

الرقم التسلسلي / .....

رقم التسجيل: DG/03/12

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

العنوان:

## أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية

- دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية -

إعداد الطالب: نبيل سوفي

تاريخ المناقشة: 2018/05/10

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ علي سنوسي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ علي دبي
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ محاضر أ	د/ عبد الرؤوف عز الدين
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د/ مصطفى طويطي
مناقشا	جامعة زيان عاشور - الجلفة	أستاذ محاضر أ	د/ محمد جودي
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	أستاذ محاضر أ	د/ هشام ريغي

السنة الجامعية: 2017 / 2018

# شكر

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل

الأستاذ الدكتور/ علي دبي

كما أتوجه بخالص الشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة

المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

على إتمام هذا العمل

# إهداء

أهدي حصاد جهدي وثمره عملي:

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله ...

إلى الوالدة الغالية أطال الله في عمرها

إلى زوجتي وابنتاي هبة الرحمان وآية الرحمان

إلى جميع أفراد عائلتي الكبيرة

إلى الأصدقاء والأحباب ...

## فهرس المحتويات

	شكر
	إهداء
I	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ	مقدمة

### الفصل الأول: الإطار النظري لبيئة العمل

02	تمهيد
03	I . ماهية بيئة العمل
03	I .1. تعريف بيئة العمل
03	أولاً: البيئة لغة
03	ثانياً: البيئة إصطلاحاً
04	ثالثاً: بيئة المنظمة
04	رابعاً: بيئة العمل
05	I .2. الحاجة إلى دراسة بيئة العمل
06	أولاً: بالنسبة للباحثين
06	ثانياً: بالنسبة للحكومات
06	ثالثاً: بالنسبة للمنظمات
06	رابعاً: بالنسبة للنقابات العمالية
06	خامساً: بالنسبة للموظفين
07	I .3. أنواع بيئات العمل
07	أولاً: بيئة العمل السامة
08	ثانياً: بيئة العمل المساعدة
08	ثالثاً: بيئة العمل المثالية
11	II . متغيرات بيئة العمل
11	II .1. المتغيرات المادية لبيئة العمل
12	أولاً: نوعية الإضاءة
14	ثانياً: مستوى الضوضاء

15	.....	ثالثا: تكيف المكاتب
16	.....	رابعا: تجهيز وتصميم المكاتب
18	.....	<b>II . 2. المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل</b>
18	.....	أولا: الإتصال التنظيمي
19	.....	ثانيا: العدالة التنظيمية
22	.....	ثالثا: الرقابة الإدارية
24	.....	رابعا: التمكين الإداري
26	.....	<b>II . 3. المتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل</b>
26	.....	أولا: علاقات الموظف بالموظفين
27	.....	ثانيا: علاقة الموظف بالقائد
28	.....	ثالثا: علاقة الموظف بالإدارة
30	.....	رابعا: الموظف بين العمل والأسرة
30	.....	<b>II . 4. المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل</b>
31	.....	أولا: ضغوط العمل
32	.....	ثانيا: الأجور ونظام الحوافز
34	.....	ثالثا: إجراءات وأساليب العمل
35	.....	رابعا: ظروف الأمن والسلامة المهنية
37	.....	<b>III . المقاربات النظرية لبيئة العمل</b>
37	.....	<b>III . 1. المقاربة الماركسية</b>
38	.....	<b>III . 2. المقاربة الراديكالية</b>
38	.....	<b>III . 3. المقاربات الإمبيريقية</b>
39	.....	أولا: بيئة العمل التaylorية
41	.....	ثانيا: بيئة العمل الإدارية
42	.....	ثالثا: بيئة العمل البيروقراطية
43	.....	رابعا: بيئة العمل الإنسانية
44	.....	خامسا: بيئة العمل الفوردية
44	.....	<b>III . 4. المقاربات الحديثة</b>
45	.....	أولا: بيئة العمل التaylorية الجديدة
46	.....	ثانيا: بيئة العمل اليابانية
48	.....	<b>خلاصة</b>

## الفصل الثاني: بيئة العمل وأداء الموظفين

50	تمهيد
51	I . مدخل مفاهيمي للأداء
51	I . I . 1. تعريف الأداء
53	I . I . 2. إشكالية تعدد مؤشرات الأداء
55	أولاً: نماذج سكوت Scott .W.R
55	ثانياً: نماذج سيشور Seashore S.E
56	ثالثاً: نماذج كاميرون Cameron K.S
56	رابعاً: نماذج كوين وروهربو Quinn R.E & Rohrbaugh J
57	خامساً: نماذج مورين وآخرون Morin et al
58	سادساً: مثلث الأداء ( الكفاءة، الفعالية، الجودة )
59	I . 3. أنواع الأداء
59	أولاً: أداء المنظمة
60	ثانياً: أداء الموظف
64	ثالثاً: الأداء بين القطاع العام والقطاع الخاص
65	I . 4. العوامل المؤثرة على أداء الموظفين
65	أولاً: أثر العوامل الذاتية على الأداء
67	ثانياً: أثر العوامل الخارجية على الأداء
69	II . من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء
69	II . 1. تقييم الأداء
69	أولاً: تعريف تقييم الأداء
70	ثانياً: أهمية وأهداف تقييم الأداء
71	ثالثاً: المسؤول عن تقييم الأداء
72	رابعاً: أخطاء تقييم الأداء
72	II . 2. قياس الأداء
72	أولاً: تعريف قياس الأداء
73	ثانياً: أساليب قياس الأداء
77	II . 3. التوجه نحو إدارة الأداء
77	أولاً: تعريف إدارة الأداء
79	ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الأداء

81	III . أثر بيئة العمل على أداء الموظفين
81	III . 1. الآثار السلبية لبيئة العمل
81	أولاً: الإحباط الوظيفي
82	ثانياً: الإغتراب الوظيفي
82	ثالثاً: أعراض إكتئابية ومشاكل صحية
83	رابعاً: التغيب ودوران العمل
84	خامساً: كثرة الشكاوي والإضرابات
85	III . 2. الآثار الإيجابية لبيئة العمل
85	أولاً: الرضا الوظيفي
86	ثانياً: الإلتزام التنظيمي
88	ثالثاً: الدافعية للعمل
90	رابعاً: الأداء الوظيفي
95	خلاصة

### الفصل الثالث : فعالية الإدارات العمومية

97	تمهيد
98	I . الفعالية التنظيمية
98	I . 1. مفهوم الفعالية التنظيمية
98	أولاً: تطور مفهوم الفعالية التنظيمية
99	ثانياً: تعريف الفعالية التنظيمية
102	I . 2. مداخل الفعالية التنظيمية
102	أولاً: مدخل تحقيق الأهداف
103	ثانياً: مدخل موارد النظام
103	ثالثاً: مدخل العمليات
104	رابعاً: مدخل الدوائر الإستراتيجية
105	خامساً: مدخل القيم المتنافسة
106	سادساً: مدخل اللافعالية ( التوجه نحو الأخطاء )
107	I . 3. متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية
109	أولاً: هياكل وإستراتيجيات تنظيمية داعمة
109	ثانياً: إسهامات إدارة الموارد البشرية
111	ثالثاً: قيادة قادرة ذات مصداقية

114	رابعاً: ممارسات تنظيمية إيجابية
115	خامساً: الثقة، الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي
118	سادساً: تنمية وتدريب الموظفين
118	سابعاً: المعرفة التنظيمية
120	ثامناً: إدارة التنوع في بيئة العمل
121	تاسعاً: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
123	عاشراً: الرفاهية في بيئة العمل
125	<b>4. I . قياس الفعالية التنظيمية</b>
125	أولاً: تعريف قياس الفعالية التنظيمية
125	ثانياً: مؤشرات ومعايير قياس الفعالية التنظيمية
130	ثالثاً: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية
131	<b>II . تقييم فعالية الإدارة العمومية</b>
131	<b>1. II . الإدارة العمومية</b>
131	أولاً: تعريف الإدارة العمومية
133	ثانياً: خصائص الإدارة العمومية
135	ثالثاً: قياس فعالية الإدارة العمومية
137	<b>2. II . عوامل تؤثر سلباً على فعالية الإدارة العمومية</b>
138	أولاً: الفساد الإداري وضعف أداء الموظف العمومي
138	ثانياً: ضعف استجابة الإدارة العمومية للتغيير
139	ثالثاً: عدم تفعيل آليات الرقابة والمحاسبة
139	<b>3. II . تفعيل الإدارة العمومية</b>
140	أولاً: الحاجة إلى إصلاح الإدارة العمومية
143	ثانياً: التركيز على رأس المال البشري
143	ثالثاً: الحرية والمساءلة الإدارية
144	رابعاً: تطبيق مبادئ السوق
146	خامساً: متابعة شكاوي طالبي الخدمة
147	<b>III . إنعكاسات بيئة العمل على فعالية الإدارة العمومية</b>
147	<b>1. III . إنعكاسات بيئة العمل المادية على فعالية الإدارة العمومية</b>
148	<b>2. III . إنعكاسات بيئة العمل التنظيمية على فعالية الإدارة العمومية</b>
148	<b>3. III . إنعكاسات بيئة العمل الاجتماعية على فعالية الإدارة العمومية</b>

149	..... III.4. إنعكاسات بيئة العمل الوظيفية على فعالية الإدارة العمومية
151	..... خلاصة

## الفصل الرابع : إنعكاسات بيئة العمل على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية

153	..... تمهيد
154	..... I . تقديم المصالح الخارجية لوزارة المالية
156	..... I . 1. المصالح الخارجية للإدارة الجبائية
156	..... أولا: مديرية كبريات المؤسسات
156	..... ثانيا: المفتشيات الجهوية للمصالح الجبائية
157	..... ثالثا: المديريات الجهوية للضرائب
157	..... رابعا: المصالح الجهوية للأبحاث والمراجعات
157	..... خامسا: المراكز الجهوية للإعلام والوثائق
158	..... سادسا: المديريات الولائية للضرائب
159	..... سابعا: مراكز الضرائب
159	..... ثامنا: المراكز الجوارية للضرائب
160	..... I . 2. المصالح الخارجية للخرينة
160	..... أولا: الخرينة المركزية
160	..... ثانيا: الخرينة الرئيسية
161	..... ثالثا: المديريات الجهوية للخرينة
161	..... رابعا: الخزائن الولائية
162	..... خامسا: خزائن البلديات
163	..... سادسا: خزائن القطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية
164	..... I . 3. المصالح الخارجية لأملك الدولة والحفظ العقاري
164	..... أولا: المديريات الولائية لأملك الدولة
165	..... ثانيا: المديريات الولائية للحفظ العقاري
165	..... ثالثا: مفتشيات أملك الدولة
165	..... رابعا: إدارات الحفظ العقاري
166	..... I . 4. المصالح الخارجية لإدارة الجمارك
166	..... أولا: المديريات الجهوية للجمارك
166	..... ثانيا: مفتشيات أقسام
166	..... ثالثا: مكاتب الجمارك

166	رابعاً: مفتشيات رئيسية حسب الفرق
167	I . 5. المصالح الخارجية لإدارة الميزانية
167	أولاً: المديرية الجهوية للميزانية
167	ثانياً: المديرية الولائية لبرمجة ومتابعة الميزانية
168	ثالثاً: مصالح المراقبة المالية للمؤسسات والهيئات والإدارات العمومية وكذا الولايات والبلديات
168	I . 6. المفتشيات الجهوية للمالية
169	II . منهجية ونتائج الدراسة الميدانية
169	II . 1. منهجية الدراسة الميدانية
169	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
171	ثانياً: أداة الدراسة
172	ثالثاً: الأساليب الإحصائية للدراسة
172	رابعاً: صدق الاستبيان
180	خامساً: ثبات الاستبيان
181	II . 2. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
181	أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة
185	ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة
197	ثالثاً: التحقق من وجود علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة
207	III . اختبار فرضيات الدراسة
207	III . 1. اختبار الفرضية الأولى
209	III . 2. اختبار الفرضية الثانية
210	III . 3. اختبار الفرضية الثالثة
211	III . 4. اختبار الفرضية الرابعة
212	III . 5. اختبار الفرضية الخامسة
214	خلاصة
216	الخاتمة
220	قائمة المراجع
235	الملاحق
	الملخص

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مستويات الإضاءة الملائمة للعمل المكتبي	12
02	أنواع المكاتب حسب مستويات الضوضاء	14
03	مستويات التهوية والتكييف المناسبة للعمل المكتبي	16
04	أثر الألوان على الحالة النفسية للموظف	16
05	قاعدة لتنظيم وترتيب موجودات المكتب	17
06	تقييم العلاقة بين الإدارات والموظفين ببريطانيا	29
07	مقارنة بين خصائص الإدارة اليابانية، الأمريكية والأوروبية	47
08	أهم مؤشرات الأداء	54
09	معايير الأداء عند مورين وآخرون " E. M. Morin et al "	57
10	أوجه الاختلاف بين أداء المهمة والأداء السياقي	61
11	مقارنة بين أداء القطاع العام وأداء القطاع الخاص	64
12	أثر الإستعداد الوراثي والبيئي والخبرة المكتسبة على الدافع للعمل	66
13	أوجه الاختلاف بين تقييم الأداء وإدارة الأداء	80
14	المنظمة بين الكفاءة والفعالية	101
15	مداخل الفعالية التنظيمية	106
16	عناصر الفعالية التنظيمية	117
17	مقارنة بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص	135
18	الإتجاهات المعارضة والإتجاهات المؤيدة لأداء القطاع العام	136
19	أهم أسباب شكاوي طالبي الخدمة بـ كيبيك " Quebec " الكندية	146
20	توزيع الإستثمارات على المصالح والولايات	170
21	أقسام ومحاور الدراسة	171

171	سلم ليكرت " Likert " الخماسي	22
173	معاملات الارتباط لعبارات بعد المتغيرات المادية لبيئة العمل بدرجته الكلية	23
173	معاملات الارتباط لعبارات بعد المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل بدرجته الكلية	24
174	معاملات الارتباط لعبارات بعد المتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل بدرجته الكلية	25
174	معاملات الارتباط لعبارات بعد المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل بدرجته الكلية	26
175	معاملات الارتباط لعبارات بعد أداء المهمة بدرجته الكلية	27
175	معاملات الارتباط لعبارات بعد الأداء السياقي بدرجته الكلية	28
176	معاملات الارتباط لعبارات بعد الأداء التكيفي بدرجته الكلية	29
177	معاملات الارتباط لعبارات بعد مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة المالية بدرجته الكلية	30
177	معاملات الارتباط لعبارات بعد مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة بدرجته الكلية	31
178	معاملات الارتباط لعبارات بعد مطالب الموظفين بدرجته الكلية	32
179	معاملات الارتباط لأبعاد محور بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية بدرجته الكلية	33
179	معاملات الارتباط لأبعاد محور أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية بدرجته الكلية	34
179	معاملات الارتباط لأبعاد محور فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية بدرجته الكلية	35
180	معاملات الارتباط لمحاور الإستبيان بدرجته الكلية	36
180	معامل الثبات ألفا كرونباخ " Cronbach's Alpha " لمحاور الإستبيان	37
181	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	38
181	توزيع أفراد العينة حسب العمر	39
182	توزيع أفراد العينة حسب المستوى	40
182	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	41
183	توزيع أفراد العينة حسب الصنف	42
183	توزيع أفراد العينة حسب المصلحة	43
184	توزيع أفراد العينة حسب الولاية	44

185	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المتغيرات المادية لبيئة العمل	45
186	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل	46
188	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل	47
189	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل	48
191	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد أداء المهمة	49
192	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأداء السياقي	50
193	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأداء التكيفي	51
194	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مطالب الحكومة والإدارة المركزية للمالية	52
195	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة	53
196	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مطالب الموظفين	54
208	نتائج اختبار الفرضية الأولى	55
208	المتوسط الحسابي للمحور الأول " بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية "	56
209	نتائج إختبار الفرضية الثانية	57
210	المتوسط الحسابي للمحور الثاني " أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية "	58
210	نتائج إختبار الفرضية الثالثة	59
212	نتائج إختبار الفرضية الرابعة	60
212	المتوسط الحسابي للمحور الثالث " فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية "	61
213	نتائج إختبار الفرضية الخامسة	62

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ك	نموذج الدراسة	01
20	علاقة العدالة الإجرائية بسلوك المواطنة التنظيمية	02
23	علاقة الرقابة بأداء الموظفين	03
25	علاقة التمكين بالدافع للإنجاز والأداء السياقي	04
56	أبعاد الأداء التنظيمي	05
57	نماذج الأداء عند كوين وروهربو " Quinn R.E & Rohrbaugh J "	06
58	مثلث الأداء	07
60	محددات أداء المنظمة	08
76	تقييم الأداء الحكومي المتوازن	09
78	عملية إدارة الأداء	10
86	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	11
89	معايير الحكم على دافعية الموظف	12
91	العلاقة بين عوامل بيئة العمل وأداء المشروع	13
92	عوامل بيئة العمل المؤثرة على أداء الموظفين	14
100	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	15
104	مقاربات الفعالية التنظيمية	16
113	مهارات القيادة كأحد متطلبات الفعالية التنظيمية	17
117	الإطار التنظيمي للفعالية التنظيمية	18
119	إدارة المعرفة والفعالية التنظيمية	19
124	متطلبات الفعالية التنظيمية	20
155	الهيكل التنظيمي لوزارة المالية	21

181	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	22
181	توزيع أفراد العينة حسب العمر	23
182	توزيع أفراد العينة حسب المستوى	24
182	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	25
183	توزيع أفراد العينة حسب الصنف	26
183	توزيع أفراد العينة حسب المصلحة	27
184	توزيع أفراد العينة حسب الولاية	28
198	أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين	29
199	أثر بيئة العمل التنظيمية على أداء الموظفين	30
201	أثر بيئة العمل الإجتماعية على أداء الموظفين	31
203	أثر بيئة العمل الوظيفية على أداء الموظفين	32
204	إنعكاسات أداء الموظفين على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية	33
206	أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية	34

# مقدمة

---

## مقدمة

يتفق غالبية الجمهور على أن الخدمات العمومية باتت تفتقد للجودة رغم تكلفتها العالية، مما أفرز قصورا مزمنًا في أداء الإدارات، فانتشار المظاهر السلبية في مكان العمل كعدم احترام أوقات العمل الرسمية، غياب روح الخدمة وروح المسؤولية لدى الموظف العمومي، التبذير واستعمال الوسائل العامة لأغراض شخصية، الرشوة، المحاباة والمحسوبية، عوامل زادت في تكاليف الخدمات وفي درجة استياء طالبيها، مما جعل الإدارات العمومية اليوم أمام حتمية الانتقال إلى وضع آخر جديد يسمح لها بتحسين جودة خدماتها وتقديمها على نحو أفضل.

في إطار هذا المسعى، وجه العديد من الممارسين والباحثين خاصة في ميدان علم الإدارة جزء كبير من اهتماماتهم نحو إصلاح الجهاز الإداري، حيث تمخضت عن دراساتهم وأبحاثهم أفكار واقتراحات متميزة شكلت فيما بينها فلسفة جديدة لإدارة شؤون الدولة المعاصرة أطلق عليها اسم " الإدارة العامة الجديدة " تقوم على مبدأ القيمة مقابل المال، إذ ومع تنامي وعي طالبي الخدمة وغيرهم من أصحاب المصالح وتعالى أصواتهم بمسائلة ومحاسبة الموظفين عن أدائهم، دفع الحكومات إلى تبني برامج إصلاحات في القطاع العام يتحول على إثرها دور الدولة من مقدم للخدمات إلى مسير وموجه بهدف الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية.

في الإتجاه المقابل، سعت أطراف أخرى وعلى رأسها النقابات العمالية وما زالت تطالب أصحاب العمل والهيئات المستخدمة بضرورة الإلتزام بتوفير شروط الرفاهية في العمل للموظفين، لأنهم يشكلون الجزء الأهم من أصولها، فخلق بيئة عمل ملائمة يشعرهم بالإرتياح ويحفزهم على إبراز قدراتهم ومهاراتهم، وهي عوامل قد تكون مؤثرة في عنصر الأداء الذي يمثل هدف الجميع، فالكل اليوم يبحث عن أفضل الطرق لتحسينه، إذ يمثل الأداء بالنسبة للموظفين مصدر ارتياح وإعتزاز وفرصة للحصول على المكافآت المادية والمعنوية وهو كذلك بالنسبة لأصحاب العمل والهيئات المستخدمة باعتباره أحد أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية، ومفتاح من مفاتيح تميز وتفوق المنظمات.

استجابة لهذه التغيرات التي شهدتها القطاع العام وبالخصوص الإدارات العمومية في العديد من بلدان العالم، حاولت الجزائر مسايرتها من خلال برامج متنوعة للإصلاح الإداري على غرار الإدارة الإلكترونية، عصنة الإدارات عبر تشييد مقرات جديدة لها وفق تصاميم عصرية، تجهيز نوعي، وتكنولوجيا حديثة مع تعديل القوانين الأساسية لكل قطاع بما يتناسب مع تطلعات الموظفين. تزامنت هذه الإصلاحات مع توجيه تعليمات صارمة من طرف الوزارات والإدارات المركزية للموظفين على اختلاف رتبهم وأسلاكهم بضرورة التحلي بأخلاقيات المهنة والإلتزام بروح الخدمة وتحديد الإدارة مع التعهد بمحاسبة ومساءلة كل من يثبت ضده تقصير في الأداء أو فساد أو إنحراف عن مهامه.

## 1. إشكالية الدراسة

اعتباراً لدور قطاع المالية في تمويل ومتابعة برامج التنمية وحماية المال العام عبر أنظمتها المتعددة كالنظام الضريبي، الميزانياتي، المحاسبي، فقد وقع اختيارنا على المصالح الخارجية لوزارة المالية لإجراء الدراسة الميدانية بهدف الإجابة على إشكالية البحث المعبر عنها بالتساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وما هي انعكاساته على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية؟

## 2. تساؤلات الدراسة

يندرج تحت التساؤل الرئيسي المبين أعلاه مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي جاءت أهمها على النحو التالي:

- ما هو واقع بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية؟
- ما هي مستويات الأداء لدى موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية؟
- كيف تؤثر بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية على أداء موظفيها؟
- هل يمكن اعتبار المصالح الخارجية لوزارة المالية فعالة؟
- كيف ينعكس تأثر أداء الموظفين ببيئة العمل على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية؟

## 3. فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات الفرعية، ومن ثم التساؤل المحوري، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات نراها قد تسهم في تحديد معالم هذه الدراسة، تتمثل أساساً فيما يلي:

- بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية مساعدة؛
- لموظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية مستويات عالية من الأداء؛
- بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية تؤثر إيجاباً على أداء موظفيها؛
- المصالح الخارجية لوزارة المالية فعالة؛
- تأثر أداء الموظفين ببيئة عملهم ينعكس إيجاباً على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية.

## 4. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى بناء واختبار نموذج مفاهيمي للعلاقة بين متغيرات بيئة العمل، أداء الموظفين وفعالية الإدارات العمومية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، وذلك من خلال:

- تقييم واقع بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية؛
- تقييم مستويات أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية؛
- معرفة أثر بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية على أداء موظفيها؛

- تقييم فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية؛
- معرفة إنعكاسات تأثر أداء الموظفين ببيئة عملهم على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية؛
- إثبات أو نفي الاعتقاد السائد عن الموظف العمومي بتدني مستويات أدائه، والتحقق من الاعتقاد الشائع بنقص فعالية الإدارات العمومية.

## 5. أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها ( بيئة العمل، أداء الموظفين، فعالية الإدارات العمومية )، والتي نحاول إبرازها في النقاط التالية:
- بيئة العمل من المواضيع المتعاطمة الإهتمام وسط الباحثين، الحكومات والمنظمات غير الحكومية الحريصة على تطبيق تشريعات وقوانين العمل، وهي مجال للنقابات العمالية للمفاوضة الجماعية حول الرفاهية في العمل، تمثل جزءا هاما من حياة الموظفين وفرصة لإشباع حاجاتهم، وبالنسبة للمنظمات هي مفتاح لتعزيز السلوكيات الإيجابية للموظفين.
  - الأداء عامل أساسي لنجاح المنظمات، وهو يمثل للموظف مصدر إرتياح وإعتزاز ناهيك عن المكافآت التي يحصل عليها، وهو أيضا فرصة للباحث للبحث في أفضل طرق تحسينه وتطويره.
  - أخيرا وعن أهمية الفعالية، فيكفي أن نختصرها في تحقيق المنظمة للهدف الذي أنشأت من أجله، وهذا ما يجعل الباحثين والممارسين في سعي دائم ومستمر لتقديم إضافات مميزة في هذا الإطار.

## 6. أسباب اختيار الموضوع

- إن اختيار أي باحث لموضوع ما لا يتم بمحض الصدفة بل تتحكم فيه مجموعة من الدوافع. من بين أهم الدوافع التي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع ما يلي:
- رغبة منا للمساهمة في حملات الإصلاح الإداري في الجزائر التي تبنتها الحكومة منذ سنوات لإعطائها صبغة علمية أكاديمية؛
  - محاولة كشف واقع بيئة العمل بالمصالح الخارجية لوزارة المالية ( كقطاع هام وحساس ) لمعرفة انعكاساته على الحالة المعنوية والنفسية لموظفيها وتأثيراته على الخدمة العمومية، إنطلاقا من فكرة أن العمل التقني يعرض الموظفين لمساءلة ومحاسبة أكبر مما يفرض عليهم ضغوطا إضافية نتيجة خوفهم من عدم القدرة على تحقيق الأهداف الموكلة اليهم.

## 7. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** بحثت الدراسة في أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية من وجهة نظر موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية؛
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من 183 موظف بالمصالح الخارجية لوزارة المالية؛
- **الحدود المكانية:** إقتصرت الدراسة على بعض المصالح بولايات جيجل لسهولة جمع بياناتها بحكم أن الباحث يعمل ويقوم فيها، قسنطينة وسطيف ( الوحيدتين بالشرق التي تتواجد بها المفتشيات الجهوية للمالية )، الوادي، تبسة، تيزي وزو، سوق أهراس، أدرار، بسكرة، معسكر ( رغبة في تنويع التوزيع الجغرافي ). ويرجع سبب إختيار المصالح الخارجية للمالية لإجراء الدراسة إلى كون شريحة كبيرة من المجتمع تتعامل معها، فالموظف يسأل عن راتبه، المقاول يسأل عن مستحقاته، الإدارات تسأل عن ميزانيتها، دافعي الضرائب، المستورد يسأل عن بضاعته المحجوزة من طرف الجمارك وهكذا، فأداء موظفي هذه المصالح أولوية كذلك بالنسبة للباحث.
- **الحدود الزمنية:** الجانب النظري من بداية سنة 2013 إلى مطلع 2017 أين شرعنا في إعداد الجانب التطبيقي حيث وللوقوف على المعطيات المفيدة لبناء الإستبيان الأولى، كانت لنا زيارات ميدانية لبعض المصالح الخارجية المتواجدة بإقليم ولاية جيجل، سمحت لنا بإجراء مقابلات مع بعض موظفيها ومسؤوليها. وإلى غاية نهاية سنة 2017 كانت المدة كافية لإتمام هذا البحث.

## 8. صعوبات الدراسة

- معلوم أن لكل باحث مشاكل وصعوبات متفاوتة تعترضه وتؤثر سلبا على السير الحسن لدراسته لكنها في الأخير لا تثنيه عن القيام بها، فقد واجهتنا بعض الصعوبات تمثلت أهمها في:
- صعوبة اختيار متغيرات بيئة العمل، فالتركيز على بعض المتغيرات وتجاهل أخرى قد لا يعطي صورة كاملة لإشكالية البحث، فما يراه الباحث عنصر هام قد لا تكون كذلك بالنسبة لباحث آخر؛
  - أظهر موظفين نوع من التحيز أثناء ملء الإستمارات مع تقديم إجابات مغلطة كالتعبير بمحايد في جميع العبارات، كما لاحظنا أن بعضهم غير متحمس للإدلاء بالمعلومات إعتقادا منهم أنها تدخل ضمن واجب التحفظ والسر المهني، حيث لم يبدوا أي تعاون معنا وقاموا بإرجاع الإستمارات فارغة، في حين لجأ البعض منهم إلى الإجابة على عبارات فقط دون أخرى؛
  - تواضع نسبة إستجابة الموظفين على الإستمارات الموزعة إلكترونيا، مع تماطل البعض في الرد استهلك منا الكثير من الجهد والوقت في سبيل استرجاعها.

## 9. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

– **بيئة العمل:** المتغيرات الداخلية المحيطة بالموظف أثناء قيامه بعمله، المادية ( نوعية الإضاءة، مستوى الضوضاء، تكييف المكاتب، تجهيز وتصميم المكتب )، التنظيمية ( الإتصال، العدالة، الرقابة، التمكين )، الإجتماعية ( علاقة الموظف بالموظفين، علاقة الموظف بالقائد، علاقة الموظف بالإدارة، الموظف بين العمل والأسرة ) ومتغيرات وظيفية ( ضغوط العمل، الأجور ونظام الحوافز، إجراءات وأساليب العمل، ظروف الأمن والسلامة المهنية ).

