعب دوراً حاسماً في تحديد مستوى الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده. المؤسسات التي تستثمر في تحسين بيئة العمل من خلال توفير الظروف المادية المناسبة، وتعزيز الدعم الاجتماعي، وضمان العدالة التنظيمية، تشهد عادةً تحسناً في الأداء الكيفي، الإبداعي، والسياقي لموظفيها. لذا من الضروري للمؤسسات أن تركز على تطوير بيئة عمل إيجابية لتحقيق أداء وظيفي عالي ومستدام.

خاتمة

في الختام، تجسد هذه الدراسة أهمية بيئة العمل كعامل مؤثر ومحوري في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التربوية. من خلال تحليل العوامل المختلفة التي تشكل بيئة العمل، سواء كانت مادية أو نفسية أو اجتماعية، أصبح من الواضح أن تهيئة بيئة عمل إيجابية وداعمة يمكن أن تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والمخرجات التربوية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة وثيقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي، حيث أن بيئة العمل التي توفر الدعم والتحفيز والتقدير تعزز من رضا الموظفين وتدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم. كما أن الإدارة الفعالة والتواصل الجيد والظروف المادية الملائمة تعد من الركائز الأساسية التي تساهم في تحسين بيئة العمل.

استناداً إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات التربوية لسياسات وإجراءات تهدف إلى تحسين بيئة العمل. يشمل ذلك توفير الموارد والتجهيزات اللازمة، وتعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وتقديم الدعم النفسي والإداري، بالإضافة إلى تطوير برامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم.

ختاماً، نأمل أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية. كما نأمل أن تكون النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها مفيدة لصناع القرار والإداريين في هذه المؤسسات، لتبني استراتيجيات فعالة تعزز من جودة التعليم وتدفع بعجلة التنمية التربوية إلى الأمام.

# قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. توفيق صالح عبد الهادي الطراونة حسين أحمد، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. جلي علي عبد الرزاق، السيد عبد العاطي، السيد ويومي، محمد أحمد وجابر، سامية، البحث العلمي الاجتماعي لغته مداخله ومناهجه وطرائقه، دار المعرفة الجامعية، 2003.
3. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. ذوقان عبيدات، عدس عبد الرحمن، كايد عبد الحق، البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، ط7، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
5. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
6. رشوان حسين عبد الحميد : أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب جامعة الاسكندرية 2003.
7. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، 2008.
8. سلطانية بلقاسم، جيلالي حسان، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
9. السماك محمد أزهر سعيد، طرق البحث العلمي، أسس وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2011.
10. سهيلة عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
11. صقر عاشور أحمد، إدارة الأفراد، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
12. عاطف عبد الله، المكاي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2012.

13. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
14. عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
15. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2003.
16. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والإداري، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 2007.
17. فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
18. القيروني محمد قاسم: السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.
19. ليلي محمد أبو العل، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
20. محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
21. ملحم سامي محمد، مناهج في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
22. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعرفة، الرياض، 1993.
23. نزار عوني اللبدي تنمية الأداء الوظيفي الإداري ط 1 دار دجلة أردن 2014.

### الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. البلوى موسى سعد علي، الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالاتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية، دراسة مسحية على ضباط وافراد شرطة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

2. بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.
3. بوقلمون داود: العلاقات الإنسانية وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة ماجستير علم الاجتماع علوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2008.
4. بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
5. خولة رغييس، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية بمؤسسة -سونلغاز- أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021.
6. زراري ياسمين، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة ميدانية بولاية أم بواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016-2017.
7. شيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014.
8. مارلين سركيس، اثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصاريف السورية الخاصة العاملة في دمشق، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 26 عمان الأردن، ط 2، 2010.
9. الهاشمي بن واضح، تأثير المتغيرات البيئية الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف.