– **الإدارات العمومية:** حسب المادة 02 من الأمر 06-03 المتضمن قانون الوظيفة العمومية فهي " المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي. لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان ".

– **أداء الموظفين:** يشمل أداء المهام ( قيام الموظفين بمتطلبات الوظيفة )، الأداء السياقي ( قيامهم بأنشطة وسلوكيات ليست جزءا رسميا من الوظيفة لكنها تساهم بشكل غير مباشر في الأداء )، والأداء التكيفي ( قدرة الموظفين على التعامل مع الوضعيات والمشاكل والمواقف ).

– **فعالية الإدارات العمومية:** الفعالية عمل الشيء الصحيح أي إنجاز ما ينبغي إنجازه وهي تمثل الهدف، أما الكفاءة فهي عمل الشيء بطريقة صحيحة أي الإستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة وهي بذلك وسيلة. وبناءا عليه تشير فعالية الإدارات العمومية إلى مدى استيفاء هذه الأخيرة لتطلعات وطموحات أصحاب المصالح ( الحكومة والوزارات، الإدارات المركزية، طالبي الخدمة والمتعاملون، الموظفون ) من حيث التكلفة والجودة والالتزام باللوائح والقوانين.

## 10. منهج الدراسة

إنطلاقا من طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وللإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث، اتبعنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بالإستعانة بكتب ومقالات وتقارير ودراسات سابقة. بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة من خلال إجراء مقابلات مع بعض الموظفين والمسؤولين مع إعداد استبيان ضم عبارات ساعدتنا في إعداد هذا البحث والوصول إلى نتائج واقتراحات.

## 11. الدراسات السابقة

## أولاً : الدراسات العربية

سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

هدفت إلى معرفة أثر بيئة العمل على أداء الموظفين، من خلال التعرف على مدى استيفائها لعناصرها الإدارية ( القيادة، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة، الإتصال، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت ) والمادية ( الإضاءة، الحرارة والتهوية، التجهيزات المكتبية ) ومدى رضاهم عنها ومستوى أدائهم من خلال تقييمهم لها. اعتمدت الباحثة عينة احتمالية عنقودية من 106 مبحوث. ومن نتائج هذه الدراسة:

- إستيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي (50.66 %) ؛
- رضا الإداريين عن عناصر بيئة العمل الداخلية بشكل نسبي (49 %)؛
- أثر بيئة العمل على أداء الإداريين كان جد نسبي بشكل متوسط (26.63 %) وعال (39.12 %)؛
- وجود أثر لبيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين، حيث أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وأدائهم لوظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

تعد هذه الدراسة الأقرب إلى دراستنا، من حيث تقاربها الزمني والمكاني، ومن حيث تناولها بالدراسة لبيئة العمل وأداء الموظف العمومي. غير أن دراستنا تتميز عليها من حيث إدراجها متغير ثالث يهدف إلى معرفة إنعكاسات تأثر أداء الموظفين ببيئة عملهم على فعالية الإدارات العمومية.

حسينة بوشيوخ، بيئة العمل الصحفي وأثره في ممارسة أخلاقيات المهنة: دراسة حالة جريدة الشروق اليومي الجزائرية، مجلة رؤى استراتيجية، أفريل 2014.

هدفت إلى معرفة أثر بيئة العمل الصحفي في ممارسة أخلاقيات مهنة الصحافة المكتوبة لدى صحف القطاع الخاص، من خلال التطرق إلى صعوباتها، خصوصياتها وكيفية التعامل مع ضغوطها وأوضاعها الطارئة. وزعت الباحثة استمارة البحث على عينة من 40 فرداً من الطاقم الصحفي لجريدة الشروق اليومي. توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- رصد جملة من الصعوبات المهنية، المادية والمعنوية، حيث أكد 80 % من أفراد العينة صعوبة الوصول إلى مصادر الخبر الرسمي، جاء هذا العائق في المرتبة الأولى بـ 30 %، تقلص هامش الحرية في التعبير بنسبة 22%، صعوبة تغطية الأخبار ميدانياً بـ 13.75 % . وعن أهم الصعوبات المادية جاءت الأجور المتدنية أولاً بـ 25.60 % في حين كان الضغط النفسي أهم الصعوبات

المعنوية بـ 32.85 %، ثم طريقة تعامل المسؤولين غير المرضية وعدم الحصول على التقدير المعنوي المستحق بـ 24.28 % و 15.71 % تواليا؛

- ما نسبته 80 % من أفراد العينة يعتبرون غياب التكوين والتدريب المتواصل سبب مهم في تفهقر مستوى الأداء المهني والأخلاقي في الصحافة المكتوبة الخاصة؛

- أكد 70 % من المبحوثين أن بيئة العمل الصحفي تفرض نوعاً من المساومة على أخلاق المهنة مع وجود تجاوزات مهنية وأخلاقية كالتهاون في التحقق من صحة الخبر بنسبة 12.43 % والإهتمام بالسبق الصحفي على حساب الدقة بـ 11.91 % ثم عدم التأكد من مصداقية المصادر بـ 9.84 % .

هذه الدراسة أيضاً حديثة ومحلية تناولت موضوع بيئة العمل الصحفي بأبعاده ( المهنية، المادية، المعنوية ) يقدم خدمة ( الإعلام ) لكن في القطاع الخاص، وهذا ما يميز دراستنا التي تناولت بيئة العمل بمتغيراتها ( المادية، التنظيمية، الإجتماعية، الوظيفية ) في الإدارات العمومية ( القطاع العام ) .

لعريط بشير، **الإنعكاسات النفسية والسلوكية لنظام العمل بالمناوبة (8x3): دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية بسكيدة**، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

قارن الباحث بين إجابات عمال المناوبة وعمال اليوم العادي لكشف انعكاسات نظام العمل التناوبي في نشوء المظاهر النفسية والسلوكية التي تقلل من مستوى الأمن النفسي فكانت استجابات عمال المناوبة على محاور الإكتئاب، القلق، الضغط النفسي والمظاهر السلوكية السلبية أعلى من عمال اليوم العادي، كما كان المتزوجون والعمال القدامى هم الأكثر استجابة لهذه المظاهر بين عمال المناوبة.

بحثت هذه الدراسة في نظام العمل بالمناوبة (8 x 3) بمؤسسة إنتاجية خاصة وهو يمثل جزء من المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل التي تناولناها بالدراسة. وقد استفدنا منها في معرفة أهم الإنعكاسات النفسية والسلوكية للعامل الناتجة عن العمل بنظام المناوبة قصد توظيفها في الإطار النظري لدراستنا.

عبد المعطي عساف وآخرون، **دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين في شركات الأدوية الأردنية**، مجلة دراسات وأبحاث، 2010.

وزع الإستبيان على عينة من 130 مفردة ( تمثل 08 % من إجمالي العاملين بهذه الشركات). توصلت إلى وجود درجة عالية من الرضا عن متغيرات بيئة العمل ( البيئة الطبيعية، الأمن والسلامة، علاقات العمل، الحوافز ) وتأثيرها الملموس على استقرارهم، إنتاجيتهم وعلى المبادرة والإبداع لديهم. كما تبين أن الموقف العام من الإدارات العليا وأدوارها في بناء وتطوير بيئة العمل الملائمة كان إيجابيا، وهذا يعبر عن مناخ إيجابي عام يبرز مدى تعاون جميع فئات العاملين من أجل بناء بيئة ملائمة.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل، لكنها اختلفت في المتغير التابع، مكان إجراء الدراسة ( شركات أدوية بالأردن )، لكنها أفادتنا في المزيد من الفهم لمتغيرات بيئة العمل.

## ثانيا: الدراسات الأجنبية

A.K. Srivastava, **Effect of perceived Work Environment on Employees' Job Behaviour and Organizational Effectiveness**, Journal of the Indian Academy of psychology, January 2008, Vol 34.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير بيئة العمل ببعديها ( المادي والنفسي الإجتماعي ) على أداء الموظفين والفعالية التنظيمية لعينة عشوائية من 360 مشرف فني وتشغيلي بـ 04 منظمات صناعية بمدينة فاراناسي " Varanasi " الهندية. كشفت التحليلات أن المشاركين الذين يعتبرون بيئة عملهم مواتية هم الأكثر رضا والأحسن أداءا ومنظمتهم هي الأحسن من حيث الفعالية. كما بينت نتائج تحليل الإنحدار أن مكونات بيئة العمل ( ظروف العمل، الرعاية الإجتماعية، العلاقات بين الأشخاص، الثقة والدعم ) في الغالب تساهم في السلوك الوظيفي والفعالية التنظيمية. كما بينت النتائج كذلك أن البيئة النفسية الإجتماعية في مكان العمل تؤثر بشكل أكبر من البيئة المادية على سلوك الموظفين والفعالية التنظيمية.

الدراسة قريبة إلى دراستنا من حيث تناولها للمتغيرات الثلاثة معا ( بيئة العمل، أداء الموظفين والفعالية التنظيمية ) لكنهما يختلفان من حيث المكان والزمان، ومن حيث اعتبار هذه الدراسة أداء الموظفين والفعالية كمتغيرين تابعين لبيئة العمل، بينما تعتبر دراستنا الأداء كمتغير وسيط بين بيئة العمل والفعالية.

Gitahi Njenga Samson et al, **Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town**, International Journal of Managerial Studies and Research, Vol 03, December 2015.

هدفت إلى التحقق من تأثير عوامل بيئة العمل ( المادية، النفسية الإجتماعية، وعوامل التوازن بين الحياة والعمل ) على أداء موظفي البنوك التجارية في ناكورو " Nakuru " الكينية. باستخدام العينة العشوائية الطبقية، شاركت عينة من 173 موظفا كمستجوبين. أظهرت نتائج الدراسة أن الجوانب المادية لم يكن لها تأثير كبير على أداء العاملين في حين كانت عوامل التوازن النفسي والإجتماعي والعملية مهمة. ولذلك أشارت النتائج إلى أن للجوانب النفسية الإجتماعية أقوى ارتباط بأداء الموظفين في حين كانت للجوانب المادية والجوانب النفسية الإجتماعية ارتباط متوسط.

Lars Foldspang et al, **Working Environment and productivity: A register – based analysis of Nordic enterprises**, Nordic Council of Ministers, Denmark, 2014.

حاول التقرير اختبار العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية باستخدام بيانات السجلات والمسوح من أربعة بلدان بالشمال الأوروبي ( الدانمارك، السويد، النرويج، فنلندا )، النتائج الرئيسية لهذا التقرير هي:

- ارتباط بيئة العمل المادية بشكل إيجابي مع الإنتاجية في جميع البلدان الأربعة؛
- لا يبدو أن بيئة العمل النفسية الإجتماعية لها ارتباط قوي بالإنتاجية، وإن كانت هذه النتيجة مثيرة للدهشة إلى حد ما كالاختلافات بين العمل والحياة، إلا أن تفسير ذلك قد يرجع لارتباط بيئة العمل النفسية الإجتماعية بالفرد، في حين ترتبط بيئة العمل المادية بالمجموعات داخل المنظمة.

Bakiti Ba Mbog Binyetl J.O, **Système de rémunération et motivation des fonctionnaires camerounais : une analyse théorique**, revue Gestion et Management Publics, Janvier 2010.

هدفت إلى تحديد دور الأجور ونظم التعويضات في كفاءة عمل أعوان الخدمة العامة بالكاميرون، من خلال تحليل أثر أهم تدابير الحكومة للتعامل مع الأزمات الاقتصادية وتأمين متطلبات الإدارة العامة الجديدة والمتمثلة في حذف وظائف جديدة وتخفيض الأجور. حيث أدى ذلك إلى انخفاض جودة الخدمة وانحراف سلوك الموظفين، عمت الفوضى وتعالى أصوات المطالبة بزيادة الرواتب. وبالفعل فقد وقع رئيس الجمهورية مرسوما لرفعها إلى 15 و 20 % ومع ذلك بقيت وسائل الإعلام تتحدث عن اختلاس الأموال العامة والرشوة والمساومة وغيرها من السلوكات الإنتهازية كالإنسحاب المؤقت من الإدارة لشغل وظائف في هيئات أخرى أكثر ربحية. توصل الباحث إلى أن توقعات العاملين لا تتوقف فقط على سياسة الأجور بل هناك توقعات تتعلق بالحاجات النفسية والإجتماعية للعامل، كما أن سياسة الأجور الجديدة يجب أن توفر ضمان العدالة في تحديد مكونات التعويضات ومكافأة الأداء الفردي لجعل الخدمة العامة جذابة بالقدر الكافي، مع منع المسؤولين والموظفين من قبول الهبات والهدايا مهما كانت طبيعتها.

تناولت الدراسة متغير الأجور ونظام التعويضات ( جزء من المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل )، وتأثيره على دافعية الموظفين للخدمة، كما اختار الباحث موظفي الخدمة العامة لإجراء دراسته.

Arman Abdul Razak et al, **Work Environment Factors and Job Performance: The construction project manager's perspective**, University Saints Malaysia, 2010.

هدفت إلى معرفة العلاقة بين بيئة العمل وأداء العاملين في مشاريع البناء والتشييد من جهة ومن جهة أخرى إلى ترتيب عوامل بيئة العمل من حيث الأهمية. لأجل ذلك تم اختيار المشاركين من مديري المشاريع وشركات البناء في جميع أنحاء منطقة شمال شبه جزيرة ماليزيا. أهم النتائج أن مستوى الأداء له ارتباط قوي مع بيئة العمل. ولقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا أساسا من حيث تناولها بالدراسة بيئة العمل وأداء العاملين، لكنهما اختلفا في طبيعة العمل ومكان وتاريخ إجراء الدراسة.

Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, **20 ans de conditions de Travail en Europe : Premiers résultats (à partir) de la 5<sup>ème</sup> Enquête Européenne sur les conditions de Travail**, Office des publications, 2010.

دارت نقاشات كبيرة استهدفت تحسين بيئة العمل بعد نتائج التحقيق الذي أفرزه المسح الأوروبي حول ظروف العمل بأوروبا الذي امتد على مدار 20 سنة ( من 1990 - 2010 ) والذي من نتائجه:

- تراجع فرص العمل في القطاعات الزراعية والصناعية مقارنة بقطاع الخدمات؛
- التمييز على أساس الجنس، حيث تهيمن الإناث على قطاعات التعليم والصحة والإدارة العامة؛
- زيادة نسب العاملين بعقود مؤقتة ( فاق 20 % ) وهذا مؤشر على انعدام الأمان الوظيفي، ففي عام 2005 أعرب 14 % من العاملين عن خوفهم من فقدان وظائفهم في غضون ستة أشهر القادمة ثم بلغت هذه النسبة 16 % سنة 2010؛

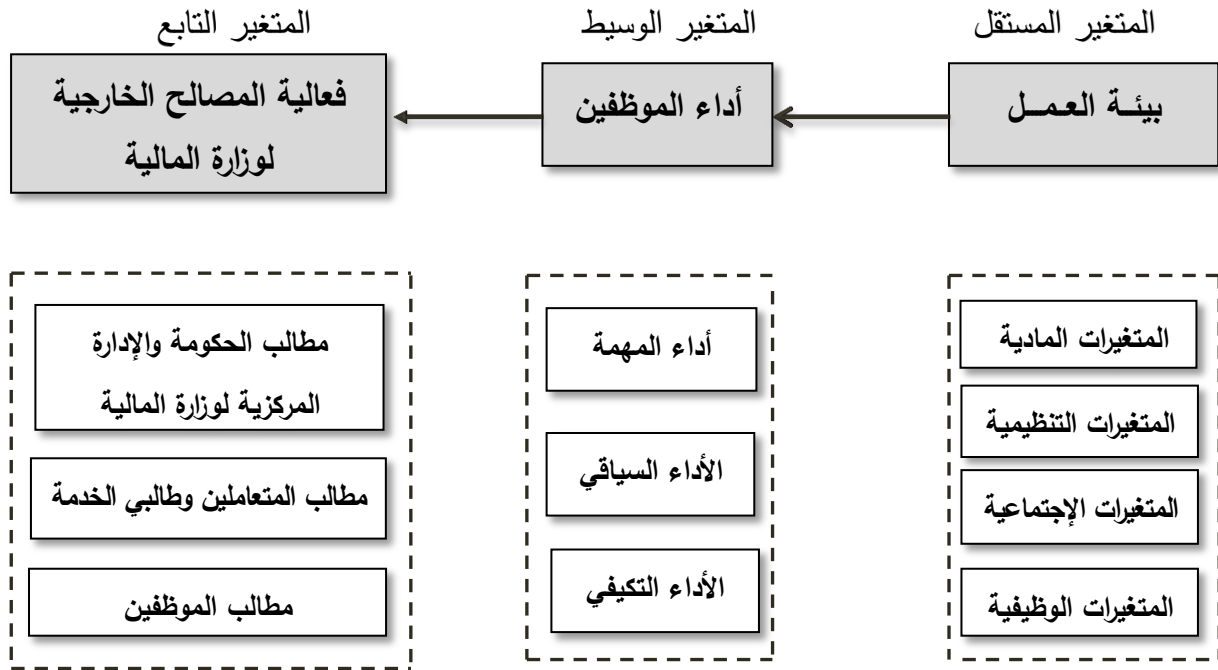
- ساعات العمل ما زالت في الحد المتوسط ( 40 ساعة في الأسبوع ) بالرغم من بعض مؤشرات التحسن ( من 40.5 سا/ الأسبوع سنة 1991 إلى 37.5 سا/ الأسبوع سنة 2010 )؛
  - غياب التوازن بين العمل والأسرة، فحوالي خمس السكان القادرين عن العمل أكدوا عن عدم قدرتهم على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية؛
  - قلة فرص التنمية واكتساب المهارات الجديدة في العمل ( التدريب والتطوير المهني )؛
  - كثافة العمل لا تزال في أعلى مستوياته؛
  - الرتبة في الأعمال، فبين عامي 1995 و 2010 زادت نسبة العمال الذين يؤدون مهام رتيبة من 40 - 45 % والنتيجة أن نسبة كبيرة من العمال تقر بعدم قدرتها على الاستمرار في نفس العمل حتى 60 سنة ( سن التقاعد ) .
- من أهم التوصيات التي تم التوصل إليها:
- توسيع العمالة في سوق العمل من خلال زيادة مشاركة المرأة ( من عام 1990 إلى 2010 زادت نسبة مشاركة النساء من 50% الى 63% ) وزيادة مشاركة كبار السن ( ارتفعت نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 50- 64 سنة من 49 % عام 2000 إلى أكثر من 56 % عام 2009 )، والذي ساهم في زيادة نسبة القوى العاملة في أوروبا من 150 مليون إلى 235 مليون عامل؛
  - تسهيل التوفيق بين الحياة الخاصة والمهنية من خلال توفير خدمات رعاية الأطفال، تنظيم ساعات الدراسة، إدخال المزيد من المرونة على وقت العمل ( كالعمل بدوام جزئي )؛
  - العمل على تخفيض ساعات العمل الأسبوعية في المتوسط؛
  - تبني سياسات واضحة لخلق فرص عمل جيدة ( خلق أشكال جديدة من العمل )؛
  - الإ اعتماد على الحوار الإجتماعي وتحديد الأهداف المشتركة؛
  - ترك المبادرة للموظفين ومنحهم المزيد من الفرص لإظهار مهاراتهم وقدراتهم على الإبداع.

## 12. هيكل الدراسة

تم تقسيم هذا البحث ( الدراسة ) إلى أربعة فصول ( ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي )، الفصل الأول الإطار النظري لبيئة العمل تطرقنا فيه إلى ماهية بيئة العمل، متغيرات بيئة العمل، المقاربات النظرية لبيئة العمل. أما الفصل الثاني بيئة العمل وأداء الموظفين، عرضنا من خلاله مدخل مفاهيمي للأداء، من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين. أخيرا الفصل الثالث فعالية الإدارات العمومية، حاولنا من خلاله التعرف على الفعالية التنظيمية، تقييم فعالية الإدارة العمومية، انعكاسات بيئة العمل على فعالية الإدارات العمومية. أما الفصل الرابع انعكاسات بيئة العمل على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية وفيه قمنا بتقديم المصالح الخارجية لوزارة المالية، منهجية ونتائج الدراسة الميدانية، اختبار فرضيات الدراسة.

## 13. نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

# الفصل الأول

## الإطار النظري لبيئة العمل

---

I. ماهية بيئة العمل

II. متغيرات بيئة العمل

III. المقاربات النظرية لبيئة العمل

## تمهيد

لا يختلف إثنان على أن الوقت الذي يقضيه الواحد منا في العمل يضاهي أو يفوق ما يقضيه في منزله، وأن مسؤولياته تجاه وظيفته فرضت عليه إهمال جزءا كبيرا من مسؤولياته تجاه أسرته. هذه التضحيات والتنازلات التي يقدمها العاملون والموظفون في الكثير من المهن والوظائف على اختلافها باتت تؤثر بشكل كبير على روحهم المعنوية وبالنتيجة على سلوكياتهم أثناء العمل وهو الأمر الذي يؤرق أرباب العمل ومسؤولي الهيئات المستخدمة ويجعلهم أمام حتمية إيجاد حل لهذا الوضع، فكان لابد على الباحثين خاصة في ميدان علم النفس وعلم الاجتماع من دور أساسي في دعم هذا الإتجاه، حيث ساهمت دراساتهم وأبحاثهم في طرح عديد الأفكار لتحفيز الموظفين ودعم سلوكياتهم الإيجابية وكان من أهم ما دارت حوله هذه النقاشات والأبحاث موضوع بيئة العمل، سنستعرض في هذا الفصل بعض منها، خاصة تلك الدراسات التي ركزت على بيئة العمل الإداري.

## I . ماهية بيئة العمل

تركز الإدارات الحديثة إهتماماتها على البحث في أفضل الطرق الممكنة لدعم الإتجاهات الإيجابية لموظفيها، والذي قد يتحقق عبر توفير بيئة عمل مثالية سنحاول في هذا الجزء من البحث استنتاج أهم خصائصها ومميزاتها، من خلال التطرق إلى تعريف بيئة العمل، أهميتها، ثم أنواعها.

### I .1. تعريف بيئة العمل

يهدف وضع تعريف علمي دقيق لبيئة العمل إرتأى الباحث الإنتقال تدريجيا من المفهوم العام للبيئة إلى المفهوم الخاص ( بيئة العمل ) مع الوقوف على أهم الملاحظات والإستنتاجات، ومن ثم وضع تعريف إجرائي خاص بهذه الدراسة ( بيئة عمل الإدارة العمومية ).

#### أولا : البيئة لغة

البيئة، الباءة أو المباءة تعني المنزل، فيقال بوانك بيتا أي إتخذت لك بيتا، وقوله تعالى في الآية (09) من سورة الحشر: ﴿وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ﴾، أي جعل الإيمان محلا لهم، وقوله في الآية (58) من سورة العنكبوت: ﴿وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَنُبَوِّئَنَّهُمْ مِنَ الْجَنَّةِ غُرُفًا﴾، أي يسكنهم الله الجنة.<sup>1</sup>

#### ثانيا : البيئة إصطلاحا

حسب العالم الألماني المتخصص في علم الحياة أرنست هيكل "Ernst Haeckel" (1834 - 1919) فإن أصل كلمة "Ecologie" ( علم البيئة ) يوناني، مشتقة من الكلمة "Okologie" المركبة من كلمتين: " Oikos " تعني المنزل أو المسكن و " Logos " تعني العلم، وهي بذلك تعني علم المسكن. فالبيئة إذن هي المسكن الذي يعبر عن مجموعة من العوامل البيولوجية والكيميائية والطبيعية والجغرافية والمناخية المحيطة بالإنسان والتي تحدد نشاطه واتجاهاته وتؤثر في سلوكه ونظام حياته.<sup>2</sup>

أما بالنسبة لمصطلح البيئة " Environment " فقد استخدم لأول مرة في مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة الذي انعقد سنة 1972 بمدينة ستوكهولم "Stockholm" السويدية، أين تم استبدال عبارة الوسط البشري " Human Settlements " بعبارة " Living and Working Environment " للدلالة على مجموعة الظروف الطبيعية والإجتماعية التي يعيش ويعمل فيها الإنسان.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، بدون سنة نشر، ص ص: 38، 39.

<sup>2</sup> Julien Delord, L'extinction d'espèce : Histoire et enjeux éthique d'un concept écologique, Thèse de Doctorat en Philosophie, Université Paris XII, 2003, p : 08.

<sup>3</sup> Louis B. Sohn, The Stockholm Declaration on the Human Environment, The Harvard International Law Journal, Vol 14, N° 03, 1973, p: 442.

### ثالثا : بيئة المنظمة

قوى وعوامل داخلية ( نقاط القوة والضعف ) و خارجية ( الفرص والتهديدات ) لها تأثير مباشر أو غير مباشر، سلبي أو إيجابي على المنظمة، كالبيئة القانونية، الاقتصادية، الإجتماعية والتكنولوجية.<sup>1</sup>

### رابعا : بيئة العمل

إنتشر مصطلح " بيئة العمل " بشكل واسع خلال 1970 عندما أصبحت الحياة العملية مراقبة عن كثب من طرف الحكومات التي أصدرت قوانين للسلامة المهنية، وهي تدابير تهدف إلى الوقاية من الحوادث والأمراض ذات الصلة بالعمل. ورغم أن إساكسون وسوديرليوند " Isacson & Söderlund " يرجع ظهور مصطلح بيئة العمل إلى سنة 1956 إلا أن البعض يرجح ظهوره إلى سنة 1943 أين نشر مقال فيه إشارة إلى هذا المصطلح. وقد انتقل مفهوم بيئة العمل\* من الحد من حوادث العمل وغيرها من المشاكل الصحية المرتبطة بالعمل إلى النظر في الظروف النفسية والإجتماعية التي أصبحت من القضايا التي تركز عليها الأبحاث المعاصرة.<sup>2</sup> فبيئة العمل تعني كل ما يحيط بالعمل، وفهمها لا يكتمل بالتعامل مع كل عنصر على حدى بل في تفاعلها مع بعضها البعض لأن لها تأثيرا مشتركا على الموظف.

ويعرف كوهن " Kohn.S " بيئة العمل على أنها: " مجمل القوى، الإجراءات والعوامل المؤثرة حاليا، أو يحتمل أن تؤثر في أداء الموظف ". تتكون حسب أوبرمان " Opperman. C.S " من ثلاثة بيئات فرعية: بيئة تقنية ( المعدات والأدوات، التكنولوجيا، البنية التحتية والعناصر المادية الأخرى )، بيئة تنظيمية ( النظم والإجراءات والممارسات والقيم والفلسفات ) وأخيرا بيئة بشرية ( العلاقات التفاعلية بين الموظفين، القيادة والإدارة )<sup>3</sup>. حسب قاموس الأعمال " Business Dictionary " بيئة العمل تتطوي على الموقع الجغرافي المادي والمناطق المحيطة مباشرة بمكان العمل مثل موقع البناء أو مبنى المكتب، بالإضافة إلى عوامل أخرى كنوعية الهواء، مستوى الضجيج، مواقف السيارات ورعاية أطفال الموظفين<sup>4</sup>. وفي تعريف آخر تعبر بيئة العمل عن المكان الذي يعمل فيه الأفراد، ويشمل الوسط المادي ( كالحرارة،

<sup>1</sup> Alina Voiculet et al, **The impact of external environment on organizational development strategy**, Constantin Brancoveanu University, Munich Personal Repec Archive, October 2010, p p: 02, 03.

\* قامت السويد والدول الصناعية الأخرى بتغيير تسمية " قانون حماية العمال " الذي كان يهدف إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية إلى " قانون بيئة العمل " تأكيدا على المفهوم الواسع الذي يدرج المسائل النفسية والإجتماعية ضمن إهتماماتها.

<sup>2</sup> Annette Thornquist, **Work Life, Work Environment and Work Safty in Transition, Historical and Sociological Perspectives on the Development in Sweden during the 20th Centry**, National Institute for Working Life, Stockholm, 2001, p: 47.

<sup>3</sup> Akinyele Samuel Taiwo, **The influence of Work Environment on Workers Productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria**, African Journal of Business Management, Vol 04, March 2010, pp: 301, 302.

<sup>4</sup> Business dictionary, **Definition of Work Environment**, Consulté le 06/02/2016 à 17:06.

[www.businessdictionary.com/definition/work-environ...](http://www.businessdictionary.com/definition/work-environ...)

(التجهيزات)، وخصائص العمل (كعبء العمل)، والخصائص التنظيمية (كالثقافة التنظيمية)، وحتى الجوانب الخارجة عن نطاق التنظيم (كالعلاقات بين العمل والأسرة).<sup>1</sup>

من خلال مراجعة أهم ما أمكن الوصول إليه من كتابات حول هذا الموضوع، لاحظنا أن بعض الدراسات العربية اعتبرت بيئة العمل هي نفسها بيئة المنظمة فعمدت إلى تقسيمها إلى بيئة داخلية (نقاط قوة وضعف داخل المنظمة) وبيئة خارجية (فرص وتهديدات من خارج المنظمة)، وهو تقسيم متعلق ببيئة المنظمة، أما بيئة العمل فهي تمثل الجزء الداخلي من بيئة المنظمة (البيئة الداخلية للمنظمة)، فالدراسات الأجنبية لم تستعمل عبارة بيئة العمل الداخلية وإنما استعملت عبارة بيئة العمل. الملاحظ كذلك أن فئة من الباحثين استخدمت مصطلح بيئة العمل كمرادف لظروف العمل، بينما ذكر كريستيان ويسكو وآخرون "Christiane Wiskow et al" أن هناك اختلاف بينهما، فظروف العمل تمثل جزء من بيئة العمل وتتعلق بالمسائل ذات الصلة المباشرة بالعمل ومكان العمل، أما بيئة العمل فهي أشمل وأوسع، حيث تغطي جوانب أخرى مؤثرة في حياة الفرد وعمله.<sup>2</sup>

وكاستنتاج، يمكن القول أن مفهوم بيئة العمل تطور بشكل كبير عما كان عليه في السابق، حيث ساهمت الأبحاث في كل مرة في إيجاد عوامل مؤثرة تضيف بعدا جديدا ومعنى آخر له، فبعدما كان التركيز في البداية على العوامل الصحية التي توفر بالدرجة الأولى الراحة الجسدية للعامل وتحميه من الأخطار والأمراض المهنية، توسع نطاق بيئة العمل ليشمل أبعاد أخرى نفسية واجتماعية. من هذا المنطلق، يمكن تعريف بيئة العمل بالإدارة العمومية على أنها مجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط بالموظفين أثناء تأدية مهامهم والتي تميز بيئة عملهم عن باقي بيئات العمل الأخرى وتجعل نظرتهم إيجابية أو سلبية نحو عملهم وإدارتهم على حد سواء. وسيتم التعرض بشكل مفصل لهذه المتغيرات لاحقا لكن قبل ذلك سيتم الإشارة إلى أهمية بيئة العمل والتي تعاضمت أكثر في الوقت الراهن.

## I. 2. الحاجة إلى دراسة بيئة العمل

الوصول إلى بيئة العمل مثالية لا يأتي صدفة، بل يتطلب جهودا بدأت منذ زمن ومازالت إلى يومنا هذا وستستمر إلى المستقبل، فهي من القضايا الهامة والمتجددة والتي يصعب التنبؤ بواقعها في المستقبل القريب. فكم من أبحاث أعدها باحثون؟ وكم من قوانين وضعتها حكومات؟ وكم من مكتسبات حققتها نقابات؟ وكم من تحسينات قامت بها منظمات؟ وكم من مطالب دافع عنها الموظفون؟ كل ذلك لأجل بيئة عمل أفضل. وعليه فمتابعة تطورات واقع بيئة العمل لها من الأهمية التي يمكن إبرازها فيما يلي:

<sup>1</sup> R.B Briner, **Relationships between Work Environments, psychological Environments and psychological well-being**, Brixbeck College, University of London, Occuo Med, Vol 50, 2000, p p: 299, 300.

<sup>2</sup> Christiane Wiskow et al, **Comment créer un Environnement de travail attractif et stimulant pour les professionnels de la santé ?** Le Bureau régional de l'OMS Pour L'Europe et l'Observatoire Européen des systèmes et des politiques de santé, Copenhagen, 1998, p : 05.

### أولا : بالنسبة للباحثين

تعد بيئة العمل من المواضيع البارزة التي حظيت بدراسات غزيرة في أعقاب الثورة الصناعية، والنقاشات والأفكار مستمرة ومتواصلة بين الباحثين والمفكرين سواء كانوا إداريين أم مهندسين، علماء القانون، الإجتماع، النفس، الإقتصاد، الإدارة جميعهم كانت ولا تزال مساهماتهم واضحة.

### ثانيا : بالنسبة للحكومات

تعكف الحكومات على متابعة بيئات العمل سواء في القطاع العام أو الخاص عبر إنشاء مفتشيات عمل دورها السهر على مراقبة مدى إلتزام المنظمات بالتشريعات والقوانين المعمول بها خاصة ما تعلق الأمر بشروط الصحة والسلامة المهنية وتنظيم علاقة العمل. وهذا كما تنص عليه منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية وغيرها من المنظمات غير الحكومية التي تحرص على تحقيق الرفاهية في العمل وتحث الدول الأعضاء على تطبيق اللوائح والنصوص التنظيمية المنفق عليها.

### ثالثا : بالنسبة للمنظمات

فناعة منها بتأثيرها على راحة الموظفين وسلوكياتهم، تحرص المنظمات الحديثة على تقييم بيئة عملها واستطلاع آراءهم حول الجوانب التي تتطلب التحسين من أجل تنشيط السلوكات الإيجابية والحد من السلوكات السلبية. بيئة العمل كذلك عامل مهم في استقطاب الكفاءات الموجودة في سوق العمل أو العاملة في منظمات أخرى، حيث تكون ميولاتهم ودوافعهم للعمل نحو بيئة العمل الأكثر تحفيزا.

### رابعا : بالنسبة للنقابات العمالية

في سعيها لحماية حقوق ومصالح العمال والموظفين، تحرص النقابات العمالية على متابعة وتقييم بيئة العمل باستمرار. كما تعد هذه البيئة مجال المفاوضة والمساومة الجماعية مع أرباب العمل والهيئات المستخدمة، وهي كذلك فرصة للتنظيمات النقابية لإبراز قوتها وكسب تأييد وثقة الطبقة العمالية، فالنضال النقابي له دور مؤثر، حيث ساهم بشكل كبير على مر السنين في تحسين بيئات العمل.

### خامسا: بالنسبة للموظفين

يقضي الموظفون جزءا من حياتهم في بيئات العمل، هذه الأخيرة تمثل فرصة لإشباع، على نحو متفاوت، حاجاتهم التي حددها ابراهام ماسلو " Abraham Maslow " فالحاجات الفيزيولوجية يتم اشباعها بالأجور والمنح والعلاوات التي تمثل في مجموعها القدرة الشرائية. أما حاجات السلامة والأمان، فبيئة العمل الصحية والأمنة توفر لهم الحماية من حوادث العمل والأمراض المهنية، التأمين الصحي، التقاعد، الإستقرار الوظيفي. وبالنسبة لحاجات الإلتواء فبيئة العمل تمنع مشاعر العزلة والإغتراب الوظيفي عبر العمل الجماعي والتفاعل مع الآخرين. بينما يتم إشباع حاجات التقدير والإحترام من خلال بيئة عمل

لائقة تحقق إحترام الآخرين واعتراف المسؤولين. أخيرا تمنح بيئة العمل الفرصة للموظفين للإبداع والوصول إلى المناصب القيادية والمساهمة في تطوير منظماتهم وتحقيق الأداء العالي ( تحقيق الذات ).

الكل إذن كانت له مساهماته ومازالت دوافعه قائمة نحو تحسين بيئة العمل، لكن ورغم ما تحقق في هذا المسعى إلا أن مستوى الرفاهية المتاحة للأفراد يختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن بلد إلى آخر وهذا ما أفرز أنواع مختلفة من بيئات العمل.

### I. 3. أنواع بيئات العمل

صنفها كوهن " KohunS " سنة 1992 إلى بيئة عمل مساعدة " Conducive WorkEnvironment " وبيئة عمل سامة " Toxic Work Environment ". وأطلق عليها صفة " السامة " لأنها تؤدي إلى تطوير الصفات السلبية، حيث يمكن أن تحول الموظف المسؤول والعقلاني إلى موظف غير مسؤول وغير عقلاني. ومن أهم العوامل التي تساهم في جعل بيئة العمل سامة: غياب الشفافية، تحيز القائد، سياسات غير مناسبة للمنظمة، ظروف عمل سيئة، وكذلك العلاقات الإنسانية، أجور متدنية.<sup>1</sup> وإذا كانت بيئة العمل المساعدة تشجع الموظفين على السلوك الإيجابي، فإن هناك بيئة عمل أكثر جاذبية وأكثر رفاهية وهي بيئة العمل المثالية التي تتميز بخصائص فريدة تجعل كل موظف يتطلع للعمل فيها.

#### أولا : بيئة العمل السامة

بما أنها تتطوي على كل الظروف غير السارة للموظفين فإنه، إضافة إلى الخصائص الستة السابقة، يمكن أن تمتاز بيئة العمل السامة بمجموعة من الخصائص الأخرى منها ما يلي:

- **عدائية:** تعتبر بيئة العمل عدائية إذا كان فيها الموظف عرضة إلى تهديدات أو إعتداءات لفظية أو جسدية من قبل غرباء خاصة إذا كان العمل إلى وقت متأخر من الليل، أو العمل في مناطق تكثر فيها معدلات الجريمة. كما قد تصدر الإعتداءات من الزبائن كأن يعتدي المريض على طبيبه لارتكابه خطأ طبي، أو الإعتداء على المحامي من طرف الزبون الغير راض عن نتائج التقاضي. وقد يكون العنف كذلك من زملاء العمل كأن يعتدي موظف على رئيسه كرد فعل على معاملته التي يراها هو غير عادلة<sup>2</sup>. أو كأن يتعرض موظف لمضايقات بسبب مواقفه المعارضة، كلها ممارسات غير مرغوب فيها ومخالفة لقوانين العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Akinyele Samuel Taiwo, *op cit*, p: 302.

<sup>2</sup> Washington State Department of Labor & Industries, **Workplace Violence: Awareness and Prevention for Employers and Employees**, p: 02-05. Consulté le 14/02/2016 à 07:55. [www.Lni.wa.gov/Safety](http://www.Lni.wa.gov/Safety)

<sup>3</sup> Arbeidslivets lover, **Act Relating to Working Environment , working hours and employment protection , etc**, Directorate of labour inspection , Statens Hus, 7468 Trondheim, April 2013, p: 11.

- **خطيرة وغير صحية:** الموظف فيها عرضة إلى حوادث وأمراض مهنية<sup>1</sup>. في مسح للجنة بيئة العمل بالسويد على 400 ألف وظيفة، خلص إلى أن عمال الحديد والصلب من أكثر المجموعات عرضة للخطر إلى جانب عمال مصانع التعدين، الصوف، الدباغة، البناء، طحن المنشآت، وصناعة السيراميك، هذه الأخيرة تسبب مشاكل في القلب وأمراض السل نتيجة استنشاق العامل للغبار والرمل المتطاير من السيليكا البلورية، حيث تتلف أنسجة الرئتين وتقلل من القدرة على التنفس<sup>2</sup>. وتشير الأدلة أن بيئات العمل الغير صحية تؤثر على الصحة البدنية والنفسية للموظفين وتزيد من حالات الإستياء، عدم الكفاءة، وقد تصل إلى حد ترك العمل<sup>3</sup>.

### ثانيا : بيئة العمل المساعدة

- تتميز بيئة العمل المساعدة بالعديد من المزايا والخصائص الإيجابية من أهمها ما يلي:<sup>4</sup>
- سياسات الصحة والسلامة المهنية مانعة للأخطار والتمييز والعنف الجسدي والنفسي؛
- قادرة على التحكم في أعباء العمل والإجهاد وتسمح بالتوازن بين العمل والحياة؛
- إدارة فعالة وممارسات قيادية داعمة تشارك الموظفين في اتخاذ القرارات؛
- المعاملة العادلة وفرص للتطوير المهني والتقدم الوظيفي؛
- الأمان الوظيفي، الأجور والإستحقاقات اللانقطة، الدعم والإشراف، توسيع التواصل والشفافية.

### ثالثا : بيئة العمل المثالية

- تعمل المنظمات المعاصرة على نحو متزايد من أجل نمذجة بيئة العمل قادرة على تحقيق أهداف الموظفين وأهدافها على حد سواء، وهذا ينطوي على تحفيزهم والإهتمام بهم لتحقيق الأداء العالي الذي يمثل هدف الإدارة. وتتميز بيئة العمل المثالية بمجموعة من الخصائص أهمها:
- **تعاونية ولها قدرة التأثير الإيجابي:** تهدف إلى تكوين علاقات جيدة داخل الإدارة، كما تساعد على توفير المعلومات وتبادل الآراء، التعاون، الإعتراف والإحترام. فسياسات المستخدمين، الإشراف الإداري، فعالية الإتصال، السماح للموظفين بطرح انشغالاتهم ودعوتهم للمشاركة في الإجتماعات وإبداء الآراء كلها عوامل مهمة للتأثير الإيجابي على الموظفين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Akinyele Samuel Taiwo, **op cit**, p: 302.

<sup>2</sup> Annette Thornquist, **op cit**, p: 43.

<sup>3</sup> International Council of Nurses et al, **Positive practice Environments for health care professionals**, June 2008, p: 03. Consulté le 11/02/2016 à 09 :11. [www.whpa.org/ppe\\_fact\\_health\\_pro.pdf](http://www.whpa.org/ppe_fact_health_pro.pdf)

<sup>4</sup> **Ibid**, p: 02.

<sup>5</sup> Ken kraybill, **Creating and Maintaining a Healthy Work Environment: A Resource Guide for staff Retreats**, the Health Resources and Services Administration, U.S. Department of Health and Human Services, May 2003, p p: 42, 43.

- **توفر العمل اللائق:** عرفت منظمة العمل الدولية العمل اللائق على أنه: " العمل المنتج الذي تكون فيه الحقوق محمية، والذي يولد دخل كاف، مع حماية إجتماعية كافية ". في ماي 2005 عقدت بستوكهولم " Stockholm " ورشة عمل بين المجلس السويدي للحياة العملية وبين الوكالة السويدية للإبتكار بهدف تعزيز تبادل المعلومات والممارسات لخلق الرفاهية في العمل والأمن الإجتماعي والوظيفي، تنمية مهارات الموظفين وتطوير حياتهم المهنية وإعادة النظر في تشريعات العمل، صيانة وتطوير الكفاءات، دعم الإبتكار، تشجيع تكافؤ الفرص واستغلال الطاقات الكامنة.<sup>1</sup>
- **ثقافات قوية قائمة على عنصر الثقة:** في كتابه " أفضل مئة شركة للعمل في أمريكا" الذي أصدره مع ميلتون موسكوفيتش " Milton Moskowitz " عرف روبرت ليفيرنج " Robert Liverong " المؤسس المشارك لمعهد " أفضل مكان للعمل " \* ومؤلف 07 كتب عن قضايا بيئة العمل وعالم المنظمات، أفضل بيئة عمل من خلال خلاصة مئات المقابلات التي أجراها في بداية الثمانينات، بالقول: " إنها حيث تنثق في الأفراد الذين تعمل لهم، وأن تفخر وتعتز بما تعمل، وأن تستمتع مع الأفراد الذين تعمل معهم ".<sup>2</sup> أي علاقات عمل مبنية على أساس الثقة.
- **الموظف في المقام الأول:** يتساءل البعض عما إذا كانت بيئة العمل الجيدة هي التي تؤدي إلى أداء جيد للموظفين ؟ أم أن المنظمات الناجحة التي أدائها جيد تكون أكثر سخاء مع موظفيها ؟ في الواقع ينسب معظم المديرين التنفيذيين نجاح المنظمات إلى نوعية بيئات العمل، حيث قال هال روزنبولت " Hal Rosenbluth " صاحب أكبر وكالة سفر في الولايات المتحدة الأمريكية: " لا يوجد شيء، نحن نؤمن بقوة أكثر بأهمية السعادة في مكان العمل، ومما لا ريب فيه أنها المفتاح لتوفير أرقى الخدمات. بالطبع عملائنا هم سبب وجودنا كشركة، ولكن لخدمة عملائنا أفضل يجب أن نهتم بأفرادنا أولاً ".<sup>3</sup> أي أن الإهتمام بالموظفين هو سر من أسرار نجاح المنظمات.
- **تبنى المبادرات الإيجابية وتشجيع الإبتكار:** عن فلسفتها حول بيئة العمل المثالية، قال الأمين العام لمنظمة " السبيعي الخيرية " التي نالت جائزة أفضل بيئة عمل سعودية لعام 2011 أن ذلك كان نتيجة لمسيرة امتدت لسنوات ظلت فيها المنظمة تعمل على الإختيار الأمثل لموظفيها، واعتبارهم شركاء في العمل، الإهتمام بهم وتنمية قدراتهم وتبني مبادراتهم الإيجابية وتحفيزهم على

<sup>1</sup> Horst Hart et al, **Quality of Working Life :Industrial Relations and Labor Productivity**, Report from two workshops in Work-in-net Stockholm , Framework Programme of the European Commission, May 2005, pp:10, 23.

\* معهد أفضل مكان للعمل Great Place to Work Institute: معهد للأبحاث والاستشارات العالمية، مقره الرئيسي في مدينة فرانسيكو الأمريكية، أسسه الصحفي روبرت ليفيرنج Robert Liverong والباحثة إيمي لايمان Amy Lyman سنة 1992. يعمل على تصنيف أفضل أماكن للعمل في أكثر من 45 دولة حول العالم، كما يقدم مجموعة شاملة ومتكاملة من الخدمات الإستشارية والتجارية.

<sup>2</sup> Robert Levering, **Trust and Cooperation: The Payoff from a Great Place to Work**, p: 01. Consulté le 15/02/2016 à 20 :13. [www.adlittle.com/downloads/tx.../1993\\_q4\\_11-14.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx.../1993_q4_11-14.pdf)

<sup>3</sup> **Ibid**, p: 03.

الإبتكار، تهيئة الأجواء العملية، توفير مناخ عملي يمتاز بالشفافية عوامل ساعدت على تحسين الأداء ورفع كفاءة الموظفين. وأضاف أنه ثمة آليات تكفل تحقيق بيئة عمل متميزة وهي المقارنة المرجعية في هذا المجال مع الجهات الأكثر تميزاً سواء كانت قطاعاً حكومياً أو خاصاً.<sup>1</sup>

- **تعزيز تكافؤ الفرص:** دعا معرض التشغيل في إيرلندا الشمالية سنة 1989 إلى تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة. لأجل ذلك وضعت الدولة دليل يلزم أصحاب العمل والعاملين بتجنب أي سلوك غير مرغوب مع معاقبة كافة المتسببين في التمييز والمضايقات.<sup>2</sup> كما نادى مكتب العمل الدولي بضرورة محاربة جميع أشكال التمييز، حيث ورد في تقريره السادس أن التمييز على أساس الجنس شائع في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وآسيا، أين يعانين النساء من قلة الفرص مقارنة بالرجال. وقد أشارت إحصائيات 2007 أن أكثر من 1.2 مليار امرأة واجهن التمييز أثناء الحصول على الوظائف\* كما حظين بفرص قليلة للتدريب والتطور مع تقاضيهن أجوراً متدنية لقاء عمل ذي قيمة متساوية. لذلك وبدلاً من حرمان النساء من الوظائف التي يهيمن عليها الرجال، أوصى التقرير بضرورة تحسين بيئات العمل وجعلها آمنة والإعتراف بمبدأ الأجر المتساوي عن العمل ذي القيمة المتساوية<sup>3</sup>. بمعنى حتى لو أدى الرجال والنساء وظائف مختلفة، وفي بيئات مختلفة، فإن التعويضات المدفوعة لهم لا يجب أن تكون بأي حال من الأحوال وفق معيار الجنس.

- **بيئة عمل جذابة:** أظهرت دراسات بحثت في أسباب الخروج المبكر من مهنة الصحة وعزوف الشباب عن إختيارها، أن مستويات عدم الرضا عن الأجور واضح خاصة في مهن التمريض تصل إلى 58-90% في العديد من الدول الأوروبية، وعوامل أخرى مثل عدم الرضا عن ظروف العمل كلها أسباب تلح على ترك هذه المهنة. أما فيما يتعلق بالأطباء، فقد كشفت دراسة ألمانية أن عملية صنع القرار، الإعتراف والأمن الوظيفي والتدريب عوامل تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي<sup>4</sup>. فالقطاع الصحي بحاجة إلى المزيد من الحوافز التي قد تعوض بعض الخصائص السلبية وتشجع الموظفين على تقديم خدمات صحية جيدة.

كان هذا عرض لأهم خصائص بيئة العمل المثالية والتي سنحاول إثرائها أكثر بعد دراستنا لمتغيرات بيئة العمل اعتماداً على الدراسات السابقة للباحثين.

<sup>1</sup> خبراء في الإدارة، تحقيق أهداف المنشآت يرتكز على الإهتمام ببيئة العمل ورضا الموظفين، مجلة الإقتصادية، الرياض، تاريخ النسخ 2014/01/04 على الساعة 9:22 . [www.aleqt.com](http://www.aleqt.com)

<sup>2</sup> Equality Commission, **Promoting a Good & Harmonious Working Environment: a guide for Employers and Employees**, Equality House, Northern Ireland, October 2009, p: 02.

\* بين استقصاء أجري في المملكة المتحدة أن 52% من المديرين يأخذون في الإعتبار إمكانية حمل المرأة الباحثة عن الوظيفة بالنظر إلى سن المترشحة ووضعيتها المدنية، وقد تبين أن 76% من المديرين الذين شملهم الاستقصاء يرفضون تعيين موظفة جديدة إذا علموا بحملها.

<sup>3</sup> مكتب العمل الدولي، المساواة بين الجنسين في صميم العمل اللائق، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 98، التقرير السادس، جنيف، 2009، ص: 05-14.

<sup>4</sup> Christiane Wiskow et al, **op cit**, p p: 01, 02.

## II . متغيرات بيئة العمل

ما يميز بيئة عمل عن بيئات عمل أخرى هو متغيراتها أو خصائصها، وقد لاحظ الباحث أن الدراسات السابقة أطلقت مصطلحات عديدة مرادفة لمتغيرات بيئة العمل:

- المتغيرات: عبد المعطي عساف وآخرون درسوا بيئة العمل إنطلاقاً من متغيرات ( بيئة العمل الطبيعية، الأمن والسلامة، علاقات العمل، الحوافز )<sup>1</sup>.

- المكونات : درست " A.K.Srivastava " مكونين لبيئة العمل: المادي، النفسي الإجتماعي.<sup>2</sup>

- العناصر: " Ruchi Jain & Surinder Kaur " قسمها إلى عناصر مادية ( التهوية ودرجة الحرارة، الضوضاء، البنية التحتية والتصميم الداخلي، وسائل الراحة )، ذهنية ( التعب، الملل، الرتابة، موقف وسلوك المشرف والزلاء ) واجتماعية ( التكتلات، مجموعة العمل، الإنتماء، الإمتيازات )<sup>3</sup>.

- الخصائص: حاول الباحثان " Peter T & Van Den Berg " التحقق من طبيعة العلاقة الموجودة بين استعداد كبار السن للإستمرار في العمل وبين خصائص بيئة العمل ( التنشيط التنظيمي، تنوع العمل، تحدي العمل، الاستقلالية الوظيفية )<sup>4</sup>.

- العوامل: " Samuel Taiwo " نظر إلى بيئة العمل كمركب من ثلاثة عوامل: تقنية، تنظيمية، وبشرية<sup>5</sup>.

تنوعت مسمياتها، لكن يبدو أن لها نفس المعنى. وقد استفدنا من هذه الدراسات في ضبط " متغيرات بيئة العمل " وهو المصطلح الذي نراه الأنسب لأنها تتغير بتغير المكان والزمان ( قابليتها للتغيير والتحسين ). ولإلمام قدر الإمكان بهذا الموضوع، قمنا بتقسيم متغيرات بيئة العمل إلى متغيرات مادية، متغيرات تنظيمية، متغيرات إجتماعية ووظيفية ( متعلقة بالعمل في حد ذاته ).

### II .1. المتغيرات المادية لبيئة العمل

مع تطور علم النفس الصناعي، أعطيت للبيئة المادية في مكان العمل أهميتها من الدراسات التي فحصت تأثير الإضاءة والحرارة والضوضاء على إنتاجية العمال. وبعد دراسات الهاوثورن " Howthorne " بدأ العلماء في تحويل الإنتباه إلى دراسة البيئة النفسية والاجتماعية وآثارها على السلوك التنظيمي مما أدى إلى ظهور علم النفس التنظيمي، ثم عاد الحديث مرة أخرى عن بيئة العمل المادية لأهميتها<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف وآخرون، دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين في شركات الأدوية الأردنية، مجلة دراسات وأبحاث، 2010.

<sup>2</sup> A.K. Srivastava, **Effect of perceived Work Environment on Employees' Job Behaviour and Organizational Effectiveness**, Journal of the Indian Academy of psychology, Vol 34, January 2008.

<sup>3</sup> Ruchi Jain & Surinder Kaur, **Impact of Work Environment on Job Satisfaction**, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 04, January 2014.

<sup>4</sup> Peter T, Van Den Berg, **Characteristics of the Environment related to Older Employees' Willingness to Continue Working: intrinsic Motivation as a Mediator**, Sage Journals, August 2011.

<sup>5</sup> Akinyele Samuel Taiwo, **op cit**.

<sup>6</sup> A.K. Srivastava, **op cit**, p: 47.

برز في أوائل الستينيات من القرن الماضي ما يعرف بعلم الأرغونوميا "Ergonomics" أو علم هندسة العوامل الإنسانية "Human Factors Engineering" يهتم بدراسة المشكلات المتعلقة ببيئة العمل وتطويرها لجعلها أكثر ملائمة للعاملين. ورغم أن إهتمام الباحثين كان منصبا على بيئة العمل الصناعية، إلا أنه حاليا زاد إدراكهم لأهمية دراسة البيئة المادية للعمل في الإدارات وهذا ما جعلها تهتم بتطويرها.<sup>1</sup> وبما أن بيئة العمل الإداري تختلف عن بيئة العمل بالمناجم أو ورشات البناء والتشييد وغيرها، فإن تركيزنا في هذه الدراسة سيكون على متغيرات مادية ذات العلاقة بالعمل المكتبي ولها تأثير على راحة الموظفين والمتمثلة أساسا في: نوعية الإضاءة، مستوى الضوضاء، تكييف المكاتب، تجهيزها وتصميمها.

### أولا : نوعية الإضاءة

ميزت أبحاث بين الآثار المترتبة عن الإضاءة الإصطناعية والضوء الطبيعي، فتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين حجم النوافذ وقربها والسيطرة على الستائر مع زيادة راحة الموظفين الذين يفضلون المكاتب التي تكون فيها خيارات الإضاءة الخاصة بهم لأن الإضاءة السيئة تتعب النظر " Eyestrain".<sup>2</sup> كما تجعل مكان العمل كئيب مما يتسبب في أعراض كصداع الرأس، التوتر، وهذا يتسبب في انخفاض أداء الموظفين. وفقا لإدارة السلامة والصحة المهنية، أشارت دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن 90 % من القوى العاملة تستخدم أجهزة الكمبيوتر لأكثر من 03 ساعات في اليوم الواحد وهي معرضة بشكل كبير إلى متلازمة الرؤية الحاسوبية " Computer Vision Syndrome " والتي يطلق عليها (CVS).<sup>3</sup> ولأن بعض المكاتب لا يصلها الضوء الطبيعي بالشكل الكافي، فهي بحاجة إلى إضاءة إصطناعية مضبوطة بشكل جيد يجعل العمل أكثر جاذبية وأكثر راحة. وقد أوصت جمعية أمريكا الشمالية لهندسة الإضاءة بضبط إضاءة المكاتب على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مستويات الإضاءة الملائمة للعمل المكتبي

شدة الإضاءة	نوع العمل
300 - 500 لوكس	إستعمال الكمبيوتر فقط
500 - 750 لوكس	إستعمال الكمبيوتر وأوراق الملفات
750 - 1000 لوكس	إستعمال أوراق الملفات فقط

Source : Mas'udah Asmui et al, **The Importance of Work Environment Facilities**, International Journal of Learning and Development, Vol 02, N° 01, Malaysia 2012, p: 293.

<sup>1</sup> وزارة الخدمة المدنية، الدليل الإرشادي لبيئة العمل المادية في الأجهزة الحكومية، السعودية، 2016، ص: 08.

<sup>2</sup> Jacqueline C.Vischer, **The Effects of the Physical Environment on Job Performance: towards a theoretical model of workspace stress**, University of Montréal - Québec, Wiley Inter Science, Published online, February 2007, p p: 176, 177.

<sup>3</sup> Mas'udah Asmui et al, **The Importance of Work Environment Facilities**, International Journal of Learning and Development, Vol 02, N° 01, Malaysia 2012, p p: 293, 294.

الملاحظ من الجدول أن شدة الإضاءة المنصوح بها في الحالة الثانية أقل من الحالة الثالثة وذلك لأن الكمبيوتر أيضا يساهم عبر وهج شاشته في زيادة شدة الإضاءة داخل المكتب.