### المجلات والمقالات العلمية:

1. أحمد سليمان محمود خصواني، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي، مجلة علوم إنسانية، العدد 44، دون مجلد، جامعة اليرموك، الأردن، دون سنة نشر.
2. بلخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة 08 ماي 1945، ورقة، ع7، 2018.
3. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2011.
4. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2011.
5. علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج31، 2009.
6. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973.
7. مومني سارة، ظافر زهير، قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، بشكل BEA، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 06 جوان 2018.

### المواقع الالكترونية:

1. طلال مشعل، ماهي بيئة العمل، عن موقع "موضوع أكبر موقع عربي بالعالم: على الموقع:  
<http://mowdoo3.com>

الملاحق

المحور الأول: المتعلق بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1- الجنس .....
- 2- السن .....
- 3- الحالة العائلية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى الجامعي ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الأقدمية في المؤسسة

المحور الثاني: بيانات متعلقة ببيئة العمل

- 6- هل يهتم رئيسك بالاقترحات و الآراء التي تقدمها  
نعم  لا
- 7- هل يقدم رئيسك بتقديم نصائح حول أخطائك في العمل  
نعم  لا
- 8- كيف علاقتك برئيسك  
علاقة عمل  علاقة صداقة  علاقة مؤثرة
- 9- كيف ترى من وجهة نظرك أسلوب رئيسك من حيث الإقناع  
\* ظروف العمل
- 13- هل تناسب ساعات عملك مع ظروفك الخاصة  
نعم  لا
- 14- هل الدخل الذي تتقاضاه ملائم و كافي لتغطية احتياجاتك
- 15- هل الحرارة و التهوية ملائمة في مكان العمل  
نعم  لا
- 16- هل الاضاءة ملائمة في مكان عملك  
نعم  لا
- 17- هل التجهيزات المكتبية من أثاث و غيرها ملائم في مكان عملك ؟ نعم  لا
- 18- هل ظروف العمل تزعجك : نعم  لا

19 - هل تلتقي الأوامر من الإدارة في الوقت المناسب

نعم  لا

20 - هل تصلك المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب

نعم  لا

21 - هل تعتقد أن وسيلة لاعلانات هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات بسرعة

نعم  لا

22 - هل المعلومات المقدمة من طرف الادارة تفهم بسرعة

نعم  لا

23 - تستغل اجتماعك بالادارة للتحسيس بصعوبة عملك

نعم  لا

المحور الثالث: بيانات متعلقة بالأداء الوظيفي

• أداء المهام

24 - هل لديك المؤهلات الكافية لممارسة مهامك بكفاءة

نعم  لا

25 - هل تخصص وقت عملك الرسمي بالكامل لأداء المهمة

نعم  لا

26 - هل تقوم بعملك بدرجة عالية من الدقة و الجودة

نعم  لا

27 - هل تحترم قرارات رئيسك دون تنمر

نعم  لا

29 - هل تمارس مهامك دون ضغوط تفقدك النزاهة و الخلاق المهنية

نعم  لا

• الأداء التكميلي

30 - هل لك القدرة على التعامل مع وضعيات العمل الغير متوقعة نعم  لا

31- هل تتجارب مع كل التغييرات التي تحدث في إطار العمل نعم  لا

32- هل تتغاضى عن المضيقات البسيطة التي تتعرض لها في مكان العمل نعم  لا

33- هل تسعى دائما الى التعلم و تطوير مهاراتك و تقنيات التعامل مع لمواقف نعم  لا

34- هل بإمكانك حل المشكلات بشكل جيد نعم  لا

3/ الاداء السياقي

35 هل لديك استعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية نعم  لا

36- هل تقوم بأعمال إضافية دون تدمير نعم  لا

37- هل تقوم باقتراحات و مبادرات لتحسين و تطوير العمل نعم  لا

38- هل تتقبل انتقادات الاخرين بصدر رحب نعم  لا

39 - هل تساعد زملائك على القيام بالمهام الموكلة لهم نعم  لا