وتزاعي التصميم المعمارية الحديثة وصول الضوء الطبيعي لتحقيق وفرة في الطاقة من جهة ومن جهة أخرى توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين، وسنحاول التأكد من صحة توقعات بعض الدراسات فيما إذا كانت إنتاجية الموظفين تتحسن مع تحسن نوعية الضوء، انطلاقا من مقولة معهد روكي ماونتن \* "Rocky Mountain": "من المحتمل أن الموظفين الأكثر صحة وسعادة هم الأكثر إنتاجية". فلا شك أن وصول الضوء الطبيعي بشكل جيد إلى المكتب ينعكس إيجابا على الحالة النفسية والصحية للموظفين، بحيث يجعل مزاجهم جيد وروحهم المعنوية عالية، فالضوء يؤثر على أجهزة الجسم الداخلية بما في ذلك الجهاز العصبي، ويقلص حالات إجهاد العين ويساعد على التركيز. ويمكن تدعيم هذه المعلومات باستحضار دراسة أجريت سنة 1986 على نزلاء السجن والتي بينت أن نزلاء الطابق الثاني الذي يتوفر على نوافذ تسمح بمرور الضوء الطبيعي وتطل على فناء السجن والمباني ورؤية المارة هم أحسن مزاجا من نزلاء الطابق الأول الذي لا يتوفر على مثل هذه الخصائص.<sup>1</sup>

وذكرت شركة لوكهيد مارتن \* "Lockheed Martin" أنه في سنة 1983 لما حسنت في تصميم مكاتبها بتخطيط مكاتب مفتوحة على ضوء النهار زادت الإنتاجية بنسبة 15%. أما الإتجاه الذي سلكته شركة بنسلفانيا للطاقة والإضاءة "Pennsylvania Power and Light" فتمثل في تحسين الإضاءة الإصطناعية، حيث قامت سنة 1980 بتثبيت مصابيح ذات كفاءة عالية بعد أن تسببت المصابيح الرديئة السابقة في مشاكل نفسية وإجهاد للعين والصداع وزيادة العطل المرضية. وقد أدى تحسين الإضاءة إلى تحسن أداء المهندسين بنسبة 13,2% فبعد أن كان إنهاء الرسم الواحد يستغرق 6,93 ساعة في المتوسط أصبح يتطلب 6,15 ساعة مع تخفيض العطل المرضية من 72 ساعة إلى 54 ساعة في السنة (أي بنسبة 25%). كما ساعد تحسين الإضاءة الإصطناعية بمكتب البريد رينو "Reno" في ولاية نيفادا "Nevada" إلى تحسين إنتاجية عمال البريد القائمين على تشغيل آلة الفرز الميكانيكية التي أصبحت تفرز 1060 قطعة بدل 1000 في المتوسط مع زيادة الكفاءة حيث انخفضت أخطاء الفرز وتحقيق مكتب البريد لمكاسب بفعل تحسن أداء الموظفين من \$ 400.000 إلى \$ 500.000 سنويا.<sup>2</sup> ولهذا يجب على الإدارات

\* روكي ماونتن Rocky Mountain: مؤسسة بحثية وتعليمية ترعى الإستعمال المستديم والفعال للموارد كطريق للوصول إلى الأمن العالمي. ينشئ المعهد ويساعد الأفراد والقطاعات الخاص في التمرين على إيجاد الحلول للمشاكل.

<sup>1</sup> L. Edwards, P.Torcellini, **A Literature Review of the Effects of Natural Light on Building Occupants**, National Renewable Energy Laboratory, July 2002, p: 02 - 04.

\* لوكهيد مارتن Lockheed Martin: شركة أمريكية هي الأكبر عالميا في الصناعات العسكرية من حيث الدخل، توظف حوالي 140000 شخص. قامت بتطوير أول طائرة تستخدم تقنية التخفي من الرادار. يقع مقر إدارتها في ولاية ماريلاند. تعمل في أربع مجالات رئيسية: الصناعات الجوية بنسبة (27%)، والأنظمة الإلكترونية (27%)، وتكنولوجيا المعلومات وحلول الأعمال (27%)، وصناعات الفضاء (19%).

<sup>2</sup> **Ibid**, p p: 10, 11.

إختيار تصاميم تساعد على وصول الضوء الطبيعي، مع ضبط الإنارة الإصطناعية، فلا تكن كثيفة تسبب الإبهار، ولا ضعيفة تعيق الرؤية وتتعب نظر الموظف الذي عمله إداري يتطلب التركيز.

### ثانيا : مستوى الضوضاء

حسب الوكالة الأوروبية للصحة والسلامة في العمل، حوالي 07 % من العمال في أوروبا يعانون من صعوبات في السمع بسبب العمل.<sup>1</sup> ويمثل هذا المرض حوالي ثلث جميع الأمراض المرتبطة بالعمل ( في أوروبا دائما ).<sup>2</sup> وقد يفقد الموظف سمعه بصفة مؤقتة أو دائمة، غالبا يحدث تدريجيا مع مرور الوقت بسبب تعرضه لفترات طويلة إلى الضوضاء بحيث لا يشعر بمرضه رغم معاناته اليومية، فتجده غالبا ما يضطر لرفع صوت التلفاز إذا كان البرنامج المتلفز مثير للإهتمام، وإذا أراد مثلا إجراء مكالمات هاتفية يضطر للبحث عن زاوية هادئة، لأنه يجد صعوبة في التقاط الأصوات ولا يستطيع التمييز بين الكلمات المماثلة، وليس هذا فحسب بل قد يلزمه طنين في الأذنين تؤدي به إلى إضطراب النوم.<sup>3</sup>

إذا كانت مستويات الضوضاء عالية في بيئات العمل الصناعية، فإنها تعد مشكلة كذلك في قطاع الخدمات كالتعليم والرعاية الصحية والمطاعم،<sup>4</sup> فمجرد التعرض اليومي إلى 80 ديسيبل ( مؤشر قياس مستوى الضوضاء ) يحمل عدة مخاطر وقد يؤدي إلى فقدان حاسة السمع. ولتجنب أضرارها يجب التحكم في الضوضاء عبر تخفيض مستوياتها أو تقليص مدة التعرض لها، أو وضع حواجز وواقيات.<sup>5</sup> والجدول الموالي يوضح أنواع المكاتب بحسب مستويات الضوضاء:

#### الجدول رقم (02): أنواع المكاتب حسب مستويات الضوضاء

مستوى الضوضاء	نوع المكتب
90 ديسيبل	مكتب عال الصوت
70 ديسيبل	مكتب صاخب
50 ديسيبل	مكتب متوسط الصوت
30 ديسيبل	مكتب هادئ
10 ديسيبل	مكتب معزول عن الصوت

المصدر: وزارة الخدمة المدنية، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

<sup>1</sup> Healt and Safety Authority, **Guide to the Safety, Health and Welfare at Work ( General Application ) Regulations 2007**, Government Publications Office, Sun Alliance House, Dublin 2, 2007, p p: 06, 07.

<sup>2</sup> European Agency for Safety and Health at Work, **The impact of noise at Work**, Belgium, 2005, p: 01. Consulté le 28/12/2015 à 16:00. <http://agency.osha.eu.int>.

<sup>3</sup> Health and Safety Executive, **Noise at Work: Guidance for employers on the Control of Noise at Work Regulations 2005**, p: 03. Consulté le 28/12/2015 à 15:40 . [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)

<sup>4</sup> Healt and Safety Authority, **op cit**, p p: 06, 07.

<sup>5</sup> Mark E Lutman, et al, **Epidemiological evidence for the effectiveness of the noise at work regulations**, Health and Safety Executive, 2008, p: 12. Consulté le 14/01/2016 à 09:56. [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)

في الإدارات العمومية، الضوضاء قد تصدر من رنين الهواتف، عمليات الطباعة والتكييف ( خاصة إذا كانت الأجهزة قديمة )، أشغال الصيانة، كثرة الحديث والحركة في الممرات خاصة أيام الإستقبال، وهذا ينعكس سلبا على راحة الموظفين. وقد تصدر الضوضاء من الخارج إذا كان مقر الإدارة يقع في وسط المدينة، لهذا فالإدارات اليوم بحاجة إلى تصميم مكاتب قادرة على امتصاص الصوت.

### ثالثا : تكييف المكاتب

بالرغم من أن العلاقة بين التهوية والأداء لم تصل إلى درجة اليقين بسبب اختلاف خصائص كل بناء ومصادر التلوث ونوع العمل، إلا أن دراسات أظهرت تحسنا في الأداء مع زيادة معدلات التهوية. كما قد يسبب عدم وضع نظام جيد لتكييف الهواء أعراض متلازمة البناء " Sick Building Syndrome " أو ما يطلق عليها (SBS). دراسات أشارت إلى تحسن في الأداء ( 01- 03 % ) في المتوسط لكل 10 لتر/ ثانية زيادة في معدل التهوية، فهو يحسن مستوى التفكير الإبداعي.<sup>1</sup> وتوصلت دراسة لأكثر من 11000 ألف عامل في 107 مبنى في أوروبا إلى أن المباني التي توفر للموظفين السيطرة على ظروف الحرارة والتهوية حققت أكبر معدلات الأداء، أقل عرضة للأمراض، وأقل نسب تغيب.<sup>2</sup>

في السابق كانت نوافذ المباني قابلة للفتح، إذ يمكن التحكم في عملية التهوية بشكل يدوي، لكن اليوم المباني العصرية لا تحتوي على نوافذ وظيفية، وتستخدم أنظمة التحكم في وظائف التدفئة، التهوية وتكييف الهواء\* أحيانا تكون مدمجة في نظام واحد. وهناك معدل محدد يجب احترامه عند تصميم وتشبيد المباني والمكاتب، لأن المستويات الغير معتدلة للحرارة والرطوبة تؤثر على راحة الموظفين، لذا يجب أن لا تقل أو تزيد معدلاتها عن نسب معينة ( الجدول رقم 03 )، بالإضافة إلى عنصر التهوية لتجديد الهواء والتخلص من غاز ثاني أكسيد الكاربون الناتج عن التنفس. وتحتاج أنظمة التكييف إلى صيانة دورية حتى لا تصبح مصدر للتلوث وانتشار الجراثيم والبكتيريا الضارة والفطريات، وحتى لا تتسبب في نقص فعالية تدفق الهواء.<sup>3</sup> وتؤمن التهوية الجيدة الحماية من المخاطر الناجمة عن المواد المؤذية كمخاطر العدوى، وبقايا غازات التخدير بالمستشفيات مثلا.<sup>4</sup> والجدول الموالي يوضح الدرجات والنسب المناسبة للحرارة والرطوبة وتجدد الهواء داخل مكان العمل:

<sup>1</sup> Olli Seppanen et al, **Ventilation and Performance in Office Work**, Published in Indoor Air Journal, Vol 18, 2006, p p: 02, 11.

<sup>2</sup> Judith H.Heerwagen, **Green Buildings, Organizational Success and Occupant Productivity**, Bulding Research and Information, Vol 28, N° 05, London, 2000, p: 08.

\* التهوية: تغيير وتجديد الهواء لإزالة الروائح، الدخان، الغبار والبخار، البكتيريا والرطوبة. أما تكييف الهواء فهو تبريد الهواء لتخفيض درجة الحرارة.

<sup>3</sup> United States Environmental Protection Agency, **Ventilation and Air Quality in Offices**, July 1990, pp: 01, 03.

<sup>4</sup> مكتب العمل الدولي، تسيير المخاطر في بيئة العمل، الطبعة 01، المؤتمر العالمي للسلامة والصحة المهنية، 2008، ص: 06. تاريخ النسخ

[www.ilo.org/safework/safeday](http://www.ilo.org/safework/safeday) : 18.20 على الساعة 2014/11/10

الجدول رقم (03): مستويات التهوية والتكييف المناسبة للعمل المكتبي

درجة تجدد الهواء ونقاوته	نسبة الرطوبة المناسبة	درجة الحرارة المناسبة
25 قدم <sup>3</sup> للفرد في الدقيقة	40-60 %	21-24 درجة مئوية

المصدر: وزارة الخدمة المدنية، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

إن عمليات التدفئة، التهوية والتكييف من العوامل المؤثرة على راحة الموظفين وعلى مستويات الأداء، ولهذا نجد أن أغلب الإدارات العمومية اليوم تولي عناية كبيرة لهذه الاحتياجات، حيث توفر أنظمة التدفئة والتكييف المركزي، كما تتيح تصميماتها الحديثة المجال للتهوية الطبيعية.

رابعا : تجهيز وتصميم المكاتب

يقضي معظم الناس أوقاتهم جالسين أثناء الدراسة، الاجتماعات، العمل المكتبي، مشاهدة التلفاز. حتى وإن كان الجلوس لا يتطلب جهدا بدنيا كبيرا، إلا أن استخدام الكرسي لساعات طويلة يشكل خطرا على صحة الفرد خاصة إذا كان غير مريح، لأنه يحدث ضغطا كبيرا على منطقة أسفل الظهر. وللتقليل من أخطار الجلوس، يحتاج الكرسي إلى بعض الخصائص الصحية كانسيابيته مع المواصفات الجسمانية للمستخدم، قابليته للتحكم والضبط كالإرتفاع مثلا، مزود بعجلات تسهل حركات الموظف ودورانه، زاوية مناسبة بين مقعد الجلوس ومسند الظهر، مع وضع صحيح أمام شاشة الكمبيوتر. والموظف بحاجة إلى تعلم كيفية الجلوس بشكل صحيح والتخلص من عادات الجلوس غير المستوية كالجلوس مع الإنحناء إلى الأمام أو الجلوس مع أكتاف منحنية.<sup>1</sup> لأن ذلك يتسبب مع مرور الوقت في آلاما على مستوى الظهر والرقبة وهو ما يضطره في كل مرة إلى التوقف عن العمل لتخفيف الآلام. كما تؤثر التفاصيل المعمارية على الراحة النفسية، فالقرب من النوافذ له تأثير إيجابي في حين أن للقرب من دورات المياه تأثير سلبي.<sup>2</sup> للألوان كذلك أهميتها وتأثيرها على راحة الموظفين يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): أثر الألوان على الحالة النفسية للموظف

الأثر	اللون
الهدوء، الإسترخاء، برودة الأعصاب	الألوان الباردة: الأزرق، الأخضر، الزهري
الشعور بالمرح، الإثارة، الحماس والجدية	الألوان الدافئة: الأحمر، البرتقالي، الأصفر
الشعور بالجد والنشاط، الدافعية	الألوان الهادئة: البيج، الأبيض
الشعور بالنعاس، الإكتئاب، الضجر والملل	الألوان الداكنة: الأسود، وكل الألوان الداكنة

المصدر: وزارة الخدمة المدنية، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

<sup>1</sup> Mas'udah Asmui et al, **op cit**, p: 290.

<sup>2</sup> Jacqueline C.Vischer, **op cit**, p: 180.

وتبحث المنظمات المعاصرة عن توفير أقصى مستوى من الرفاهية للموظفين، فـ شركة كاجيما "Kajima Corporation" وهي من أكبر الشركات اليابانية للبناء، تستخدم تقنيات مميزة في بيئة العمل لزيادة الأداء، حيث تضع نظام لبث الروائح في مختلف أرجاء الشركة وفي أوقات مختلفة على مدار اليوم. ففي الصباح يطلق رائحة زهور الليمون التي تزيد حماس الموظفين للعمل، وعند الظهيرة ينشر هذا النظام رائحة الورد لما لها من مفعول مهدئ للأعصاب تساعد على الاستمتاع بوجبة الغذاء، وفي المساء ينشر رائحة دهن العود التي تساعد على إستعادة الهمة والنشاط.<sup>1</sup> كما يساهم تنظيم وترتيب موجودات المكتب في تحسين أداء الموظفين، حيث يكون من السهل عليهم إستعادتها وقت الحاجة في الوقت المناسب ودون جهد كبير لكن ذلك يتوقف على مدى تكرار استخدام هذه الأشياء والمعدات على النحو المبين في الجدول:

الجدول رقم (05): قاعدة لتنظيم وترتيب موجودات المكتب

الأولية	تكرار الإستخدام	مكان الحفظ
عالية	يوميًا	تبقى في مكان العمل ( في المتناول )
متوسطة	مرة في الأسبوع / في الشهر	تحفظ قريبًا من مكان العمل
ضعيفة	مرة كل 06 أشهر / في السنة	تحفظ بعيدًا عن مكان العمل
ليس هناك حاجة	لا يتم الرجوع إليها	تحفظ في الأرشيف

المصدر: وزارة الخدمة المدنية، مرجع سبق ذكره، ص: 81. ( بتصرف )

إن حفظ الموجودات أيا كانت طبيعتها ( ملفات، معدات، تجهيزات ) له أهميته فيجب أن يكون بطريقة مرتبة ومنظمة حتى يسهل عملية إسترجاعها عند الحاجة إليها دون إضاعة الجهد والوقت.

في دراسة للجمعية الأمريكية لمصممي الديكور " The American Society of Interior Designers " على 200 من صناع القرار في قطاع الأعمال توصلت إلى أن 90 % من المستطلعين يعتقدون أن التحسينات في التصميم المكتبي تزيد من إنتاجية الموظفين. ويؤكد أعضاء المجلس الأمريكي للمباني الخضراء " U.S. Green Building Council " في دراساتهم أن تصميم المباني المستدامة له من المكاسب على الأداء ما يبرر الإهتمام به، فـ جودة الإضاءة تضمن الراحة البصرية والعصبية للموظفين لأنها تقلل من وهج شاشة الكمبيوتر " Screen Glare " وتساعد على التركيز، كما تحسن النباتات داخل الإدارة المزاج وتساعد على تجديد الهواء، فتصميم المباني الخضراء يدخل في إطار تحسين جودة بيئة العمل ويحقق الرضا ويحسن الأداء ويزيد من القدرة على الإبتكار كما يضاعف من فرص احتفاظ الإدارة بموظفيها<sup>2</sup>. ورغم المزايا التي تحققها هذه التحسينات، إلا أن العديد من المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتصميم مكان العمل

<sup>1</sup> اديث واينر وأرنولد براون، الإنسان وبيئة العمل، التفاعل وزيادة الإنتاجية في المكاتب، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1995، ص: 02.

<sup>2</sup> Judith H.Heerwagen, op cit, p: 02 – 07.

تفاديا لزيادة التكاليف<sup>1</sup>. للأسف بعض الإدارات العمومية بيئة عملها بعيدة عن التطلعات، فهي تفتقد لأدنى شروط الرفاهية في العمل، مقراتها قديمة تتواجد في الطوابق الأرضية للعمارات لا يدخلها ضوء النهار مع عدد غير كاف من النوافذ، جدرانها مهترئة ودائمة السواد بفعل عامل الرطوبة وغياب أجهزة التكييف والتدفئة، مكاتب قديمة بأرجل حديدية تطور فيها الصداً بشكل كبير، ضيق مساحات المكاتب، وهي عوامل تغيب الرغبة في العمل وتدفع إلى التغيب ودوران العمل وهذا سيجعلها تكاليف أخرى. ومن منطلق أن " الناس السعداء هم الأكثر إنتاجية " وجب على إدارتنا اعتماد تصاميم عصرية وتحديث تجهيزاتها وأثاثها لأن ذلك يحفز الموظفين على العمل.

## II. 2. المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل

تقاطعت أغلب الدراسات السابقة في الإتصال كأحد أهم المتغيرات التنظيمية. في هذا البحث سيتم التركيز على متغير لم يلق الإهتمام الكافي بالدراسة خاصة على المستوى المحلي ( العدالة التنظيمية ) إلى جانب الرقابة والتمكين، إذ يراها الباحث أسلوبين متعارضين نحو تحقيق الأداء، فإذا كانت الرقابة تقيد حرية العمل وتميل إلى التركيز على أدق التفاصيل، فإن التمكين يعد أكثر مرونة ويمنح حرية التصرف، والهدف من هذا الإختيار معرفة الإتجاه الأنسب لدفع الموظف نحو تقديم خدمة أفضل.

### أولاً : الإتصال التنظيمي

الإتصال أمر حاسم بالنسبة لتشكيل وبقاء المنظمة، يقول هربرت سيمون " Herbert Simon " : " من دون اتصال لا يوجد تنظيم " <sup>2</sup> ولهذا يقضي أغلب المديرين أكثر من 75 % من وقتهم في التواصل. لمعرفة العلاقة بين فعالية الإتصال وبين الأداء قام جين " Jain.H.C " سنة 1973 باختبار فعالية إتصال المشرفين بالمستشفيات وبين أدائهم، أين توصل إلى إثبات وجود هذه العلاقة من وجهة نظر الموظفين التابعين، إذ تم تقييمها بالإيجابية باستثناء تقييم الفنيين في أحد المستشفيات الذي لم يكن إيجابياً. وفي دراسة أخرى لهازان وآخرون " Hazen.M et al " سنة 1974 على المشرفين والمنفذين بشركة الغرب الأوسط الكبير " Large Midwestern Corporation " توصلت إلى وجود علاقة ضعيفة قدرت بـ 0.02 بين الرضا عن الإتصالات وبين الإنتاجية.<sup>3</sup> ضعف هذه العلاقة قد يرجع إلى وجود صراعات داخل الشركة تعيق فعالية الإتصال، أو لكون نمط الإتصال المستعمل تقليدي، في إتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس في الوقت الذي يحتاج فيه المرؤوسين إلى التفاعل عن طريق تبادل أفكارهم وآراءهم، فهذا يحفزهم ويزيل

<sup>1</sup> Demet Leblebici, **Impact of Workplace quality on Employee's Productivity : Case Study of a Bank in Turkey**, Journal of Business, Economics & Finance, Vol 01, 2012, p: 41.

<sup>2</sup> Seyyedeh Fattaneh Moghimi et al, **The Relationship between Communication Skills and Job Performance of the Employees, Fire Managers of Rash City**, International Journal of Business and Behavioral Sciences, Vol 03, N° 02, February 2013, p: 60.

<sup>3</sup> Omid Mahdih, **Interaction between Communication and Organizational Conflict and its Relationship with Performance**, Full Paper Proceeding – Multidisciplinary Studies, Globalilluminators, Vol 02, 2015, p p: 69, 70.

اللبس وسوء الفهم، ويساعد على بناء علاقات جيدة ويؤدي إلى أداء العمل بكفاءة وفعالية أكبر.<sup>1</sup> كما يمكن تفسير ضعف هذه النسبة بنقص مهارات التواصل لدى المسؤولين.

هنا نميز بين نوعين من بيئات العمل بالإدارات العمومية، بيئة مساعدة نظام اتصالها جيد يوفر المعلومات، يتيح الفرصة للموظفين لتقديم اقتراحاتهم، شكاويهم للإدارة العليا مما يزيد من إحساسهم بالإنتماء ويدفعهم للعمل. وبيئة عمل معرقلّة تتميز بضعف قنوات الإتصال الرسمية مما يفتح المجال للتشويش وتسرب الإشاعات عبر قنوات إتصال غير رسمية، مع التعسف الذي يمارسه بعض المسؤولين ضد فئة من الموظفين الذي لا يبذون الولاء لهم، يشعرون بالعزلة لأن شكاويهم لا تصل إلى الجهات العليا.

### ثانيا : العدالة التنظيمية

تولد العدالة مشاعر إيجابية لدى الأفراد، وتستند إلى تصوراتهم بخصوص معاملة المنظمة لأفرادها بطريقة عادلة ومنصفة. تتجسد في ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية.<sup>2</sup>

- **العدالة التوزيعية:** تستند إلى تقييم الموظف لمخرجاته ( الأجر، تقييم الأداء، توزيع المهام، المكافآت، العقوبات وغيرها ) مقارنة مع مدخلاته ( الجهد والأداء، الخبرة، مدة الخدمة، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية...) لتحديد ما إذا كانت عادلة.<sup>3</sup>

- **العدالة الإجرائية:** تشير إلى تصورات الموظف لعدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج التي يحصل عليها.<sup>4</sup> وتغطي مجموعة واسعة من الإجراءات التنظيمية المستخدمة من طرف الإدارة للوصول إلى النتائج التي تؤثر على الموظفين. وإذا كانت عدالة التوزيع تمثل تصورات بخصوص النتائج فإن عدالة الإجراءات هي تصورات بخصوص الأساليب التي يتم بها توزيع هذه النتائج.<sup>5</sup>

وقد ركزت البحوث على العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، إذ يعتبرهما غرينبارغ " J. Greenberg" أبرز أبعاد العدالة مع أفضلية نسبية للعدالة التوزيعية عند الموظفين، فحسب دراسة كونوفسكي وبوف " Konovsky M.A & Pugh.D.M " سنة 1994 هذا البعد يعد مقياس نموذجي للحكم على نزاهة عقود المعاملات والمبادلات الإقتصادية، أين يتم تبادل المنافع بشكل منصف بين الأطراف المتعاقدة.<sup>6</sup> أما دراسة بودساكوف وماكينزي " Podsakoff.P.M& Mackenzie. S.B " سنة 1990 فقد توصلت إلى وجود

<sup>1</sup> Asamu Festus Femi, **The Impact of Communication on Worker's Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria**, Journal of Humanities and Social Science, Vol 19, August 2014 , p: 75-78.

<sup>2</sup> Hakan Turgut, et al, **The Effect of Employees' Organizational Justice perceptions on their Organizational Commitment: A University Sample**, International Journal of Business and Management studies Vol 04, N° 02, 2012, p: 22.

<sup>3</sup> Eric G.lambert, Nancy L.Hogan, **Association between Distributive and Procedural Justice and Life Satisfaction among Correctional Staff: Research Note**, Professional Issues in Criminal Justice, Vol 06, 2011, p: 32.

<sup>4</sup> Oliver E. Ngodo, **Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership-Organizational Outcomes Relationship**, International Journal of Leadership Studies, Vol 04, 2008, p: 86.

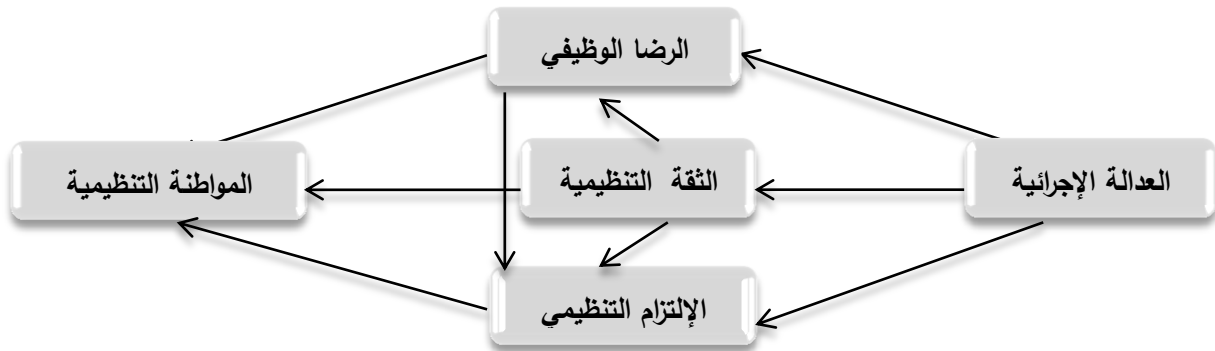
<sup>5</sup> Eric G.lambert, Nancy L.Hogan, **op cit**, p p: 33, 36.

<sup>6</sup> Oliver E. Ngodo, **op cit**, p: 86.

أثار إيجابية للعدالة الإجرائية على الرضا والالتزام من خلال عامل الثقة كوسيط<sup>1</sup>. فإدراك الموظفين لعدالة الإجراءات يرضيهم ويزيد من إلتزامهم كما يعزز الصلة والثقة في القائد.

بالإضافة إلى ذلك، ومن خلال تعقبهما لما يقارب 55 دراسة أجريت في هذا الإطار، إستنتج أورغان وريان " Organ.D.W&Rayan.K " سنة 1995 أن للعدالة الإجرائية علاقة قوية مع سلوك المواطنة التنظيمية، فالموظفين وكمحصلة للمستويات العالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من المتوقع جدا أن يسلكوا سلوكا ايجابيا<sup>2</sup>. كما يشير إليه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): علاقة العدالة الإجرائية بسلوك المواطنة التنظيمية



Source : Hassanreza Zeinabadi, Keyvan Salehi, *op cit*, p: 1475.

وفي دراسة سنة 2011 لأريك لامبرت ونانسي هوجان\* " Eric G.lambert & Nancy L.Hogan " على 400 موظف بأحد السجون الأمريكية توصلت إلى أن العدالة التوزيعية والإجرائية تولد مشاعر إيجابية نحو العمل وتقلل من الضغوط والإرهاق الوظيفي، وتؤدي إلى مزيد من الرضا عن الحياة. أما التصورات المتدنية للعدالة فتؤدي إلى الإحباط، الغضب، والإستياء الذي يسبب الإجهاد والتوتر<sup>3</sup>.

- **العدالة التفاعلية:** تعبر عن مدى إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات لذا يطلق عليها عدالة التعاملات، وهي ترتبط ارتباطا وثيقا مع نظرية التبادل الإجتماعي، حيث تصف نوعية التفاعلات الإجتماعية بين الموظفين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Hassanreza Zeinabadi, Keyvan Salehi, **Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior of teachers: Proposing a modified social exchange model**, International Conference on Education and Educational Psychology, Iran, 2011, p: 1475.

<sup>2</sup> *Ibid*, p: 1474.

\* أريك لامبرت Eric G.lambert أستاذ العدالة الجنائية في جامعة واين الحكومية. أما نانسي هوجان Nancy L.Hogan فهو أستاذ ومنسق الدراسات العليا في كلية العدالة الجنائية في جامعة فيريس الحكومية.

<sup>3</sup> Eric G.lambert, Nancy L.Hogan, *op cit*, p: 33.

<sup>4</sup> Yavuz Demire, ILhami Yucel, **The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry**, International Journal of Social Sciences, Vol 11, N° 03, 2013 , p: 27.

قليلة هي البحوث التي درست البعد التفاعلي بصفة مستقلة، فالإشارة إليه كانت في سياق دراسات حول العدالة التنظيمية كدراسة هاكان تيرغوت " Hakan Turgut " سنة 2012 التي أكد فيها على تأثير العدالة التنظيمية على مستويات الإلتزام وأداء الموظفين والأكاديميين بالجامعة النموذجية - أنقرة والبالغ عددهم 451 حيث يتأثر الإلتزام العاطفي بالعدالة التوزيعية، أما الإلتزام المستمر فيتأثر بالأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية، في حين أن الإلتزام الأخلاقي يتأثر فقط بالعدالة التفاعلية. فالموظفين الملتمزين يبادرون إلى سلوكات إيجابية نحو منظماتهم ويتحملون مخاطر لأجلها ويبدون تمسكا كبيرا بها، مما يقلص حالات الإستقالات ويحسن أدائهم. وقد أوصى الباحث بضرورة الإدراك الجيد للعدالة، أين حث المديرين على الإنصاف والعدالة في قراراتهم ( العدالة التوزيعية )، وأثناء عملية إتخاذ هذه القرارات ( العدالة الإجرائية )، في سلوكياتهم تجاه الموظفين، في علاقاتهم معهم ( العدالة التفاعلية )<sup>1</sup>.

وتعود فكرة العدالة إلى نظرية العدالة والمساواة لـ ستايسي آدمز " Stacy Adams " التي اعتبرت أن شعور الموظف بعدالة الإدارة ضمن الإطار الإجتماعي\* الذي يتواجد فيه تكون عندما يتصور أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تعادل نسب مخرجات زملاءه إلى مدخلاتهم، كما هو موضح في العلاقة<sup>2</sup>:

$$\frac{\text{مخرجات الموظف}}{\text{مدخلاته}} = \frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلاتهم}}$$

الموظف بحاجة إلى الإنصاف في العمل، وشعوره بعكس ذلك سيجعله يعيش حالة توتر تدفعه إلى القيام بسلوكات حددها آدمز " Adams " في ستة بدائل لاستعادة الشعور بالعدالة والمساواة وهي<sup>3</sup>:

- **تغيير المدخلات:** وذلك بتعديل الموظف كمية الزمن المخصص لعمله أو قد يعتمد إلى تخفيض نوعية العمل ( الجودة ).
- **تغيير المخرجات:** دون أن يغير في مدخلاته، قد يلجأ الموظف إلى تغيير مخرجات عمله كأن يطالب بزيادة أجره.
- **تغيير الإتجاهات:** يلجأ الموظف إلى التشويش الإدراكي على مدخلاته ومخرجاته لتحقيق المساواة إدراكيا، فيحاول إقناع نفسه بأن جهده لا يستحق أكثر مما يحصل عليه حاليا.
- **الانسحاب أو مغادرة المجال:** قد يحاول الموظف إيجاد موقف أكثر توازنا في صالحه، مثلا من خلال غيابه عن العمل أو طلب النقل إلى مصلحة أخرى أو حالات الإستقالة وترك العمل نهائيا.

<sup>1</sup> Hakan Turgut, et al, **op cit**, p: 27.

\* الإطار الإجتماعي: زملاء العمل، حيث يقارن الموظف معاملة الإدارة له في حياته المهنية مع تلك التي يتلقاها زملاؤه وهنا ضرورة أن تكون مقارنة الموظف نفسه بالذين هم بنفس المؤهلات المهنية والوظيفية.

<sup>2</sup> J.Stacy Adams, **Inequity in social exchange**, In I. Berkowitz ( Ed ), Advances in experimental social psychology, Vol 02, New York, 1965, p: 273.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص: 394 - 397.

- **العمل على الآخرين:** بأن يتوجه الموظف إلى الآخرين محاولا التأثير عليهم، من خلال مثلا تخفيض مدخلاتهم لتتساوى مع مدخلاته أو قبول مخرجات أكثر، وقد يحاول إجبارهم على مغادرة المجال أو قد يحاول التشويش إدراكيا على مدخلاتهم أو مخرجاتهم.
- **تغيير هدف المقارنة:** يتضمن هذا السلوك تغيير الجماعة أو الشخص الذي تجري المقارنة معه أو معه، فإذا تساوى مثلا شخص آخر معه في نسبة مدخلاته لكنه يستلم مخرجات أكثر دون أن يقدم أية زيادة ملحوظة في إسهاماته، يوهم الموظف نفسه بعدم جدوى المقارنة معه كونه شخص ينتمي إلى مستوى آخر غير مستواه.

إن الشيء المتوقع عند إحساس الموظف بغياب العدالة تجاهه هو قيامه بسلوكات سلبية للتخفيف من حدة هذا الشعور كالتغيب والتباطؤ في العمل. لكن إذا أخذ أكثر مما يستحق هل سيقوم بسلوكات إيجابية كأن يعمل خارج أوقات العمل؟ أو يتنازل عن منصب يدرك جيدا أن هناك من أحق منه به؟ فتحقيق العدالة ليس مسؤولية المشرف فقط، بل الموظفين كذلك من خلال الإبتعاد عن التفكير الأناني ولا ينظرون فقط من زاوية ضياع حقوقهم لأنهم قد يكونوا سببا في سلب حقوق الآخرين. فالحقيقة أن العدالة حكم نسبي، فما يراه موظف تحيز قد يراه البعض الآخر عدالة وموضوعية.

في الإدارات العمومية نميز بين نوعين من بيئات العمل، بيئة عمل عادلة تحقق الإستقرار النفسي للموظفين وتحفزهم، وبيئة عمل تمارس التمييز ضد فئة من الموظفين بسبب عدم ولائهم للمسؤول، أو لإنتماءاتهم أو لأسباب أخرى تجعله لا يهتم بهم ويتعمد إقصائهم مما يولد حالات عدم الرضا والإستياء.

### ثالثا : الرقابة الإدارية

للرقابة معاني ومصطلحات مختلفة، كالقوة، السلطة، النفوذ والتأثير، غير أن تطبيقها الأصلي في المنظمات يعني التحقق<sup>1</sup>. إذ توفر التغذية العكسية عن إدارة وعمل نشاط ما عبر الكشف عن نقاط الضعف، من مرحلة التخطيط إلى التنفيذ. وتعمل على وضع المعايير ومقارنة النتائج لتفادي حدوث مخالفات أو عيوب حدثت في السابق عبر التأكد مما إذا كانت المهام والوظائف تتم وفقا لما هو مقرر، كما تعني الرقابة عملية التأثير على الآخرين من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

وتتجلى أهمية الرقابة في تأثيرها، الأول عملي، حيث تعني الرقابة ما الذي يجب على الفرد فعله أو تجنبه (التقيد بالتعليمات). وهو تأثير له أهميته بالنسبة للفرد الخاضع للرقابة وكذلك بالنسبة لصاحب السلطة. أما التأثير الثاني رمزي، فالرقابة لها أيضا معنى (أهمية) نفسي خاص للأفراد

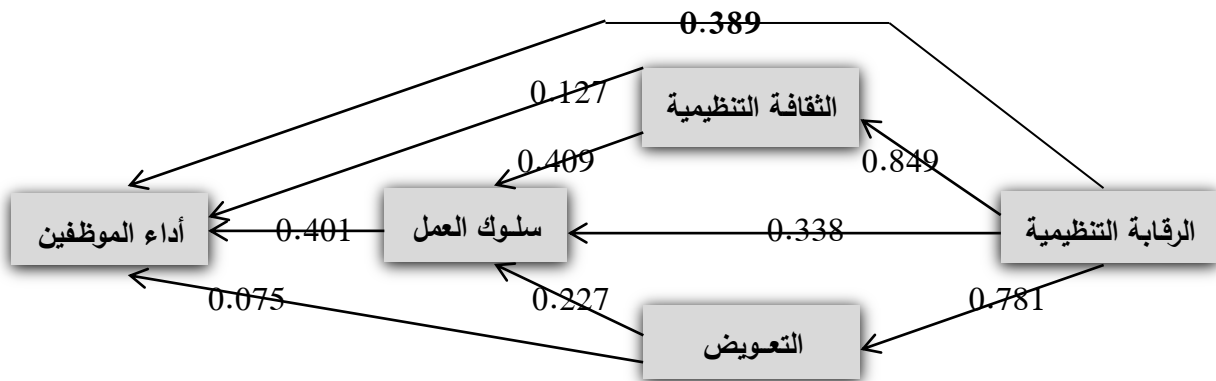
<sup>1</sup> Arnold S. Tannenbaum, **Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance**, p: 239. Consulté le 29/04/2017 à 14: 21. [https://deepblue.lib.umich.edu.../tannenbaum-admin\\_sci\\_quart\\_1...](https://deepblue.lib.umich.edu.../tannenbaum-admin_sci_quart_1...)

<sup>2</sup> Nurwati, **Effect of Management Control to Organizational Culture, Compensation, Work Behavior and Employees Performance: Studies in the Village Unit Cooperative ( KUD) in Southeast Sulawesi**, Journal of Business and Management, Vol 08, N° 04, Mar-Apr 2013, p: 40.

المعنيين، فالتفوق، الهيمنة، التوجيه، المساعدة، النقد، التوبيخ، تعبر عن رجوليتهم ومهاراتهم (ردود الفعل العاطفية) والذي يرجع إلى شخصيتهم واستعداداتهم بخصوص أنماط مختلفة من الرقابة. وقد تتطور ردود الفعل العاطفية لعلاقات السلطة، كالقوة مثلا، والتي غالبا ما تكون مرادفة للهيبة، أو التفوق، فمن الواضح أن ينظر إلى الأشخاص ويعاملون بطريقة مختلفة حسب قوتهم، فالذي يتمتع بقوة يعامل باحترام بنفس القدر من الأهمية، ففي تجربة محاكمة أحد المجندين في البحرية، ارتدى بعضهم زي الضباط (يحمل رتبة) وآخرين ارتدوا زي الجنود، النتيجة أن محاكمتهم جاءت مختلفة طبقا للمظهر المادي للمجندين.<sup>1</sup>

وتعد الرقابة آلية لدعم القرارات العقلانية، فهي توفر المعلومات اللازمة للمديرين للوصول إلى قرارات أفضل لتنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف التنظيمية. غير أن مدرسة العلاقات الإنسانية والدراسات التي أجريت على سلوك صناع القرار أظهرت أن النظام الرقابي قد يولد سلوكيات سلبية لا تتفق مع أهداف المنظمة.<sup>2</sup> وفي دراسة بمنظمة للخدمات الصناعية، كان العمال تحت مستويات منخفضة من الرقابة أكثر إيجابية وإنتاجية أعلى مقارنة بالذين يعانون من درجات عالية من الرقابة. بينما أشارت دراسات أخرى أن الأفراد الذين يخشون من الفشل في عملهم يميلون إلى تفضيل علاقات السلطة الأكثر تنظيما.<sup>3</sup> في حين توصلت دراسة سنة 2013 على 135 موظفا بـ 18 وحدة تعاونية قروية في سي سولاويسي تنغارا "Sulawesi Tenggara" بأندونيسيا إلى أن الرقابة ضرورية في تنفيذ الثقافة وتعزيز جو من التعاون بما يمكن أن يؤثر على سلوك المرؤوسين وهذا له تأثير على تحسين أداء الموظفين.<sup>4</sup> بمعنى أن عامل الرقابة مهم في تحسين أداء الموظفين (سواء كان التأثير مباشر، حيث قدر معامل الارتباط بـ 0.389 أو تأثير بطريقة غير مباشرة عبر عوامل وسيطة) كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): علاقة الرقابة بأداء الموظفين



Source : Nurwati, op cit, p: 45.

<sup>1</sup> Arnold S. Tannenbaum, op cit, p: 240 - 242.

<sup>2</sup> Pascal Langevin, Gérald Naro, *Contrôle et Comportements : une Revue de la Littérature anglo-saxonne*, Hal, 20 April 2011, p : 01. Consulté le 30/04/2017 à 21 : 05. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582794/>

<sup>3</sup> Arnold S. Tannenbaum, op cit, p: 241.

<sup>4</sup> Nurwati, op cit, p: 40.

تشير النظرية الموقفية إلى أنه لا يوجد نظام واحد للرقابة لأن ذلك يتوقف على الظروف المحيطة بالمنظمة<sup>1</sup>. كما أن نجاح الرقابة يتطلب وجود السلطة، فأحيانا يجد مشرف الخط الأول نفسه في موقف صعب كونه زعيم دون سلطة، حيث يحيل الأوامر الصادرة من الأعلى من جهة، ويجب أن يتحمل وطأة المقاومة والتظلمات الواردة من الأسفل من جهة أخرى، فهو يعاني من الإنتقادات من فوق لفشل مرؤوسيه. ويزداد الوضع تفاقمًا إذا كانت الأوامر القادمة من الأعلى تتم دون معرفة كافية بظروف الموظفين عند المستويات الأدنى، حيث يعجز المشرف عن كسب ثقة رجاله والنفاهم معهم<sup>2</sup>.

في الإدارات العمومية، الرقابة أمر ضروري أمام انتشار المظاهر السلبية والتي تتسبب في ضياع وقت العمل في تنقلات الموظفين بين المكاتب وكثرة حديثهم الجانبي، حالات الإنصراف المبكر للمكتب أو القدوم المتأخر لمكان العمل، ناهيك عن كثرة الأخطاء وسوء التعامل مع طالبي الخدمة. حيث توفر التقارير الدورية التي يعدها المشرفين حول مرؤوسيه، صندوق الشكاوي والإقتراحات وغيرها من الإجراءات الرقابية تغذية عكسية عن أداء الموظفين.

#### رابعا : التمكين الإداري

التمكين يجعل الموظفين قادرين على السيطرة والتأثير في القرارات التي لها علاقة بوظائفهم، عبر تشجيعهم، السماح لهم بتحمل المسؤولية الشخصية، وإدخال أي تحسينات حول طريقة أداء المهام المسندة إليهم بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وقد عرفته سيبسون " Sibson.R.E " على أنه: " تفويض السلطة من قبل المدراء لأي موظف غالبا ما يكون حول ممارسات وأساليب العمل"<sup>3</sup>. فالهدف من التمكين إعطاء الموظفين الفرصة للمساهمة بشكل فعال في صنع القرارات من خلال الأفكار والإقتراحات، وهذا يساعدهم على الاندماج في أعمالهم والإبداع فيها وتأهيلهم مستقبلا لتقلد مناصب عليا.

دراسة توماس وفيلداوز " Thomas & Velthouse " سنة 1990 أكدت على أن التمكين يسهم بشكل فعال في السلوك الإبداعي، فالحرية في اتخاذ القرار حول ما يجب عمله وكيفية أدائه والحرية من القيود التنظيمية تعزز الطاقة الإبداعية للموظفين<sup>4</sup>. وفي دراسة سنة 2009 لمعرفة دور تحفيز وتمكين الموظفين في تقديم خدمات عالية الجودة، قام بها نوبوانغا ماريا " Nepwanga Maria " على شركة X \* بناميبيا،

<sup>1</sup> David Otly, **Performance Management: a Framwork for Management Control System Research**, Management Accounting Reasearch, 1990, p: 367.

<sup>2</sup> Arnold S. Tannenbaum, **op cit**, p: 246.

<sup>3</sup> Nepwanga Maria Amaanda, **The Impact of Employees' Motivation and Empowerment on Delivering Service Quality to Enhance Customer Satisfaction: Case Company X (Namibia)**, Laurea University of Applied Sciences, Leppavaara, 2011, p p: 21, 23.

<sup>4</sup> جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص: 66.

\* شركة X هي أحد البنوك الرائدة في جنوب أفريقيا لديها فروع في سوازيلاند وناميبيا وبوتسوانا وموزمبيق وزامبيا.

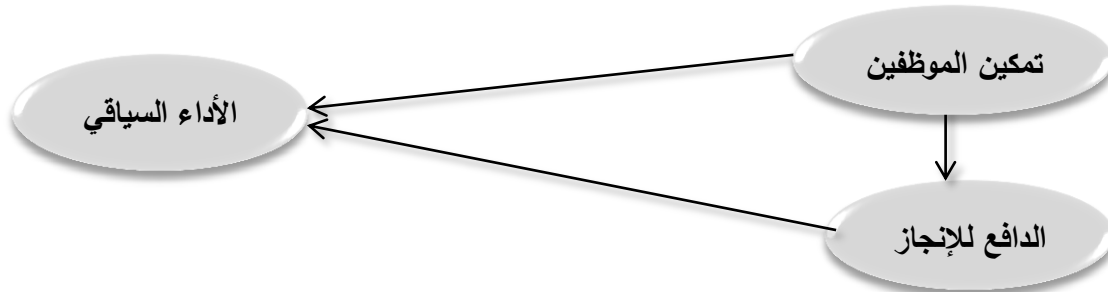
شملت 38 مشاركا بين موظفين وعينة مختارة من عملاء الشركة، أكد من خلالها الموظفين أن الإدارة لا تمكنهم من اتخاذ قرارات إذ يضطرون دائما لاستشارتها، إجراء اعتبرته الشركة تدابير لمنع سوء استخدامهم لمفهوم التمكين أمام تكرر شكاوي العملاء من سلوكياتهم ومعاملاتهم. وقد أوصى الباحث بوضع استراتيجيات لتمكين الموظفين مع إلتماس آرائهم بشأن تحسينات بيئة العمل، وإعطائهم السلطة والمعلومات اللازمة لمساعدتهم في أداء مهامهم لخلق جو من الثقة بالنفس.<sup>1</sup> وفي أحد المنظمات الإدارية الكبيرة تجلت أهمية التمكين والإستقلالية في إتخاذ القرارات التي كانت سابقا من اختصاص المستويات العليا، أين أعطيت أكثر من مائتي امرأة مسؤولية اتخاذ القرارات بشأن بعض القواعد التي تؤثر على عملهن، حيث استطعن اتخاذ القرارات، وإعداد جداول الإجازات، العمل الإضافي، ومسائل أخرى.<sup>2</sup>

حول آثار التمكين على الدافع للإنجاز والأداء السياقي للموظفين، أجريت دراسة على 213 موظف بالبنوك العامة والخاصة العاملة في أنقرة. من أهم النتائج المتوصل إليها:

- الموظفين الذين لديهم دافعية قوية للإنجاز هم أكثر إبداعا وأكثر حرصا على تولي المهام الصعبة والخطيرة، من صفاتهم كذلك التفوق والهيمنة والميل للمنافسة والرغبة في التعلم؛
- يساعد التمكين على تحسين قدرة الموظف على صنع القرار من خلال المشاركة والتدريب والتعلم والعمل بروح الفريق ويتيح للمنظمة الإستفادة من قدراتهم؛
- يتطلب الأداء بيئة عمل مناسبة، شروط تنظيمية ملائمة، تحديد واضح للمهام، بالإضافة إلى استعدادات الموظف مثل الكفاءة المهنية، الإلتزام، القدرة والمهارة، وكذلك الرغبة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود تصور إيجابي للموظفين عن التمكين، وجود علاقة بين التمكين والدافعية للإنجاز، وأن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عال من الدافع للإنجاز سيكون أداءهم عال كذلك، إذ تزيد من الحاجة إلى تحقيق الذات وهذا يساهم إيجابيا في الأداء.<sup>3</sup> كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم (04): علاقة التمكين بالدافع للإنجاز والأداء السياقي



Source: Hasan Tutar et al, **The Effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance of Employees**, African Journal of Business Management, Vol 05, N°15, 2011, p: 6322.

<sup>1</sup> Nepwanga Maria Amaanda, **op cit**, p: 41-58.

<sup>2</sup> Arnold S. Tannenbaum, **op cit**, p: 241.

<sup>3</sup> Hasan Tutar et al, **op cit**, p p: 6321, 6322.

وتتميز الإدارات العمومية بالعديد من الخصائص التي تمثل في حد ذاتها معوقات تحد من قدرتها على التطبيق الجيد للتمكين والتي من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

- البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات؛
- غياب الرغبة في الانتقال من النمط التقليدي القائم على الرقابة إلى نمط حديث قائم على المشاركة؛
- ضعف التكوين والتطوير الذاتي وخوف الموظفين من تحمل المسؤولية وغياب الثقة داخل الإدارة؛
- الأنظمة السائدة والإجراءات الصارمة لا تشجع على المبادأة والإبتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات وضعف وعدم ملاءمة أنظمة الحوافز والمكافآت؛

يدعو التمكين إلى التخلي عن الأسلوب التقليدي في الإدارة القائم على الرقابة الصارمة إلى رقابة ذاتية أساسها الثقة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات عبر تفويضهم السلطة، والتوجه نحو بناء تنظيمي مرن يسمح بتدفق المعلومات، مع تحسين أنظمة الحوافز وتطوير برامج التدريب وتشجيع المبادأة والإبتكار.

### II. 3. المتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل

يقصد بها المناخ الإجتماعي داخل الإدارة أي العلاقات الإنسانية، والتي يحدد أغلب الباحثين نطاقها في العلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض، علاقات الرؤساء بمرؤوسيه، وعلاقات المرؤوسين بالإدارة.<sup>2</sup> فيما تؤكد العديد من الكتابات المرتبطة بالموضوع على أهمية ربط العمل بالأسرة.

#### أولاً : علاقة الموظف بالموظفين

يقول تشاندراسيكار " K.Chandrasekar " : " كلما وضعت مجموعة من الأفراد في حالة عمل زاد إحتمال نشوب صراع بينهم بسبب اختلاف عادات العمل، الأخلاق، طرق التعبير، الآراء ". الصراع خطير بما يكفي لتهديد الإنسجام والكفاءة في بيئة العمل، ويضيف الباحث: " من غير الممكن القضاء على الصراع في بيئة العمل، غير أن وضع مبادئ توجيهية واضحة للعمل، توزيع واضح للمسؤوليات والممارسات يمكن أن يقطع شوطاً طويلاً نحو خلق بيئة عمل متجانسة ".<sup>3</sup> ويعتبر طومبسون " Thompson.L " الصراع على أنه إدراك الإختلافات في المصالح بين الناس، فهو جزء من حياتنا، وهو كذلك جزء لا يتجزأ من علاقة العمل.<sup>4</sup> ولما كان الصراع ظاهرة حتمية، وجب على المنظمة الحرص على جعل بيئة عملها قادرة على استيعاب الخلافات والإختلافات بين الموظفين وإذابتها من

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العنبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، أبريل، 2005، ص: 40.

<sup>2</sup> Armstrong Michael, **Performance Management: key strategies and practical guidelines**, 3<sup>rd</sup> Ed, Kogan page, 2006, p: 347.

<sup>3</sup> K.Chandrasekar, **Workplace Environment and its Impact on Organisational Performance in Public Sector Organisations**, International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, Vol 01, January 2011, p: 08.

<sup>4</sup> Omid Mahdieh, **op cit**, p: 72.

خلال العمل على تحسين علاقاتهم وتقريب وجهات نظرهم وتوحيد جهودهم وأهدافهم بما يحفز العمل الجماعي ويحسن أداء المنظمة بشكل كبير.

### ثانيا : علاقة الموظف بالقائد

تشير دراسات إلى أن أكثر حالات ترك العمل كانت نتيجة تدهور علاقات الموظفين مع القائد<sup>1</sup>. القيادة ظاهرة معقدة تتطوي على نطاق واسع وشبكة من العلاقات بين القادة والموظفين<sup>2</sup>. وقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى اعتبارها جوهر العملية الإدارية، حيث عرفت بأنها: " قدرة التأثير على مواقف، معتقدات وقدرات الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>3</sup> فكلمة كانت مصدر رضاهم زاد تقبلهم لقراراته وثقتهم فيه.

في دراسة سنة 2011 على مؤسسات صغيرة في إيكوسي كينو " Ikosi Kitu " بنيجيريا، انتقد من خلالها أوبيويري تيموتي وآخرون " Obiwuru Timothy et al " دراسة هاوس وأديتيا " House & Aditya " سنة 1997 عن الحلقات المفقودة في فهم العلاقة بين القيادة والأداء من حيث تركيزها على العلاقات بين المستويات العليا واستبعاد وظائف أخرى للقيادة، استبعاد المتغيرات التنظيمية والبيئية التي تعتبر حاسمة للتوسط في علاقة القيادة بالأداء ( درجة نجاح القيادة لا تتوقف فقط على صفات القائد وقدراته الشخصية ولكن أيضا على خصائص بيئة العمل، فقد تكون داعمة لعمل القائد كما قد تكون معرقة ) ما يجعل نتائج هذه الدراسة غير حاسمة وصعبة التفسير، فبعض العلماء يعتقدون أن القيادة تعزز الأداء والبعض الآخر يناقض ذلك. كما أن استخدام مفاهيم مختلفة للقيادة يجعل المقارنات المباشرة مستحيلة تقريبا ويبقى على علامات الإستفهام<sup>4</sup>. وقد ميزت دراسة بالشهر العقاري في محافظة طهران على 277 موظف بين ثلاثة أنواع للقيادة: التحويلية، الواقعية، المتساهلة. الأولى تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام الآليات التنظيمية كالتعويضات، الإتصالات، سياسات وإجراءات لخلق ثقافة تمكين ديناميكية ذات خصائص نشطة، قوية ومبتكرة. هذا النمط من القيادة مناسب في البيئات الديناميكية. أما القيادة البراغماتية فتتميل للحفاظ على الوضع الراهن وهي أكثر نجاحا في بيئات ثابتة. بينما القيادة المتساهلة لا تتدخل في توجيه الموظفين شعارها " دعه يعمل ". توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين بلغ 0.783 وهي إيجابية قوية. في حين بلغ معامل الارتباط بين القيادة البراغماتية والأداء 0.159 وهي إيجابية ضعيفة، فاستخدام المدير للنمط الأول أو الثاني سيحسن الأداء لكن بتأثير متفاوت حيث أن تأثير القيادة التحويلية أكبر. أما الارتباط بين القيادة المتساهلة والأداء فهو سلبي - 0.460 حيث

<sup>1</sup> K.Chandrasekar, *op cit*, p: 05.

<sup>2</sup> Oliver E. Ngodo, *op cit*, p p: 82, 83.

<sup>3</sup> Bizhan Shafie, Vahid Barghi, **The Relationship Between Leadership Style and Employee Performance: Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province**, Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies, Vol 02, N° 05, 2013, p: 22.

<sup>4</sup> Obiwuru Timothy C et al, **Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of selected small Enterprises in Ikosi- Ketu Council Development Area of Lagos Staff , Nigeria**, Australian Journal of Business and Management Research, Vol 01, N° 07, October 2011, p : 100 -102.

تقلل من الأداء وتؤدي إلى الفوضى.<sup>1</sup> وتؤكد الدراسات أن القادة الديمقراطيين هم الأكثر نجاحاً، مع وجود تحفظات حول " أفضل طريقة للقيادة " لأن فكرة وجود طريقة واحدة مثلى للقيادة تعني تجاهل دور العوامل الظرفية والطارئة في تحديد فعالية أسلوب القيادة.<sup>2</sup>

الإدارات العمومية اليوم بحاجة ماسة إلى مديرين قادة قادرين على التأثير الإيجابي في الموظفين بما يحرك طاقاتهم الكامنة وإعطاءهم الفرصة لتحديث طرق العمل بما يتلاءم مع التغيير الإداري.

### ثالثاً : علاقة الموظف بالإدارة

تنشأ هذه العلاقة منذ أول يوم للموظف في عمله، فعقد العمل المبرم بينه وبين الجهة المستخدمة يترتب عنه حقوق والتزامات، يجب على الطرفين إحترامها، وتخليه عن واجباته المهنية أو مساسه باللوائح والتعليمات يعرضه لعقوبات تأديبية متفاوتة الدرجة، كما أن أي تقصير من الإدارة قد يؤثر سلباً على هذه العلاقة التي تعد سمة العمل وأحد أبعاد مناخ العلاقات الصناعية.

إن محاولة النقابات العمالية تعظيم مكاسب الموظفين قد تعتبره الإدارة سلوكاً إحتكارياً يدفعها إلى إعتداد إستراتيجيات لمواجهة مولدة بذلك صراعات بين الطرفين. في المقابل يمكن أن تساهم النقابة العمالية في تحسين هذه العلاقات، فالنقابة تتوسط العلاقة بين الإدارة والموظفين. يقول فيرني وميتكالف " Fernie & Metcalf " أن: " المكاسب من وجود النقابة في مكان العمل تكمن في زيادة قوة العمل... والتي تندفق من تعظيم صوت وتمثيل الموظفين وتقليل تشتت علاقاتهم ". إن وجود النقابات يجنب حالة التشتت التي قد يكون عليها الموظفين، وتولي أهمية أكبر للمشاكل التي تثيرها معاملة الإدارة للموظفين، حيث اعتبرت لجنة دونوفان " Donovan Commission " تصرفات الحركة النقابية في بيئة العمل كـ " مواد تشحيم وليست مصدراً للإزعاج ". غير أن وجود أكثر من نقابة في مكان العمل يؤثر سلباً على علاقة الموظف بالإدارة، فالمسح الذي قام به فيرني وآخرون " Fernie et al " سنة 1990 حول العلاقات الصناعية توصل إلى أن التعدد النقابي يساهم في توتر العلاقات بين الإدارة والموظفين.<sup>3</sup>

لبحث كيفية تنظيم علاقات الموظفين والإدارة المستخدمة وتأثيرها على الأداء، قام CIPD\* بسلسلة مقابلات مع كبار خبراء الموارد البشرية. ورغم إتفاقهم على أهمية هذه العلاقة إلا أنهم اختلفوا في مفهومها، فالبعض ينظر إليها كجزء من وظيفة الموارد البشرية، بينما يرى آخرون أنها أكبر من ذلك لدورها الإستراتيجي، ولأنها تنظيمياً غير مرئية وغير واضحة فهي ليست وظيفة أو مسؤولية شخص محدد حتى

<sup>1</sup> Bizhan Shafie, Vahid Barghi, **op cit**, p: 22 -27.

<sup>2</sup> Emmanuel Ogbonna, Lloyd C.Harris, **Leadership style, Organizational culture and Performance: Empirical evidence from UK companies**, International Journal of Human Resource Management, Vol 11, August 2000, p p: 767, 781.

<sup>3</sup> Alex Bryson, **Union Effects on Employee relations in Britain**, Human Relations, Vol 58 , The Tavistock Institute, SAGE Publications, London, 2005, p : 1111- 1117.

\* CIPD : Conférence Internationale sur la Population et le Développement.

يمكن إدارتها، فعلاقات الموظفين مهارات وفلسفة. ويجمع الخبراء على أن الإدارة بحاجة إلى مهارات التواصل الفعال مع موظفيها ووضع آلية فعالة للتشاور والتفاوض معهم وفهم مواقفهم لكسب ثقتهم واحترامهم، ومساعدتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة. وعلق بعض المشاركين بأن المديرين بحاجة إلى التدريب على كيفية إجراء مفاوضات مع النقابات خاصة مع تحسن مناخ العلاقات بشكل ملحوظ منذ 1990 أين أصبحت العديد من المنظمات ترغب في بناء علاقة جديدة مع الموظفين والنقابات، فبحسب تقرير WERS \* 2004 فإن 30 % من المديرين أشاروا أن العلاقات قد تحسنت كثيرا منذ عام 1998 مما يعني أكثر إيجابية في النتائج والأداء\* ومع ذلك فإن مستويات الثقة والشعور بالعدالة ما زالت منخفضة.<sup>1</sup>

لتقييم العلاقة بين الإدارة والموظفين ببريطانيا، قام أليكس بريسون " Alex Bryson " بمسح بيانات العمل التي تضم 10 موظفين أو أكثر، شمل جميع قطاعات الإقتصاد الوطني باستثناء الزراعة، مستخدما طريقتين: الأولى مقابلة المديرين ( أجريت المقابلات على 2191 بيئة عمل بين أكتوبر 1997 وجوان 1998 مع معدل استجابة 80.4 % ). الطريقة الثانية هي الإستبيان ( وزع على عينة عشوائية بسيطة من 25 موظفا أو كل الموظفين في بيئة العمل التي تضم بين 10 - 24 موظف ). توصل إلى أن الإدارة (ممثلة بالمدرء ) أكثر إيجابية من الموظفين في تقييمهما لعلاقات العمل.<sup>2</sup> كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (06): تقييم العلاقة بين الإدارات والموظفين ببريطانيا

من وجهة نظر الإدارات	من وجهة نظر الموظفين	
42 %	15 %	جيدة جدا
48 %	40 %	جيدة
08 %	27 %	ليست جيدة ولا سيئة
02 %	12 %	سيئة
01 %	06 %	سيئة للغاية
100 %	100 %	المجموع

Source: Ibid, p: 1121.

تتوقف تصورات الطرفين لهذه العلاقة على مدى إلتزام كل طرف بواجباته نحو الطرف الآخر، فتكون أكثر إيجابية لما يقوم كل طرف بإلتزاماته. ويمكن تفسير نتائج الجدول بأن الموظفين أقل رضا عن علاقتهم مع الإدارة قد يرجع إلى تقصير منها جعلها بعيدة عن مستوى تطلعاتهم، أو أنها تحاول رسم

\* WERS: The Workplace Employment Relations Survey.

\*التطور السريع شركة ديل Dell يرجع إلى مناخها الإجتماعي الذي يميزه علاقات جيدة بين الأفراد ومدربهم الذي يشجع على الحوار والإجتماعات.

<sup>1</sup> Chartered Institute of Personnel and Development, **What is Employee Relations?** London, 2005, p: 02 - 08.

Consulté le 25/01/2016 à 16:51. [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)

<sup>2</sup> Alex Bryson, **op cit**, p p: 1116, 1117.

صورة حسنة عنها للرأي العام بأنها في علاقة جيدة مع الموظفين. تشير إلى أن كون العلاقة في المتوسط جيدة لا يعني بالضرورة أنها كذلك مع كل الموظفين، فقد يوجد موظف علاقته بها سيئة عكس زملاءه.

#### رابعا : الموظف بين العمل والأسرة

إستنادا إلى نظرية التبعية فإن ما يحدث في العمل يمكن أن يمتد ويؤثر على جودة حياة الناس والعكس صحيح، هذا ما توصل إليه العديد من الباحثين، حيث أشار هارت " Hart.P " سنة 1999 وكوين وستين " Quinn.R & Staines.G " سنة 1979 إلى قضية الرضا عن الحياة بالقول أن الموظفين السعداء والراضين عن الحياة يكونون أكثر متعة في العمل.<sup>1</sup> وقد بدأت دراسة وربط النقاط بين العمل والأسرة عام 1960 نتيجة الصعوبات التي يواجهها الموظفون في تحقيق التوازن بين مطالب الإدارة التي يعملون بها ومطالب أسرهم الأثقل،<sup>2</sup> حيث أصبح من الضروري فهم العوامل الخارجة عن نطاق العمل التي تؤثر على رفاهيتهم، فالتحديات التي يواجهونها خارج العمل تجعلهم يعانون من ضغوط نفسية وعاجزين على التعامل مع مشاكل العمل ( في أوروبا مثلا حوالي خمس سكانها العاملين غير قادرين على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية ).<sup>3</sup> فالعمل يمثل جزء كبير من حياة الموظفين، وكلما تقدمت بهم الأعمار زادت مسؤولياتهم اتجاه عملهم واتجاه أسرهم، وهما متعارضتان إلى حد يجعل من الصعب الموازنة بينهما، لأنهم يدركون أن انغماسهم في عملهم سيكون على حساب أسرهم. هذا التعارض يسبب التوتر الذي يتطور مع مرور الوقت إلى مشاكل صحية نفسية واجتماعية. ومناقشة الإدارة معهم مشاكلهم العائلية والبحث فيها من شأنه أن يعزز شعورهم بالإنتماء والالتزام، ويخفف من حدة التوتر والضغوط التي يعانون منها، ويساهم في التحفيز والتفاني في العمل، فالموظفين الذين يتمتعون بمستوى عال من الرفاه الإجتماعي والنفسي من المحتمل أن يكونوا الأكثر إلتزاما والأحسن أداءا.

في الإدارات العمومية، يعزز بناء علاقات إجتماعية حسنة مستويات الثقة بين الموظفين أنفسهم ومع مشرفيهم والإدارات نفسها. ويعد هذا تحديا في ظل التحولات التي تشهدها بيئات عملها التي لم تعد بيئة ثابتة بفعل برامج الإصلاحات، تحديث تشريعات العمل، تعدد النقابات العمالية... الخ.

## II. 4. المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل

من أهم المتغيرات التي لها علاقة بالعمل: ضغوط العمل، الأجور ونظام الحوافز، إجراءات وأساليب العمل، ظروف الأمن والسلامة المهنية، إذ يراها الباحث المتغيرات الأكثر تأثيرا على الموظف.

<sup>1</sup> Eric G.lambert, Nancy L.Hogan, *op cit*, p: 33.

<sup>2</sup> Chandranshu Sinha, **Factors Affecting Quality Of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations**, Australian Journal of Business and Management Research, Vol 01, N° 11, February 2012, p: 31.

<sup>3</sup> Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, **20 ans de conditions de Travail en Europe : Premiers résultats ( à partir ) de la 5<sup>ème</sup> Enquête Européenne sur les conditions de Travail**, Office des publications, 2010, p : 01.

## أولاً : ضغوط العمل

يعد هانس سيلبي " Hans Selye " أحد الأوائل الذين بحثوا في هذا الموضوع، يطلق عليه إسم " أب الضغوط " الذي قدم سنة 1936 فكرة الضغوط على أنها وضعية من التوتر يكون عليها الفرد نتيجة تعرضه لقوى ضاغطة، وكرد فعل يحاول مقاومتها أو التكيف معها للمحافظة على الوضع الصحيح. حيث قال: " الضغوط ليست بالضرورة شيئاً سيئاً، فكل شيء متوقف على كيفية التعامل معها، فهي تنعش وتخلق العمل الناجح، في حين أن الفشل والذل هو الضار".<sup>1</sup> وقد حظيت ضغوط العمل باهتمام متزايد من قبل باحثين في مجالات متنوعة كعلم النفس، الطب، الإجتماع والإدارة، حيث عرفها المعهد الوطني الماليزي للسلامة والصحة المهنية على أنها: " الإستجابات الجسدية والعاطفية الضارة التي تحدث أثناء العمل بفعل عدم تطابق موارد وقدرات الموظف مع احتياجات ومتطلبات الوظيفة"<sup>2</sup> فهي مرتبطة ببيئة العمل، أين تلعب استعدادات الموظف وشخصيته دوراً كبيراً في التكيف معها.

وقد اختلف الباحثون في طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء، فمنهم من يراها عكسية إستناداً إلى بعض السلوكات السلبية التي تسببها الضغوط مثل كثرة الغياب، الميل نحو العنف اللفظي والبدني، بالإضافة إلى ما تسببه من أعراض كارتفاع ضغط الدم، أمراض القلب. ومنهم من يعتبرها طردية، فهي عامل محفز على ظهور السلوك الإبداعي، حيث يتحسن أداء الموظف المعرض للضغوط بحثاً عن المزيد من الشعور بالنجاح والثقة في النفس وتكثيف الذات مع هذه البيئة، فوجود مستوى منخفض من الضغوط لا يثير التحدي لديه. الفئة الثالثة ترى أن العلاقة منحنية، فالضغوط تحسن الأداء في البداية، لكن لما تصل مستويات تفوق قدرة الموظف على التحمل ينحدر أدائه إلى الأسفل. أخيراً، ووفقاً للفئة الرابعة، فإنه ليس من الضروري أن تكون هناك أي علاقة قابلة للقياس الكمي بين المتغيرين.<sup>3</sup>

لكن الشائع أن ضغوط العمل تؤثر سلباً على الأداء، ففي مسح لـ 2000 وظيفة وطنية بكندا في مجال الرعاية الصحية توصل إلى أن 47 % من الموظفين يعانون من ضغوط عمل كبيرة، 26 % يقرون أن هذه الضغوط جعلتهم مجهدين بدنياً، 11% قالوا أنهم يضطرون بسببها إلى أخذ المزيد من الوقت خارج العمل، فضغوط العمل تؤثر سلباً على الصحة والسعادة الشخصية والمهنية وهي توصف بـ " عدو الأداء".<sup>4</sup> كما كشفت دراسة لـ لايبا دار وآخرون " Laiba Dar et al " على 143 موظف بشركات متعددة الجنسيات وجامعات وبنوك في باكستان، الذين عملوا لمدة لا تقل عن 05 سنوات عن وجود علاقة سلبية

<sup>1</sup> Laiba Dar et al, **Impact of Stress On Employees Performance in Business Sector of Pakistan**, Global Journal of Management and Business Research, Vol 11, May 2011, p: 02.

<sup>2</sup> Mas'udah Asmui et al, **op cit**, p: 290.

<sup>3</sup> Laiba Dar et al, **op cit**, p: 01.

<sup>4</sup> Muhammad Iqbal, Ayse Kucuk Yilmaz, **Analysis of workplace stress and organizational performance in human resource management: a case study of air traffic controllers of Pakistan**, International Journal of Management and Sustainability, 2014, p: 364.

بين ضغوط العمل ( الإستهياء من بيئة العمل، غموض الدور، الخوف من البطالة، الخوف من التعرض للحوادث المهنية ) وبين أداءهم.<sup>1</sup> وتؤدي ساعات العمل الطويلة إلى مستويات كبيرة من الإجهاد البدني والنفسي، فبحسب إحصائيات منظمة العمل الدولية ما يزيد عن 30 % من مجموع العمال في بعض البلدان يعملون أكثر من 48 ساعة أسبوعياً.<sup>2</sup>

وتشير التقديرات إلى أن حوالي 100 مليون يوم عمل تضيع بسبب ضغوط العمل، بإمكان الإدارة التقليل من شدتها من خلال تخفيض عبء العمل، تحسين نمط الإدارة والإشراف، تحسين الأجور والمكافآت، زيادة أوقات الراحة.<sup>3</sup> وقد توصلت أبحاث وزارة العمل والصناعات بواشنطن سنة 2002 إلى أن 40 % من التعويضات التي يمنحها صندوق ولاية واشنطن للعاملين سببها إضطرابات العضلات والعظام الناتج عن استخدام الجسم في عمل يفوق قدرته ( عدم تطابق بين قدرات العامل ومتطلبات الوظيفة ) تتسبب هذه الإصابات في وقت ضائع وتكاليف تفوق 12 مليون دولار سنوياً.<sup>4</sup>

مع الخوف من المساءلة والمحاسبة، الموظفين في بعض الإدارات العمومية خاصة في قطاع المالية معرضون إلى مستويات كبيرة من ضغوط العمل لكون مهامها ذات طابع تقني كالتدقيق، الرقابة والمحاسبة، أو لضرورة الخدمة التي تفرض الحضور الذهني والجسدي المستمر كالعمل بالشبائيك. وهم بحاجة إلى تخفيضها بالقدر الكافي لتجديد طاقاتهم خاصة بالنسبة للأعمال المتعبة وحتى لا يكون هذا العمل مصدر استياء وطارد للكفاءات.

## ثانياً : الأجور ونظام الحوافز

رغم التحولات في مكونات الأجور إلا أنها مازالت بعيدة عن مستوى التطلعات، إذ تشير تقارير منظمة العمل الدولية أنه ما بين 05 - 25 % من الموظفين أجورهم متدنية.<sup>5</sup> وقد تكون أحد العوامل المفسرة لسلوك الموظف بشكل عام والموجهة لأدائه بشكل خاص، فكلما انخفضت مستوياتها ضعفت قدرته على تأمين حاجياته الأساسية وهذا ما قد يدفعه إلى إهمال المهام الموكلة إليه في إطار وظيفته والبحث عن نشاط ثانوي مكمل لزيادة دخله، ففي دراسة قام بها باكييتي بامبوغ " Bakiti Ba Mbog " سنة 2010 لتحديد دور الأجور ونظم التعويضات في كفاءة عمل الموظفين في الكاميرون ( بعد التدابير التي قامت بها الحكومة للتعامل مع الأزمات الإقتصادية وتأمين متطلبات الإدارة العامة الجديدة والمتمثلة في حذف وظائف

<sup>1</sup> Laiba Dar et al, **op cit**, p : 01.

<sup>2</sup> مكتب العمل الدولي، المساواة بين الجنسين في صميم العمل اللائق، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

<sup>3</sup> Subha Imtiaz, Shakil Ahmad, **Impact of Stress on Employee Productivity, Performance and Turnover: An Important Managerial Issue**, p: 02. Consulté le 02/02/2016 à 15:31. [www.academia.edu](http://www.academia.edu)

<sup>4</sup> Mas'udah Asmui et al, **op cit**, p: 290.

<sup>5</sup> خوان سومافيا، تنفيذ برنامج منظمة العمل الدولية للفترة 2010 - 2011، تقرير المدير العام لمكتب العمل الدولي، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 101، جنيف، 2012، ص: 06.

جديدة وتخفيض الأجور ) لاحظ الباحث انخفاض في جودة الخدمات العامة وانحرافات في سلوك الموظفين من اختلاس للأموال العامة، الرشوة وغيرها من السلوكيات الإنتهازية، كالإنسحاب المؤقت من الإدارة لشغل وظائف في هيئات أخرى أكثر ربحية.<sup>1</sup> وفي مسح ميداني لصموئيل تايو " Samuel Taiwo " سنة 2008 على عمال أربع مصانع للنفط والغاز بلاغوس " Lagos " النيجيرية، طلب منهم ترتيب العوامل الأكثر مساهمة في تحسين الإنتاجية، فجاء الأجر في المرتبة الأولى بـ 41 % ، بيئة عمل مواتية في المرتبة الثانية بـ 29.51 % ، التدريب بـ 22.95 % ، الرقابة بـ 3.28 % ، بينما ما نسبته 3.26 % ترى أن هذه العوامل لا تساهم في تحسين الإنتاجية.<sup>2</sup> وعلى العكس بينت دراسة بجامعة ميتشغان " Michigan " سنة 1978 أن كسب المال ليس وحده الدافع للعمل، إذ يسعى الفرد إلى تحقيق حاجات إجتماعية ونفسية فما يقارب 71 % من المستجوبين عبروا عن رغبتهم في مواصلة العمل حتى في حالة تحقيق ثروة تغنيهم عن العمل.<sup>3</sup> إذن لكل دراسة نتائجها المتميزة عن سابقتها، فرأي يعتقد أن الأجور هي المحرك الرئيسي للأداء، ورأي آخر يعطي أهمية أكبر للحوافز المعنوية. ويرى الباحث أن الموقف اتجاه الأجر يختلف باختلاف شخصية الموظف، أهدافه وتطلعاته، وهذا الذي يجعل التنبؤ بالسلوك الإنساني عملية صعبة.

بالحديث عن الحوافز، فإن عملية التحفيز تتدخل فيها مجموعة من المكونات المؤثرة داخل الإدارة، لخصها الباحثين في ثلاثة مكونات أساسية هي: الموظف، الوظيفة، خصائص بيئة العمل.<sup>4</sup>

- **الموظف:** يتفاوت الموظفين، مسؤولين كانوا أم مرؤوسين في مستويات الذكاء والإتجاهات والحاجيات والتطلعات، ولذلك من المحتمل جدا أن تختلف ردود أفعالهم تجاه أي قوة تحفيز.
- **الوظيفة:** تؤثر الوظيفة في مستوى التحفيز، فبعض الموظفين يختارون الوظائف التي تنطوي على التحديات، في حين يفضل الآخرون الوظائف الروتينية وعليه ينبغي على المدير أن يدرك توجهات الموظف لتكليفه بالمهام التي تلائمه حتى يحقق أفضل أداء.
- **خصائص بيئة العمل:** هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها بيئة عمل عن أخرى، بحيث تجعل من الإدارة التي تتميز ببيئة عمل ملائمة أكثر قدرة على تحفيز موظفيها من غيرها.

وهنا يمكن التمييز بين نوعين من بيئات العمل بالإدارات العمومية بيئة عمل محفزة تهتم بموظفيها عبر البحث في العوامل القادرة على تقريب أهدافهم مع أهدافها، فهي تبادر إلى التحفيز الإيجابي ولا يكون استخدامها للحوافز السلبية إلا في أضيق الحدود. وبيئة عمل غير محفزة بل تبادر إلى التحفيز السلبي وهي بذلك تسيء إلى علاقة العمل.

<sup>1</sup> Bakiti Ba Mbog Binyetl J.O, **Système de Rémunération et Motivation des fonctionnaires Camerounais : une analyse théorique**, revue Gestion et Management Publics, Vol.08, Janvier 2010, p : 02.

<sup>2</sup> Akinyele Samuel Taiwo, **op cit**, p: 304.

<sup>3</sup> عبد النور أرزقي، معنى العمل، مجلة " Campus "، العدد الأول، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2006، ص: 63.

<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال، ط4، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص ص: 233، 234.

### ثالثا : إجراءات وأساليب العمل

تؤثر طريقة العمل على الحالة النفسية والصحية للعامل، نتيجة توصلت إليها مجموعة دراسات أجريت في السويد سنة 1970 على النساء العاملات في صناعة النسيج حيث أثبتت تعرضهن لأمراض وإصابات ناجمة عن العمل الرتيب والمتكرر، خصوصا في الذراعين وأسفل الظهر والكتفين والرقبة.<sup>1</sup> ولأن العمل في الإدارة العمومية غالبا ما يكون رتيب ونمطي، فهذا يشعر الموظف بالإحباط لغياب فرص الإبداع وتطوير المهارات، ومن جهتها تقوت الإدارة على نفسها فرصة استغلال هذه القدرات والكفاءات. والحل الأنسب لها في هذه الحالة يمكن أساسا في تدوير العمل والتجديد للتقليل من الروتين وعصرنة وتحديث أنظمتها وأساليب عملها ( الإدارة الإلكترونية ) للإستفادة من مزايا تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

وتشمل تكنولوجيا الإعلام والاتصال منظومة من معدات الإعلام الآلي ووسائل نقل المعلومات كالحواسيب، الهواتف، اللوحات الإلكترونية، والبرامج والشبكات.<sup>2</sup> وقد تعددت مجالات تحديث الادارة من تقنيات الحاسب الآلي إلى البرامج المتطورة التي تتضمن نظم خبيرة وذكاء صناعي وقواعد بيانات وأتمتة المكاتب والإنترنت والإنترانت والإكسترانت والبريد الإلكتروني... الخ. كل هذا يساعد على:

- السرعة والدقة في إنجاز ما هو مطلوب؛
- تقليل تكاليف الإدارة والحد من استخدام الملفات الورقية؛
- تحسين كفاءة وفعالية الموظفين والمساهمة في التنسيق بين الأقسام والمصالح الإدارية المختلفة؛
- تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات الفعالة عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب؛
- مواكبة التطورات العالمية فيما يتعلق بأساليب خدمة الزبائن؛
- حفظ البيانات والمعلومات الضرورية للعودة إليها في أي وقت.

لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية، أجريت دراسة سنة 2012 على 61 موظف بجامعة ورقلة، أهم ما توصلت إليه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين الأداء الوظيفي من حيث حجم الأداء، نوعيته، كفاءته، تبسيط العمل. غير أن هذه التكنولوجيا لم تساعد في تسريع وتيرة إنجاز الأعمال ولهذا أوصى الباحث برفع مهارات الموظفين وتدريبهم على الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات<sup>3</sup>. غير أن استخدام هذه التكنولوجيا له عيوب كذلك، من حيث فرض ضغوط على الموظفين لمواكبة التغييرات التكنولوجية، كما

<sup>1</sup> Annette Thornquist, *op cit*, p: 23.

<sup>2</sup> Salima Benhamou, **TIC et Conditions de travail dans la fonction publique**, Direction Générale de l'administration et de la Fonction Publique, République Française, 07 février 2014, p : 02.

<sup>3</sup> العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص: 322 - 330.

تؤدي إلى إضعاف عملية الإتصال المباشر فتؤثر سلبا في علاقات العمل، حيث أظهرت دراسات أن الحلقات والإجتماعات المباشرة أكثر فعالية من العالم الافتراضي الذي يكون أقل إتصالا وتفاعلا.<sup>1</sup>

#### رابعا : ظروف الأمن والسلامة المهنية

منذ بداية العصر الصناعي أخذت مسألة العلاقة بين ظروف العمل وصحة العمال حيزا كبيرا من إهتمام الحكومات والنقابات العمالية، حيث وضعت ألمانيا سنة 1871 وفرنسا سنة 1874 أول قوانين لتحسين ظروف العمل من حيث الأمن والسلامة. وفي عام 1995 قامت منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية بوضع تعريف مشترك للصحة المهنية يتمحور حول ثلاثة أهداف واضحة:<sup>2</sup>

- حماية وتعزيز صحة العاملين وقدراتهم على العمل؛
- تحسين بيئة العمل وملائمتها لشروط الصحة والسلامة المهنية؛
- وضع وتنظيم ثقافة عمل تساهم في تطوير الصحة والسلامة في العمل.

لقد أصبحت الآثار السلبية لحوادث العمل والأمراض المهنية مدعاة للقلق من الناحية الصحية أو الإقتصادية، إذ تشير إحصائيات منظمة العمل الدولية إلى وفاة 2.34 مليون شخص سنويا عبر العالم بسبب حوادث العمل والأمراض المهنية أي ما يعادل 6400 حالة وفاة يوميا.<sup>3</sup> في حين أشارت الوكالة الأوروبية للسلامة والصحة المهنية أن العديد من دول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي تعاني من التكاليف المرتبطة بالمشاكل الصحية والمهنية للعامل تتراوح بين 2.6 % و 3.8 % من ناتجها المحلي الإجمالي، حيث تكبدت فرنسا وحدها سنة 2000 تكاليف حول الأمراض المرتبطة بضغوط العمل فقط كأضرار القلب والإكتئاب قدرت بـ 1.98 مليار أورو تشمل تكاليف الرعاية الإسعافية، عدد أيام المكوث بالمستشفى والتوقف عن العمل بسبب المرض أو الحادث المهني.<sup>4</sup> وإذا كانت ظروف العمل السيئة وغياب إجراءات الأمان والسلامة هي السبب الرئيسي وراء هذه العواقب، إلا أنه أحيانا يتسبب فيها العمال لافتقارهم الخبرة اللازمة في هذا المجال أو إهمالا منهم.<sup>5</sup> وبالرغم من أن بيئة العمل الإداري أقل عرضة لحوادث العمل، لكن لا يعني ذلك خلوها تماما من بعض الحوادث العرضية، فقد تقل شروط الأمن والسلامة المنصوص عليها في قوانين العمل خاصة في ظل غياب عامل التوعية والتفتيش الدوري مما قد يعرض الموظف إلى:

<sup>1</sup> Salima Benhamou, *op cit*, p: 07- 12.

<sup>2</sup> Thierry Debrand, *L'influence des conditions de travail sur les dépenses de santé*, Document de travail, Institut de recherche et documentation en économie de la santé, Paris, Mars 2011, p: 03.

<sup>3</sup> خوان سومافيا، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

<sup>4</sup> Thierry Debrand, *op cit*, p: 03.

<sup>5</sup> Annette Thornquist, *op cit*, p: 48.

- حوادث عمل كحالات إنزلاق وسقوط تتسبب في كسور أو وفاة نتيجة خصائص مكان العمل ( أرضية زلقة، أدراج غير آمنة... الخ )، أو حرائق مفاجئة أو صدمات كهربائية ( خاصة إذا كانت المعدات الكهربائية المنتشرة داخل الإدارة غير معزولة وغير مغطاة )<sup>1</sup>.

- أمراض مهنية ( أمراض المكتب ) نتيجة إضاءة غير مناسبة، الحقول الكهرومغناطيسية والمبيدات الحشرية وأجهزة التكييف، فقد توصلت دراسة إلى أن الجلوس أمام الكمبيوتر لأكثر من 20 ساعة في الأسبوع يضاعف احتمال الإجهاد لدى النساء الحوامل، كما بينت دراسة بجامعة جونز هوبكينز\* "Johns Hopkins University" على خمسين ألف شاب أن العمل المتواصل في مكان ملوث بالمجالات المغناطيسية يزيد نسبة احتمال الإصابة بسرطان الدم.<sup>2</sup>

- لحوادث العمل والأمراض المهنية كذلك آثار سلبية على الإدارة تتمثل أساسا في تكاليف العلاج والتعويضات المدفوعة، وتكاليف الأيام الضائعة من العمل، تأثر سمعتها، قلة التزام الموظفين، التغيب دوران العمل، وهذا يحتم على الإدارة الحرص على جعل بيئة العمل آمنة وصحية.

كخلاصة حول متغيرات بيئة العمل، نقول أن النظرة تجاه هذه المتغيرات تتفاوت من شخص لآخر حسب درجة حساسيته، فقد تكون حساسية موظف تجاه تصرفات مديره فتجده يقيم بيئة عمله بناء على شخصية هذا الأخير وكيفية تعامله، بينما يقيّمها آخر على أساس مستويات الأجور هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن تأثير متغير من متغيرات بيئة العمل لا يكون بمعزل عن باقي المتغيرات بل في تفاعله هذه المتغيرات في مجملها، أي أن الحكم النهائي للموظف على نوعية بيئة عمله يكون بعد تقييمه لكل المتغيرات، فقد يكون متغير إيجابي محفز في حين متغير آخر سلبي غير مرض، فمن المهم بالنسبة للإدارة إذا ما أرادت خلق بيئة ملائمة أن تستطلع آراء موظفيها حول أهمية كل متغير والنقائص التي يعاني منها لتذليلها وتحسينها حتى توفر للموظفين الرفاهية في أغلب النواحي حتى لا نقول كلها لأن جميع متغيرات بيئة العمل لها من الأهمية بالنسبة للموظفين، فقد أصبح الحديث الآن عن بيئة العمل المتوازنة، تتكامل فيها المتغيرات المادية مع التنظيمية، والاجتماعية والوظيفية، فكلما كانت المنظمة أقدر على تحقيق هذا المسعى كلما ساهم ذلك في تعزيز السلوك الإيجابي لأفرادها. أي أن المنظمة التي ستستثمر في بيئة عملها بشكل أفضل ( تجعلها جذابة ) ستجني عوائد أفضل في قادم الأيام. ولأن بناء المستقبل يكون من خلال الإستفادة من ثغرات الماضي و أخطائه، فإنه من المفيد أن نتعقب تاريخ بيئة العمل بمعنى المراحل التي مر بها هذا المفهوم عبر نظريات وأفكار الباحثين في علم الإدارة.

<sup>1</sup> جيرمي سترانكس، ترجمة بهاء شاهين، دليل المدير الى الصحة والسلامة في العمل، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص: 287 - 307.

\* جامعة جونز هوبكينز Johns Hopkins : جامعة خاصة تأسست سنة 1876، مقرها بالتيمور بولاية ماريلاند بالولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>2</sup> ادبيث واينر وأرنولد براون، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

### III. المقاربات النظرية لبيئة العمل

زادت الحاجة إلى إجراء بحوث في بيئة العمل مع التأكيد على أهمية قضايا السلامة والصحة المهنية وقد دارت لهذا الغرض نقاشات علمية دولية. بحسب مايكل كوينلان " Michael Quinlan " وعلى الرغم من الإهتمام المتزايد بالتاريخ الاجتماعي وتاريخ العمل منذ 1960 إلا أن المشاكل المتعلقة بالعمل وشروط السلامة المهنية لم تتل الإهتمام بها كحقل مستقل من البحوث وإنما كانت أغلبها محدودة ووصفية.<sup>1</sup>

إن تحول اهتمامات الباحثين والممارسين إلى ما يجري داخل المنظمات للبحث في سبل تحسين أداء الأفراد جاء بوسائل وأفكار ومرتكزات شكلت في مجملها نظريات متباينة في آرائها وتوجهاتها. ومن خلال تعقب أهم المقاربات النظرية للمنظمات حاول الباحث استخلاص المراحل التاريخية الأساسية لتطور بيئة العمل اعتمادا على هذه المقاربات مع التركيز على مساهماتها في إثراء هذا المفهوم. تمثلت هذه المقاربات أساسا في: المقاربة الماركسية، المقاربة الراديكالية، المقاربات الإمبريقية، المقاربات الحديثة.

#### III. 1. المقاربة الماركسية

أدى الفصل بين المالكين والمسيرين، بفعل كبر حجم المنظمات، إلى تحول في علاقات الإنتاج، ففي إطار نظريته حول ظروف العمل وصراع الطبقات ومقدار تأثيرها في مستويات الأداء والإنتاجية، كشف كارل ماركس " K.Marx " عن جوهر الصراع القائم في علاقات الإنتاج بين الطبقة البرجوازية التي تملك وسائل الإنتاج والطبقة البروليتارية ( القوى المنتجة ) التي تملك الجهد المبذول، فالتفاعل بين الطبقتين والذي أطلق عليه إسم العلاقات الإجتماعية يتميز بإحكام الطبقة الرأسمالية المالكة السيطرة على العمال واستغلالهم بأشكال متعددة مما يفقدهم القدرة على الإبداع والمبادرة والإبتكار، وتنتشر بينهم مظاهر التنصل من المسؤولية، وتظهر الصراعات ضمن أجواء العمل بدافع السعي وراء المصالح الشخصية بوسائل مشروعة وغير مشروعة لتدعيم أوضاعهم، مما يسهم بشكل سلبي في تدهور مستويات أدائهم وإنتاجيتهم، بسبب عدم الإستقرار الإجتماعي والنفسي. وقد إهتم التحليل الماركسي بمشكلة الإغتراب بعد أن لاحظ إنتشار مظاهره وسط العمال في علاقاتهم ببعضهم مع بعض، وعلاقاتهم ببقية أفراد المجتمع، وداخل التنظيمات المنتشرة في المجتمع الصناعي، فتحطيم العمال للآلات، التخريب الإجتماعي، الرفض الثوري والإحتجاجات، كلها ساهمت في فقدان الشعور بالولاء للتنظيم الصناعي الرأسمالي وغيبت الشعور بالإنتماء إلى المجتمع الصناعي مما أدى إلى العزلة الإجتماعية للعمال. وقد أرجع التحليل الماركسي تلك الظاهرة إلى الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، تقسيم العمل، الصراع الطبقي القائم على الإستغلال وإحتكار السلطة والنظر إلى العامل على أنه وسيلة وليس غاية بحد ذاته. والخروج من حالة الإغتراب التي يعانيها

<sup>1</sup> Annette Thornquist, *op cit*, p: 01.

العمال يكون بالقضاء على الملكية الخاصة والإستغلال، ومعاملة العمال معاملة إنسانية تحقق متطلباتهم الإجتماعية والنفسية وتحقق لهم الإستقرار والتوازن وتحقق العدل والمساواة. وحسب الماركسية كلما كان توافق وتلاؤم بين قوى وعلاقات الإنتاج كلما كان الأداء عاليا، أما ظهور أي اضطرابات أو خلافات أو مشاكل سيؤدي ذلك بالضرورة تدني مستويات الأداء.<sup>1</sup> إذن حسب المقاربة الماركسية فإن بيئة العمل الإجتماعية وبالتحديد علاقة العمال ( البروليتارية ) بأصحاب العمل ( البورجوازية ) غير مساعدة على الأداء فمع خصائصها القائمة على السيطرة والإستغلال والصراعات، أفقدت العمال روح المسؤولية والقدرة على الإبداع وجعلتهم يسعون وراء مصالحهم الشخصية.

### III . 2. المقاربة الراديكالية

في بحثه عن العلاقة بين الأشكال المجتمعية والسيطرة داخل بيئة العمل، استند المدخل الراديكالي\* إلى الفكر الماركسي، حيث انتقد هيربرت ماركوز " Herbert Marcus " ( 1898 - 1979 ) نظرية التنظيم في المجتمعات الرأسمالية ومفهوم التحول التكنولوجي الذي يزيد من سيطرة أرباب العمل وهيمنتهم على العمال داخل تنظيمات العمل، إذ تساءل عن سبب عدم تحسن علاقات العمل بين الطرفين بالرغم تطور الواقع الإجتماعي للدول الرأسمالية، حيث اقترح ضرورة تحفيز العمال داخل بيئة العمل من خلال المشاركة العمالية في الإدارة التنظيمية واستبدال طرق ووسائل العمل بأخرى تكون أقل قهرا.<sup>2</sup> وقد عرف ماركيز " Marcus " بعادته الشديد للهيمنة التقنية وتحويل الإنسان إلى آلة إنتاجية، كما بلور فلسفة تشاؤمية بسبب إغتراب الإنسان في المجتمع الصناعي الحديث الذي تغلب عليه التقنية، ويرجع ذلك إلى شعور الشريحة المثقفة من الطبقة الوسطى بالإحباط وخيبة الأمل. وقد بين في كتابه " إنسان البعد الواحد" اختفاء الدور الفعال للطبقة البورجوازية والطبقة البروليتارية على حد سواء، فهناك قوة واحدة مخفية متحركة في مسار هاتين الطبقتين معا هي العقلانية العلمية التقنية وليست هناك طبقة معارضة، فقد تم استيعاب الطبقة العاملة واسترضاؤها من خلال تحفيزات مادية استهلاكية، وترشيد عملية الإنتاج ذاتها.<sup>3</sup>

ركزت هذه المقاربة على بيئة العمل الوظيفية، وتحديدًا تلك المتعلقة بإجراءات وأساليب العمل، فمع إدخال التكنولوجيا زادت هيمنة أرباب العمل على العمال، مما أفقدهم الشعور بالقيمة فهم لا يختلفون كثيرا عن الآلات الإنتاجية المنشرة عبر أرجاء المصانع وهذا زادهم إحباطا وأثر سلبا على أدائهم.

<sup>1</sup> حسين صديق، الإتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الإجتماعية: عرض وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 03 و04، 2011، ص: 326 - 331.

\* الراديكالية Radical: تعني "الأصل" وهي فلسفة سياسية تبحث في مظاهر الظلم في المجتمع لاقتلاعها من جذورها.

<sup>2</sup> زلاقي وهيبية، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 04، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جانفي 2009، ص: 06.

<sup>3</sup> ويكيبيديا الموسوعة الحرة، هيربرت ماركوز Herbert Marcus، تاريخ النصف 2016/02/01 على 11:50 . <https://ar.wikipedia.org/wiki>

### III. 3. المقاربات الإمبريقية

ساهمت المداخل الإمبريقية\* بشكل كبير في إثراء الدراسات حول تحسين أداء العمال، رغم تباين اهتماماتها ومركزاتها. وانطلاقاً من هذه المداخل، حاول الباحث تقسيم بيئة العمل إلى:

- بيئة عمل تايلورية نسبة إلى فريدريك تايلور Frederick Taylor ؛
- بيئة عمل إدارية لتركيزها على تطوير العمل الإداري ؛
- بيئة عمل بيروقراطية نسبة إلى النظرية البيروقراطية ؛
- بيئة عمل إنسانية نسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية ؛
- بيئة عمل فوردية نسبة إلى هنري فورد Henry Ford .

#### أولاً : بيئة العمل التايلورية

للتخلص من ظاهرة تباطؤ إنتاجية العمال ولتحسين إنتاجية المصانع الأمريكية، بحث بعض الباحثين على رأسهم فريدريك تايلور " Frederick Taylor " (1856-1915) في أفضل وأقصر طرق إنجاز الأعمال من خلال القضاء على الممارسات السلبية من هدر للجهد والوقت في حركات لا حاجة لها، فوضعوا مجموعة إجراءات لتسريع وتيرة العمل مع الإختيار الجيد للعمال وتدريبهم على التفوق والتميز في الأداء.<sup>1</sup> ومن أكثر المتأثرين بأفكار تايلور " Taylor " عالم النفس فرنك جلبرت وزوجته ليلين " Frank Gilbert & Lilian " إذ اعتمدا على كتابه " الإدارة العلمية " (1911) في تصميم وتحديد الحركات الضرورية لإنجاز العمل بطريقة مثلى، حيث تم استبعاد الحركات الزائدة وكان لذلك نتائج جيدة على الأداء، ففي عملية وضع الطوب على الجدران الخارجية تمكن فرنك جلبرت " Frank Gilbert " من تخفيض عدد الحركات من 18 إلى 04 حركات لكل طوبة، أما الجدران الداخلية فتقلص عدد الحركات من 18 إلى 12 حركة لكل طوبة، وهذا زاد من سرعة البناء من 120 طوبة إلى 350 طوبة في الساعة لكل عامل.<sup>2</sup>

حققت بيئة العمل التايلورية نتائج إيجابية، حيث قدم فارنام دوايت " Farnam Dwight " أرقام تشير إلى تحسن الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، ففي مناولة الحديد الخام وتفريغها من العربات زاد الإنتاج من 02 إلى 10 طن في الساعة وانخفضت التكاليف من 27 إلى 08 سنت للطن. وفي إحدى شركات الصلب زاد الإنتاج من 12 إلى 48 طن في اليوم وانخفضت التكاليف من 10 إلى 4 سنت للطن. وبالرغم من ذلك إلا أن العمال لم يكونوا راضين عن ظروف عملهم، فلم يكن يسمح لهم بإبداء آرائهم أو التعبير عنها مما ترك مشاكل نفسية وقلة الدافع للعمل ونقلوا عن كوبيل " Koppel " مؤرخ تايلور " Taylor "

\* الإمبريقية Empirique : مذهب يرى أن أصل المعرفة هو التجربة ، يطلق عليه أحيانا المذهب التجريبي.

<sup>1</sup> Jean Pierre Helfer et al, **Management : Stratégie et Organisation**, Librairie Vuibert, 3<sup>ème</sup> Ed, Paris, 2000, p : 374.

<sup>2</sup> بغول زهير ، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية: في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص: 86.

أن هذا الأخير قال مرة إلى أحد العمال: " ليس من المفروض أن تفكر، إن هناك آخرين ندفع لهم مقابل التفكير". تايلور " Taylor " كان من رواد الهندسة الإنسانية بالطريقة التي يتعامل بها مع العامل لا تختلف عن تعامله مع الآلة.<sup>1</sup> وقد بينت العديد من الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن تطبيق الأفكار التaylorية أدى إلى إرتفاع نسب التغيب ودوران العمل وتسرب العمالة والتذمر في أوساط العمال.<sup>2</sup>

في مقالة تحت عنوان " البروليتارية، بيئة العمل والنضال من أجل الهيمنة " ناقش بيل سوند " Bill Sund " تطورات بيئة العمل بشكل عام خلال الفترة 1930-1975 والتي تمثل ذروة العصر الصناعي في السويد، حيث تميز العمل في المصانع بالمهين في إطار التنظيم التaylorي للعمل، كثرة مشاكل الحياة العملية، وإنتاج الحديد والصلب مثلا كان يتم في ظروف غير صحية والعمال معرضون في كل مرة لحوادث العمل وكان هذا سببا في ظهور كتاب من الطبقة العاملة انتقدوا بشدة ظروف العمل البروليتاري ومن بينهم فولك فريدال " Folke Fridell " عامل النسيج وصاحب الخبرة الطويلة الذي أثار عدة قضايا حول العمل في المصانع، ولم يخف إستياؤه وانتقاداته للتخصص العالي والمبالغ فيه للعمل والنزعات المعادية للديمقراطية في الحياة العملية ناهيك عن حالات الإجهاد بسبب الأجر بالقطعة، بالإضافة إلى الوفيات التي كانت تحصي ما لا يقل عن 500 حالة سنويا. ويعلق فريدال " Fridell " على ذلك بقوله: " أتساءل اليوم كيف استطعت العمل لمدة 20 عام في صناعة الغزل والنسيج دون أن أكون على علم بأنني كنت حقا في الجهنمية ". إن هذه الوضعية أقلقّت الحكومة السويدية ودفعتها لتعيين عدة لجان للتحقيق في ظروف العمل وشروط التأمين السائدة قصد اقتراح حلول لمشاكل سوء بيئة العمل، وقد تم إقرار قانون حماية العمال عام 1949 وإنشاء المجلس الوطني للسلامة والصحة المهنية.<sup>3</sup>

يتبين مما سبق أن بيئة العمل التaylorية كانت بعيدة عن مستوى التطلعات، ومن هذا المنطلق يمكن إستخلاص أهم خصائص هذه البيئة فيما يلي:

- بيئة العمل المادية سيئة لكثرة الضوضاء والحوادث في الورشات والمصانع؛
- بيئة العمل التنظيمية تمتاز بالصرامة ودقة الإشراف، حيث كان يسهر على تنظيم إجراءات العمل مجموعة رؤساء ومشرفين يراقبون العمال رقابة مشددة ومستمرة؛
- أما بالنسبة لبيئة العمل الإجتماعية، فالإدارة العلمية أغفلت العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ولا يسمح لهم بتشكيل جماعات إجتماعية متماسكة " التنظيم غير الرسمي "، كما أن أصحاب العمل لا يعترفون بمجهودات العمال ولا يراعون حاجياتهم ولا يهتمون بمشاكلهم وظروفهم؛

<sup>1</sup> ويكيبيديا الموسوعة الحرة، فريدريك تايلور Frederick Taylor، تاريخ الصفح 2016/02/02 على 15:09. <https://ar.wikipedia.org/wiki>

<sup>2</sup> الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013، ص: 13.

<sup>3</sup> Annette Thornquist, *op cit*, p: 05- 33.

- من حيث بيئة العمل الوظيفية، غياب الحوافز المعنوية والتخصص المبالغ فيه والتصميم الجامد شل حركة العمال وجعلهم مثل الآلات، فالأعمال الموكلة إليهم جد بسيطة وروتينية ولا تسمح لهم بتطوير مهاراتهم وقدراتهم، كما أن عدد ساعات العمل غير محدود ولا يسمح بتجديد الطاقات.

### ثانيا : بيئة العمل الإدارية

قام الفرنسي هنري فايول " H.Fayol " ( 1841-1925 ) في كتابه " الإدارة العامة الصناعية " سنة 1916 بوضع مبادئ للإدارة والتي من أهمها تقسيم العمل لتحقيق التخصص، المكافأة، العدل والمساواة، الروح المعنوية، إستقرار الأفراد. وقد أكد جستر بارنرد " Ch.Bernard " (1886-1961) الذي شغل منصب مدير شركة " New Jersey " للهواتف، من خلال كتابه " وظائف المدير " سنة 1938 على أن التحدي الكبير الذي يواجه المدير هو تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف الإدارة، إذ اقترح في هذا الإطار منحهم مجموعة من الحوافز الإيجابية والتي حددها في:<sup>1</sup>

- النقود والأشياء المادية؛
- فرص التمييز والإحترام والقوة؛
- ظروف العمل المناسبة؛
- إشباع المثل الشخصية؛
- الموقف الإجتماعي الجذاب؛
- ظروف العمل والممارسات والاتجاهات الإعتيادية؛
- الشعور بالمشاركة في مجرى الأحداث؛
- فرص الإتصال، الرفقة، التعاضد؛
- تقليل الجهد المطلوب من الموظفين.

على عكس تايلور " Taylor " الذي بحث في كيفية تحسين بيئة العمل على مستوى الورشة، اهتم فايول " Fayol " بتطوير بيئة عمل إداري من خلال تحديد المهام التي يجب أن يتفرغ إليها كل إداري وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. وكانت مساهمته واضحة في ظهور الإدارة كتخصص وكوظيفة أساسية لكل منظمة إلى جانب الوظائف التقليدية الأخرى ( الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد ). كما أكد من خلال مبادئ الإدارة على مكافأة العاملين ومعاملتهم معاملة واحدة، وضرورة تحقيق إستقرارهم الوظيفي وإعطائهم فرصة المبادرة وتقديم الأفكار الجيدة لأن ذلك يؤثر إيجابيا على معنوياتهم.

ومن بين المفكرين الذين أسهموا في تطوير بيئة العمل الإدارية، أوليفر شيلدون " Oliver Shidon " الذي قدم سنة 1923 في كتابه بعنوان " فلسفة الإدارة " بعض النصائح لتصميم بيئة العمل الإدارية، حيث

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص: 42 - 46.

قال: "إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج" وقد اعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات الفنية، ولهذا أوصى بمساعدة العمال على تصميم بيئة عمل تسودها علاقات إنسانية طيبة بين الإدارة والعمال ونتيح لهم الوقت الكاف للتنمية الذاتية، وتكفل لهم مستوى معيشة لائق عبر المشاركة في الأرباح كل حسب مساهمته، مع تأمينهم ضد البطالة اللاإرادية.<sup>1</sup> كما جاء في كتابه: "إن مسؤولية الإدارة مسؤولية إنسانية ناتجة من رقابتها على البشر وليس من تطبيقها للطرق الفنية في العمل، وبالتالي فإن للإدارة مسؤوليتان مسؤولية أمام العنصر الإنساني في الصناعة، ومسؤولية أمام العنصر الإنساني الذي تخدمه الصناعة " فإلى جانب إهتمامه بتطوير بيئة العمل الإدارية، فإن الملاحظ كذلك أن شيلدون " Shidon " اهتم بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع والمسؤولية الإنسانية للإدارة تجاه الموظفين.<sup>2</sup> وهنا يظهر إهتمام أوليفر شيلدون " Oliver Shidon " ببيئة العمل الإدارية مع التركيز على جانبها الإنساني.

### ثالثا : بيئة العمل البيروقراطية

جاء عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر " Max Weber " ( 1864 - 1920 ) بمفهوم البيروقراطية التي تعني حكم المكتب، يهدف من خلاله إلى وضع ميكانيزمات جديدة داخل بيئة العمل تقوم على تنظيم علاقات السلطة ووضع لوائح وتعليمات على الجميع الإلتزام بها وتدريب العمال قصد إنجاز المهام بكفاءة،<sup>3</sup> فالنموذج البيروقراطي يستمد سلطته من العقلانية التي تقوم على المبادئ التالية:<sup>4</sup>

- مجموعة من القواعد المجردة ( لا تقوم على أي أساس شخصي ذاتي ) في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين؛
- هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي بحث يضمن عملية المراقبة؛
- التوظيف والترقية حسب كفاءة الأفراد وليس بحسب العوامل الغير موضوعية.

يشير إذن النموذج البيروقراطي إلى الطريقة المثلى لتصميم المنظمات التي تحكمها مجموعة قوانين وأنظمة وتعليمات ملزمة للجميع. لكن الملاحظ أن بعض الإدارات العمومية تسير عكس هذا الإتجاه إلى حد ما، إنطلاقا من التوظيف الذي تتحكم فيه عوامل غير موضوعية، إلى الترقية وتقييم الأداء الذي يقل فيه وزن معيار الكفاءة والأداء مقارنة بالعوامل الذاتية، مما يولد حالة من التذمر والصراعات والتي أصبحت ميزة العمل الإداري بشكل أثر سلبا على فعالية الإدارة، وهذا ما أدى إلى

<sup>1</sup> سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص: 57، 58.

<sup>2</sup> بغول زهير، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

<sup>4</sup> الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

ضعف ثقة المواطنين في الإدارة، وأطلقوا عليها تسمية " الإدارة البيروقراطية " في إشارة منهم إلى الظواهر السلبية التي تتميز بها الإدارات كالروتين، البطء في العمل، غياب المرونة، المركزية الشديدة.

#### رابعا : بيئة العمل الإنسانية

سنة 1924 أعربت لجنة مجلس البحوث في الإضاءة الصناعية عن رغبتها في إختبار تأثير تحسين الإضاءة على الإنتاجية فكانت تجارب الإضاءة التي عرفت بتجارب الهاوثورن " Howthorne " نسبة إلى المعمل التابع لشركة وسترن إلكتروك " Western Electric Company " في شيكاغو " Chicago ". وقد استعانت اللجنة بمجموعة من المهندسين البارزين بما في ذلك توماس أديسون " Thomas Edison " رئيسها الفخري،<sup>1</sup> أين تم تقسيم العمال الخاضعين للدراسة إلى مجموعتين إختيارية وضابطة، وفي كل مرة يتم تغيير مستوى الإضاءة زيادة ونقصانا في المجموعة الإختيارية ومتابعة اتجاه حجم الإنتاج. هذا الأخير استمر في التزايد حتى عندما طبقت التجربة على المجموعتين معا ولم ينخفض إلا عندما وصل مستوى الإضاءة نوعا من التعطيم، هنا بدت النتائج غير قادرة على توضيح طبيعة العلاقة بين الإضاءة والإنتاج، وكان الباحثين على وشك الإنسحاب قبل الإستعانة بخبرة إلتون مايو " Elton Mayo " (1880-1949) لمواصلة الدراسة التي امتدت لسنوات وأفرزت نتائج تتعلق بالعلاقات الإنسانية، وبالسمات الشخصية التي تمثل عاملا مهما في إنتاجية العمال الذين لهم حاجات إجتماعية تدفعهم لسلوكيات معينة.<sup>2</sup>

لقد كانت دراسات إلتون مايو " Elton Mayo " أكثر تفهما للعمال ومشاكلهم، حيث تميزت بيئة العمل وفق هذا الإتجاه ( بيئة العمل الإنسانية ) بالخصائص التالية:

- هيأت للعمال بيئة عمل ملائمة من حيث تلبية حاجياتهم الإجتماعية عن طريق إعتزافها بالتنظيم غير الرسمي وتشجيع روح التعاون والتفاعل بين الجماعات العمالية بما يخدم مصلحة الجميع؛
- لم يعد يقتصر التحفيز في العمل على الحوانب المادية فقط بل يتعداه إلى التحفيز المعنوي، كالإستماع إلى انشغالات العمال ومشاكلهم ومعالجتها، والإعتزاف بمجهوداتهم ومساهماتهم؛
- العامل يحب عمله ويرى فيه فرصة لتحقيق ذاته، ولذلك يمارس رقابة ذاتية على أدائه.

أما الأمريكية ماري باركر فوليت \* " Mary Parker Follet " (1868-1933) فقد رأت أن العامل لا يجد نفسه إلا من خلال إندماجه مع المجموعة التي يعمل معها، وذلك من خلال:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Steven D . Levitt, John A.List, **Was there really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original illumination Experiments**, National Bureau of Economic Research, Cambridge, May 2009, p: 05.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماح، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

\* عملت كمستشارة في الشؤون الإدارية وهي رائدة في مجال السلوك التنظيمي، لها الكثير من المؤلفات مع ليليان غيلبيرت Lillian Gilberth. أمضت جزءا كبيرا من حياتها المبكرة في ولاية ماساشوستس وفي سبتمبر 1885 التحقت بجمعية أنا تكتور Anna Ticknor ( وهي جمعية تشجع الدراسة في المنزل ). وفي عام 1898 تخرجت من كلية رادكليف لكنها حرمت من شهادة الدكتوراه في جامعة هارفرد لكونها امرأة.

<sup>3</sup> سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

- تبني لغة الحوار والمشاركة في حل الصراعات والخلافات؛
- الإدارة الموقفية، فلكل موقف طريقة في التعامل معه؛
- تشجيع العمل الجماعي في مواجهة المشكلات التي تعترض المنظمة؛
- قيادة مبنية على التأثير المتبادل بين القائد وأتباعه.

كرست باركر فوليت " Parker Follet " مسارها المهني لأجل تحسين بيئة العمل الإجتماعية وبالتحديد علاقة الإدارة بالعمال التي كان يميزها التوتر وكثرة الخلافات.

### خامسا: بيئة العمل الفوردية

تأسست الفوردية كقاعدة التسوية الطبقيّة التي تم التوصل إليها عبر النقابات والإتفاقيات الجماعية، أين قبل العمال بخضوعهم لعلاقات الإنتاج الرأسمالية والتنظيم التاييلوري للعمل مقابل رفع الأجور الحقيقية، ولعبت الشركات المتعددة الجنسيات والولايات المتحدة الأمريكية دورا هاما في تدويل النموذج الفوردي القائم على ثلاثة ركائز أساسية:<sup>1</sup>

- تنظيم خاص للعمل سمح بمكاسب سريعة ومستمرة في الإنتاجية، قائم على التضاد بين الإطارات ( المهندسون، المدراء والتقنيون ) والمنفذون ( العمال اليدويون والأقل مهارة )؛
- إعادة توزيع مكاسب الإنتاجية بشكل منظم على كل الطبقات وخصوصا طبقة العمال؛
- نمط صارم من التنظيم والقواعد لإعادة توزيع مكاسب الإنتاجية، تؤمن استقراره شبكة من الصفقات الجماعية، والتشريع الإجتماعي ودولة الرفاه ( نظام الأمن الإجتماعي ).

ويأخذ نمط توزيع الدخل في ظل الفوردية شكل " منطاد ساخن " قلة ثرية في الأعلى، قلة فقيرة في الأسفل، وكثرة في الوسط، يتم تثبيت هرمية الأجور بشكل صارم عن طريق الإتفاقيات الجماعية. ما يميز علاقة الأجور الفوردية هو اتحاد المبادئ التاييلورية لتنظيم العمل مع الأشكال الصارمة من إضفاء الصفة التعاقدية على الأجور التي أمنت نموا منتظما في القدرة الشرائية للعامل. وقد كتب عالم الإقتصاد البولندي " Michal Kalecki " محددًا الحلقة المفقودة بين كينز " Keynes " وماركس " Marx " : " إن كسبة الأجور ( العمال ) ينفقون ما يكسبون، والرأسماليون يكسبون ما ينفقون ". فاستهلاك العمال الفورديين المتنامي أدى إلى نمو ثابت مستقر ومستدام للإنتاج مع الإتفاقيات الجماعية والعقود ذات الأمد غير المحدد والزيادة المضطربة للحد الأدنى للأجور ( العصر الذهبي للفوردية 1945 - 1975 ).<sup>2</sup> فالأجور المرتفعة وفق هذه المقاربة كفيلا بتعويض العمال عن الظروف القاسية في إطار العمل التاييلورية.

<sup>1</sup> روبرت أولبريتن وآخرون، ترجمة عدنان حسن، أطوار التطور الرأسمالي: الإزدهارات والأزمات والعولمات، ص: 31-176. تاريخ التصفح 2015/07/03 على الساعة 09:57. [www.mohamedrabeea.com/books/book1\\_11200.pdf](http://www.mohamedrabeea.com/books/book1_11200.pdf) للإشارة لبيانات الكتاب الأصلي هي: Robert Albritton et al, Phases of Capitalist Development: Boms, Crises and Globalization, Palgrave, 2001.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 31-33.

لعبت أفكار النظريات التقليدية دورا بارزا في فهم بيئة العمل، ففي كل مرة تظهر فيها نظرية تحاول معالجة نقائص سابقتها، من أجل رؤية وتصور أفضل لهذه البيئة كعامل مهم لتحسين أداء الأفراد، فجزور الإهتمام بهذا المدلول ترجع إلى فترات سابقة، لكنها بقيت مستمرة إلى عصرنا هذا.

### III .4. المقاربات الحديثة

حظي مفهوم بيئة العمل باهتمام كبير من قبل الباحثين الإداريين المعاصرين، وقد قادتنا كتاباتهم التي أمكننا الوصول إليها إلى محاولة تقسيم تطور بيئة العمل إلى:

#### أولا : بيئة العمل التaylorية الجديدة

في بداية السبعينات دخلت الفوردية في أزمة بسبب علاقة الأجور والتسوية التي كانت بين رأس المال والعمل، إذ ومع تأثير العولمة أصبح تخفيض الأجور المخرج الوحيد الذي تقبله النقابيون رغم أن دول مثل ألمانيا واليابان أجورها هي الأعلى ومع ذلك فهي أكثر تنافسية من فرنسا، كما أن تنافسية النمر الأربعة الآسيوية، رغم أجورها المرتفعة، إلا أنها تخطت بريطانيا بأجورها المنخفضة. أما السبب الثاني في ظهور الأزمة هو التغيير التكنولوجي الذي جعل الإنتاج فعالا بحيث يؤدي إلى "نهاية العمل". ويدافع جيريمي ريفكين "Jeremy Rifkin" على هذا الطرح، من حيث أن استخدام المنظمات أفضل التقنيات سيفصل بشكل كبير الحاجة إلى اليد العاملة، لذلك كان لا بد من إعادة النظر في توزيع مكاسب الإنتاجية أو تخفيض عدد ساعات العمل، فاستثمار المنظمات في التقنيات الحديثة يستوجب زيادة حصتهم من الأرباح عبر تخفيض أجور العمال وهذا ما فعله أرباب العمل الفرنسيون والبريطانيون والأمريكيون منذ 1978. وقد تحسنت وضعية أرباب العمل بشكل كبير فيما زادت وضعية العمال سوءا، حيث لم يجر تخفيض في عدد ساعات العمل أو زيادة في الأجور، كما كان لتهديد البطالة وإلغاء التشريع المنظم لشروط العمل ضغوطا متزايدة على العمال. وقد اختارت البلدان الأنجلوساكسونية وأوروبا الجنوبية وفرنسا هذا النموذج الإنتاجي الليبرالي القائم على تايلورية جديدة مؤيدة لتنظيم العمل بتقنيات الكمبيوتر، لكن بدون ميزات الفوردية المقدمة سابقا إلى العمال الذي أعاد تشكيل المجتمع على شكل "ساعة رملية" فمع التخفيض المضطرد في مجال التأمين ضد البطالة وتخفيض أجور العمال لصالح كبار المدراء والمشرفين أدى إلى تركيز الدخل لدى الطبقات المدخرة (أرباب العمل والشريحة العليا من كسبة الأجور). وسميت بالساعة الرملية لوصف حالة المجتمع، إذ بالانتقال من الفوردية إلى التaylorية الجديدة ينتقل نمط توزيع الدخل من صورة "منطاد الهواء الساخن" إلى صورة "الساعة الرملية" ينكمش في الوسط حيث توجد الطبقات الوسطى. أول من انتقل إلى هذا النموذج هم البريطانيون والأمريكيون بزعامة مارغريت تاتشر "Margaret Thatcher" ورونالد ريغان "Ronald Reagan" وبهذا يتلاشى المجتمع من خلال تفرغ الوسط وتنزيل معظم محتوياته إلى الأسفل، في حين أن قطاعا صغيرا يتم سحبه إلى الأعلى. ويتحدث

الصحفي الإنجليزي ويل هتن " Will Hutton " سنة 1996 عن هذا التقسيم الجديد للمجتمع الذي أفرز أربع فئات متميزة عن طريق الدخل:<sup>1</sup>

- **العمال ذوي التأهيل العالي:** وهي الفئة التي تستفيد من النمو في الإنتاجية من خلال الأجور المرتفعة، وهي فئة البورجوازية الحديثة والبورجوازية الصغيرة، المهندسون والمدراء؛
- **العمال الدائمين والمهرة نسبياً:** هم العمال الناجون من علاقة الأجور الفوردية القديمة، وتمثل أساساً في المدراء المتوسطين، والتقنيين ورجال الخدمة المدنية المتوسطة؛
- **العمال ذوي الأجر المتدني والإستخدام المهدد:** عقودهم مؤقتة، قصيرة الأمد، دوام جزئي، مهددون على نطاق واسع خاصة في فترات الإنكماش والأزمات، يستأجرون في فترات النمو؛
- **العمال المستبعدون نهائياً من الإستخدام:** لم تعد تحتاج إليهم الرأسمالية لسببين: السبب الأول هو المكننة حسب المقولة الشهيرة " الآلات تقتل الوظائف" والسبب الثاني أن بلدان التاييلورية الجديدة ( الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، فرنسا ) لم تعد بحاجة إلى اليد العاملة المتدنية المهارة لأنها في وضع تنافسي شديد أمام ألمانيا واليابان بالدرجة الأولى.

### ثانياً : بيئة العمل اليابانية

في كتابه سنة 1981 بعنوان " نظرية Z: كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية؟" أرجع وليام أوجي " W.Ouchi " سبب التطور الصناعي لليابان إلى الإطار الإجتماعي السائد، حيث تؤلف بيئة العمل اليابانية جزءاً مهماً من حياة العمال، من خلال توفير كافة العناية اللازمة لهم في جميع أوجه الحياة بما فيها بناء مساكن قريبة وتقديم وجبات غذائية مناسبة، وهذا نابع من النظرة المسؤولة للإدارة تجاه عمالها مقابل العمل بكل التزام وإخلاص. وتتميز بيئة العمل اليابانية بعدة خصائص أهمها:<sup>2</sup>

- توظيف الأفراد مدى الحياة مع بطء في عملية الترقية؛
- عدم التخصص في مهنة واحدة، فالموظفين مطالبون بالعمل على اكتساب جميع الخبرات في المنظمة، حيث يتحركون أفقياً في وظائف عديدة أكثر من حركتهم العمودية؛
- ثقافة تنظيمية قائمة على أساس الرقابة الذاتية؛
- العمل بروح الجماعة وفريق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات؛

ولأن الموظف يحظى بعناية كبيرة، فهذا يولد ثقة متبادلة مع الإدارة ويدفعه إلى الانضباط الذاتي. وحول تعيين مدراء المنظمات يوجد في اليابان ما يعرف بـ" الإدارة الأبوية " فأحدى وظائف المدراء هي إعداد مدراء المستقبل، لأن الموظف قبل أن يصبح مديراً مطالب بالعمل في السنين العشر الأولى في

<sup>1</sup> روبرت أولبريتن وآخرون، ترجمة عدنان حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 34-39.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

المستويات الدنيا عبر إنجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية ويصبح بذلك مدير غير رسمي، فيستمع إلى شكاوى الموظفين، وله صلاحية نقلهم من مكان لآخر وترقيتهم. ومن أبرز سمات بيئة العمل اليابانية التعامل الأبوي للمدير مع موظفيه فيشملهم بعطفه، ويساهم في حل مشاكلهم العائلية. ولرد الجميل لا يتردد الموظفون في التضحية لأجل منظماتهم، فعندما تعرضت شركة مزدا " Mazda " \* سنة 1970 وشركة برانيف للطيران " Pranav " عام 1980 للخسارة، وافقوا على تحمّل قسط من هذه الخسارة حيث تتنازل موظفو شركة مزدا " Mazda " عن 50 % من رواتبهم ومكافأاتهم كما وافق موظفو شركة برانيف للطيران " Pranav " على اقتطاع 90 % من رواتبهم لسد عجزها.<sup>1</sup> والجدول التالي يوضح خصائص الإدارة اليابانية ونظيرتها في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا:

الجدول رقم (07): مقارنة بين خصائص الإدارة اليابانية، الأمريكية والأوروبية

الإدارة اليابانية	الإدارة في الو. م. أ وفي أوروبا	/
عدد أيام العمل	1900	عدد أيام العمل
عدد أيام الراحة	20	عدد أيام الراحة
عدد أيام الإضراب	03	عدد أيام الإضراب
مدى الحياة	وفقا لحالة العمل وحاجته	العمل
مستقرة ومتوازنة	قلقة ضاغطة	حالة العمل
مفتوح عالي المرونة	مغلق جامد عديم المرونة	الهيكل الإداري
متجانسة ومتقاربة	متفاوتة بشدة	الأجور
جماعية	فردية	الحوافز
فريق عمل متكامل	فرد يقود مجموعة تابعين	أسلوب العمل
الروح الداخلية	القوة الخارجية	مصدر القوة
طويل الأجل بطيء	قصير الأجل سريع	معدل دوران العمالة
المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية	المسؤولية
ضمنية قائمة على الضمير والحس الذاتي	علنية سافرة	الرقابة
يتم جماعيا بالمشاركة مع المنفذين	يتم فرديا يمليه القائد	اتخاذ القرار

المصدر: تقنية محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 2011، ص ص: 142، 148. (بتصرف)

\* شركة يابانية لصناعة السيارات تأسست في مدينة هيروشيما عام 1920، بدأت بصناعة المعدات الصناعية. قامت بصناعة الأسلحة الحربية طيلة فترة الحرب العالمية الثانية. عانت من أزمة مالية سنة 1960 اضطرتها إلى الدخول في شراكة مع شركة فورد الأمريكية لصناعة السيارات.  
<sup>1</sup> تقنية محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 2011، ص: 146.

## خلاصة

مع تحول اهتمامات الباحثين إلى ما يجري داخل المنظمات بحثًا عن أفضل الطرق والأساليب لتحسين أداء الأفراد، تمخض عنه مجموعة من الأفكار والمرتكزات التي شكلت فيما بينها نظريات متباينة في آراءها واتجاهاتها، حاولت كل منها إيجاد عوامل جديدة ومؤثرة أضفت في مجملها معنى آخر وتصور أفضل لبيئة العمل، حيث إنتقل التركيز فيها من بيئة عمل صحية قادرة على تجنيب الموظف عواقب العمل ( حوادث العمل والأمراض المهنية ) إلى بيئة عمل بأفاق جديدة للحياة المهنية قادرة على توفير شروط الرفاهية النفسية والاجتماعية بما تتميز به من خصائص ومتغيرات، هذه الأخيرة التي كانت بمثابة المعيار الأساسي الذي تقاس به جودة بيئة العمل، حيث قدم الباحثون على هذا الأساس ثلاثة أنواع لبيئات العمل، بيئة عمل سامة تؤدي إلى تطوير السلوكيات السلبية للموظفين، وعلى العكس من ذلك بيئة مساعدة تحفز على السلوكيات الإيجابية، وبيئة أخرى مثالية هي ما يتطلع إليه الموظفون والمنظمات على حد سواء لما تتميز به من خصائص تساعد على توحيد وتحقيق أهداف الطرفين. ولأن نظرة الموظفين وردود أفعالهم تختلف باختلاف درجة حساسياتهم لكل متغير من متغيرات بيئة العمل، فإن هذا يجعل المنظمات إذا ما أرادت خلق بيئة مثالية أو مساعدة مطالبة باستطلاع آراء موظفيها حول أهمية كل متغير والنقائص التي تحتاج إلى تحسين بالشكل الذي يسمح لها من الإستفادة من طاقاتهم وقدراتهم على النحو المطلوب، وهذا يقودنا إلى تعقب أثر بيئة العمل على أداء الموظفين.

# الفصل الثاني

## بيئة العمل وأداء الموظفين

---

I . مدخل مفاهيمي للأداء

II . من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء

III . أثر بيئة العمل على أداء الموظفين

## تمهيد

يشغل مفهوم الأداء حيزا كبيرا من اهتمامات الممارسين والباحثين في أدبيات الإدارة، نظرا لأهميته وتأثيره على المنظمة والموظف على حد سواء. المنظمة بحاجة إلى المستويات العالية من الأداء لبلوغ أهدافها، فجودة منتجاتها هي التي تسمح لها بتحقيق التميز والتفوق على باقي المنظمات وكسب مكانة مرموقة وصورة حسنة في المجتمع. كذلك الأداء مهم بالنسبة للموظف، فعند إنجازه للمهام المكلف بها بمستوى عال يكون ذلك مصدر إرتياح بالنسبة إليه مع مشاعر التفوق والفخر والإعتزاز بإنجازه، أما عدم قدرته على تحقيق الأداء المطلوب منه قد يتسبب له في مشاعر الإستياء ويعتبر ذلك فشلا شخصيا ناهيك عن غياب المكافآت وأحيانا يعرضه إلى عقوبات مادية أو معنوية.

## I . مدخل مفاهيمي للأداء

مبدئياً، يدخل الأداء ضمن متطلبات المهام المكلف بها الموظف في إطار وظيفته بشكل خاص، ويدخل كذلك في إطار تحقيق المنظمة لأهدافها. ولأن سمة هذا العصر شدة التغيير، فإن التكيف مع تحدياته يستدعي مستويات أعلى من الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي، وهذا يجنب المديرين المساءلات ويحمي الموظفين من العقوبات، بل العكس يحصلون في الغالب على الثناء والمكافآت.

### I . 1 . تعريف الأداء

الأداء لغة من الفعل أدى، يقال أدى إليه الخبر أي أوصله، ويقال أدى ما عليه من دين وأدى واجب الإحترام أي قضاها وقام به.<sup>1</sup> ويقابل الأداء في اللغة الإنجليزية كلمة " Performance " والمشتقة من الفعل " To perform " الذي يعني إنجاز وإتمام شيء ما.<sup>2</sup>

وقد استخدم مصطلح الأداء بشكل واسع في مجالات عدة كالرياضة، الميكانيك والإقتصاد، ففي أوائل القرن العشرين استخدم للتعبير عن المؤشرات الرقمية لإستطاعات الأجهزة، كما إستخدم لتسليط الضوء على نتائج سباقات الخيول ونتائج الفرق الرياضية، وتدرجياً بدأ يستخدم على نحو متزايد في مجالات أخرى خاصة المجال الإقتصادي. وهنا يمكن تحقيق صلة بين الرياضة والإقتصاد، فإذا كان الأداء بالنسبة للاعب يكمن في تحقيق أهدافه المتمثلة في نتائج أفضل من نتائج منافسيه، فإن الأداء بالنسبة للكيان الإقتصادي يعني تحقيق أهدافه والتفوق على المنافسين، فالفكرة قائمة على المقارنة. وتوجد مجموعة لا حصر لها من التعاريف المقدمة للأداء يتعلق كثير منها بسياقات محددة أو وجهات نظر وظيفية والغاية من المعلومة، فالمستثمرين ينظرون إلى الأداء من حيث ربحية الإستثمار، بينما يتوجه المديرين نحو مجمل أداء المنظمة، أما الموظفين فينظرون إلى الأداء من حيث الإستقرار الوظيفي مثلاً. وقد نتج عن محاولات تحديد مفهوم الأداء التي جرت على مدار الثلاثين سنة الماضية عدة أفكار منها:<sup>3</sup>

- يتعلق الأداء بهدف المنظمة؛
- ينبغي أن يعكس الأداء إنجازات الموارد المستخدمة من قبل المنظمة؛
- يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

يعكس العنصر الأول مهمة المنظمة، بينما العنصر الثاني يعكس كيفية إدارتها لمواردها، أما العنصر الثالث والأخير فيشير إلى قدرتها على التكيف مع رهانات العوامل الخارجية لبيئتها.

<sup>1</sup> المنجد في اللغة والاعلام، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، 2002، ص: 06.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص ص: 217، 218.

<sup>3</sup> Mirela Oana Pinteá, Monica Violeta Achim, **Performance: An Evolving Concept**, University Bebes Bolyai of Cluj-Napoca, Romania, p: 02. Consulté le 11/03/2016 à 15:00. [feaa.central.ucv.ro/annals/v2\\_2010/0038v2-008.pdf](http://feaa.central.ucv.ro/annals/v2_2010/0038v2-008.pdf)

يرى بعض الكتاب أمثال بيرد " Baird L " أن الأداء عمل موجه ( عملية وليس نتيجة )، بينما ينظر إليه البعض كحدث ( نتيجة العمل ) أي تقييم نتائج العمل بمقارنة النتائج مع المعايير، ولكن في كثير من الحالات يشير الأداء إلى الحالتين معا.<sup>1</sup> فوضع تصور للأداء يستدعي التمييز بين جانبيين السلوك ونتائج السلوك. الأول يشير إلى ما يفعله الفرد كتجميع أجزاء محرك السيارة، بيع الهواتف النقالة، تعليم الأطفال القراءة، أو إجراء عمليات جراحية. بحسب باحثين ليس كل سلوك يعبر عن الأداء، السلوك ذي الصلة بالأداء هو الذي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية: " فالأداء هو ما أستأجرت المنظمة الفرد للقيام به بشكل جيد ". أما الجانب الثاني فيشير إلى محصلة سلوك الفرد كعدد المحركات التي قام بتجميعها، عدد التلاميذ الذين تعلموا القراءة، أرقام المبيعات، أو عدد العمليات الجراحية الناجحة. في كثير من الحالات ترتبط الجوانب السلوكية بجوانب نتائج الأداء، كما تعتمد جوانب نتائج الأداء على بعض جوانب سلوك الفرد، فمثلا المعلم ورغم أن طريقة تدريسه مثالية ( السلوك ) إلا أن أحد التلاميذ لم تتحسن مهاراته في القراءة بسبب عجزه الفكري ( نتيجة السلوك ) أو بائع الهواتف الذي يظهر أداء متواضعا في التفاعل مع العملاء ورغم ذلك يحقق مبيعات عالية بسبب إرتفاع الطلب. لذلك في الممارسة العملية وعند الحديث عن الأداء يصعب وصف السلوك دون الإشارة إلى النتيجة.<sup>2</sup> الفكرة نفسها أشار إليها توماس جلبرت " Thomas Gilbert " أحد العلماء البارزين في حركة تكنولوجيا الأداء البشري الذي ميز بين السلوك، الإنجاز والأداء. ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال، الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، والتفاعل بين السلوك والإنجاز ينتج عنه الأداء. وإذا كان قاموس أوكسفورد " Oxford " قد عرف الأداء على أنه تنفيذ الشيء المطلوب<sup>3</sup>، فإن أنتوني " Anthony R.N " في تعريفه سنة 1965 إعتد على الفعالية والكفاءة، تشير الكفاءة إلى الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بينما تشير الفعالية إلى درجة تحقيق النتائج المخططة عبر مقارنتها بالنتائج المحققة<sup>4</sup>. وهذا ما جاء به أيضا كيث ماكاي " Keith Macky " إذ يرى أن الأداء يشمل كفاءة المشروع أي القدرة على القيام به بأقل تكلفة ممكنة ويشمل كذلك فعالية تحقيق الأهداف المحددة له<sup>5</sup>.

كما يشير الأداء إلى خلق القيمة، قيمة تعبر عن الأرباح في القطاع الخاص، بينما تنطوي في الإدارة العمومية على التميز في تقديم الخدمات ( وفقا لنظرية الإدارة العامة الجديدة، الخطوة الأساسية

<sup>1</sup> Mirela Oana Pinte, Monica Violeta Achim, *op cit*, p: 03.

<sup>2</sup> Sabine Sonnentag, Michael Frese, **Performance Concepts and Performance Theory**, Psychological Management of Individual Performance, University of Konstanz, Germany, John Wiley & Sons.Ltd, 2002, p: 05.

<sup>3</sup> بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 18، ديسمبر 2015، ص ص: 21، 22.

<sup>4</sup> Mirela Oana Pinte, Monica Violeta Achim, *op cit*, p p: 03, 04.

<sup>5</sup> Keith Macky, **Public Sector Performance : The Critical Role of Evaluation**, Selected Proceedings from a World Bank Seminar, World Bank Operations Evaluation Department, Washington, 1998, p: 11.

لتحسين الأداء هي الإنتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج<sup>1</sup>، حيث تشمل الإصلاحات الكبرى في هذا المجال إعادة تصميم الإدارة العامة ( العمومية ) بما يضمن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ( الإنتقال من الإدارة الإستبدادية إلى الإدارة التشاركية ) وتحسين الخدمات المقدمة عبر الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتبسيط الإجراءات، وإعادة تأهيل وتكوين الموظفين لإكسابهم المهارات المهنية عبر توفير فرص التعلم وإرساء ثقافة المساءلة للوصول إلى عمل عام فعال وكفاء<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن تعريف أداء الموظف العمومي على أنه الخدمات التي يقدمها كما حددها له الجهاز الإداري، بالجودة التي يتطلع إليها المستفيدين منها ( الفعالية )، بدون تعقيدات، بمعاملة حسنة، وبدون تبذير للموارد ( الكفاءة ). لكن للوصول إلى هذه النتائج يحتاج الموظف إلى حوافز في بيئة العمل، مقابل تكريس الرقابة، المحاسبة والمساءلة، واستطلاع آراء المستفيدين حول جودة الخدمات.

بعد تعريفنا للأداء ومن أجل فهم أحسن لهذا المفهوم سنحاول تعقب مؤشرات القياس، حيث يعتبر كوين وروهربو " Quinn R.E & Rohrbaugh J " الأداء بناء أكثر منه مفهوم، فالمفهوم فكرة مجردة من الحقائق الجديرة بالدراسة يتم ملاحظته بشكل مباشر أو يكون قابل للقياس بسهولة، أما الأداء فلا يمكن الإستشهاد فقط بمؤشر واحد كالإنتاجية أو نمو رأس المال في هذا البناء، في ظل وجود العديد من المؤشرات التي وضعها الباحثون للأداء، والتي عد منها كامبل " Campbell P.J " ثلاثين مؤشرا<sup>3</sup>. سنحاول في العنصر الموالي التعرض إلى أهمها بشيء من التفصيل.

## I . 2. إشكالية تعدد مؤشرات الأداء

أعطت بحوث الأداء أولوية لإيجاد المؤشرات التي تعكس على نحو أفضل هذا المفهوم فيما إذا كانت مستوى الربح ؟ الفعالية ؟ النية الحسنة ؟ تحقيق الأهداف ؟ القيمة الإقتصادية ؟ أو غيرها ؟ لأنها تتغير مع تزايد تعقد البيئة التي تعمل فيها المنظمات<sup>4</sup>. يوجد ما لا يقل عن ثلاثين مؤشر للأداء ظهرت أكثرها في الفترة الممتدة من سنة 1957 إلى 1979 من طرف باحثين وممارسين، أين حاول كل واحد تقديم مفهومه للأداء إنطلاقا من المؤشر الذي يراه الأنسب، ويبين الجدول الموالي أهم هذه المؤشرات:

<sup>1</sup> Virginie Galdemar et al, **Performance, Efficacité, Efficience : Les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?** Cahier de recherche, Credoc, N° 299, Décembre 2012, p p : 04, 09.

<sup>2</sup> Mohamed Chérif Belmihoub, **Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : Cas de l'Algérie**, Avril 2004, p : 04 - 26. Consulté le 22/04/2015 à 12 : 07. [unpan1.un.org/intrdoc/groups/.../unpan016107.pdf](http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/.../unpan016107.pdf)

<sup>3</sup> Olivier de la Villarmois, **Le Concept de Performance et sa Mesure : Un Etat de L'Art**, Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, Avril 2001, p: 02 - 04.

<sup>4</sup> Mirela Oana Pinte, Monica Violeta Achim, **op cit**, p : 01- 06

الجدول رقم (08): أهم مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء	السنة	إسم الباحث
الأداء يعادل الفعالية التنظيمية ( درجة تحقيق المنظمة لأهدافها دون جهد مفرط مع مراعاة محدودية الموارد ). المؤشرات: الإنتاجية، المرونة، الصراعات.	1957	جورغوبولوس وتايننبوم Georgopoulos & Tannenbaum
التكيف، الإستيعاب، الحساسية.	1962	بنيس Bennis
الإستقرار، التكامل، الإنجاز.	1964	كابلاو Caplow
الأداء تعظيم إيرادات المنظمة من خلال فعالية وكفاءة الوسائل الإقتصادية والتقنية، والوسائل السياسية. المؤشرات: النمو، التخزين، البقاء، وبيئة الرقابة.	1966	كاتز وكان Katz & Kahn
الربحية، رضا الموظفين، قيمة الشركة.	1968	فريلاندر وبيكل Friedlander & Pickle
الأداء عمل فعال ومنتج. المؤشرات هي: الإنتاجية، التخطيط، الثقة، المبادرة، التنمية، التعاون، ونوعية الموظفين.	1969	ماهوني وويتزل Mahoney & Weitzel
الإتصالات، المرونة، الإلتزام الإبداعي والنفسي مؤشرات لتقدير الأداء.	1970	شين Schein
أن تعرف المنظمة كيف تستغل الفرص وكيف تتوسع بشكل ملحوظ، تدار بشكل جيد وتعرف كيف تقيس إنتاجيتها بأقل مجهود وبأقل تكلفة، وتعرف كيف تحافظ من تلقاء نفسها على التوسع وكيف تقدم خدمة حقيقية للمجتمع.	1971	لبروس Labrousse
تعيين موظفين جدد، رضا الموظفين، العلاقة بين الخدمات، استخدام اليد العاملة، زيادة المبيعات، وصافي الأرباح.	1973	نيغاندي وريمان Negandhi & Reiman
القيمة المضافة، العائد على رأس المال العامل، نمو الأصول غير الملموسة، اختلاف الأصول، تغطية احتياجات التشغيل من رأس المال العامل، المديونية.	1976	كلاين Klein
الزيادة في القيمة المضافة، الربحية، الإنتاجية، الدين، الملاءة المالية.	1979	دوبوا Dubois

Source : Mirela Oana Pinte, Monica Violeta Achim, op cit, p : 04 - 06. ( بتصرف )

اعتبارا لكثرتها، رأى بعض الباحثين أنه من الأنسب تجميع المؤشرات المتشابهة في مجموعات، نورد بعض منها فيما يلي:<sup>1</sup>

- معايير طبيعية أو مادية: تعكس كمية الناتج في شكل كميات أو أحجام أو ساعات عمل، كما قد تعكس مواصفات الناتج أو خصائصه وجودته؛
- معايير التكلفة: مثل تكلفة ساعة العمل، معدلات التكاليف المباشرة وغير المباشرة، تكاليف الصيانة وتكاليف أداء الخدمة؛

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي: أعمال المؤتمرات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص ص: 96، 97.

- معايير رأس المال: مثل العائد على الإستثمار والعائد على الملكية وربحية الأسهم؛
- معايير الإيرادات أو العائد: تركز على قياس القيم المالية للأنشطة المرتبطة بتحقيق إيرادات سواء من بيع المنتجات أو تحصيل الرسوم المقررة للخدمات؛
- معايير غير ملموسة: يصعب التعبير عنها بوحدة طبيعية أو مالية، لذا يتم وضعها في شكل وصفي يعتمد على الخبرات والتجارب السابقة، تستخدم هذه المعايير غالبا في قياس أداء المنظمات أو الأفراد الذين يؤدون أنشطة من الصعب قياسها كميا أو رقميا؛
- معايير المشروعات والبرامج: تستخدم بشكل شائع عند تنفيذ الإستراتيجية من خلال التقسيم إلى مشروعات محددة. تركز هذه المعايير على ثلاثة جوانب أساسية: التكلفة، الوقت، وكفاءة استخدام الموارد المخصصة للمشروع؛
- معايير السلوك: تهتم بقياس سلوكيات الأفراد في أداء العمل من حيث الإلتزام بالقواعد والإجراءات والسياسات والقرارات والتعليمات الصادرة من المستويات الأعلى.

وقد حاولا كوين وروهيرو Quinn & Rohrbaugh " 1983 " تجميع مؤشرات الأداء بالإعتماد على نماذج سكوت 1977 " Scott "، سيشور 1979 " Seashore "، وكامبرون 1978 " Cameron " <sup>1</sup>:

#### أولا : نماذج سكوت " Scott .W.R "

نادى سكوت " Scott " بالحد من تعدد مؤشرات الأداء، حيث اقترح ثلاثة نماذج أساسية: النموذج العقلاني، النموذج الطبيعي والنموذج النظامي. تميل المقاربة العقلانية إلى التركيز على عدد الوحدات المنتجة خلال فترة معينة ( الإنتاجية ) وعدد وحدات عوامل الإنتاج ( الكفاءة ). أما النموذج الطبيعي فلا يتوقف فقط عند وظيفة الإنتاج ولكن يمتد إلى وظائف الدعم التي تبرر الفائدة من التماسك والروح المعنوية للموظفين. مع الإشارة إلى وجود تعارض بين المقاربة الآلية للنموذج العقلاني والمقاربة العضوية للنموذج الطبيعي. أخيرا النموذج النظامي للحصول على الموارد والقدرة على التكيف.

#### ثانيا : نماذج سيشور " Seashore S.E "

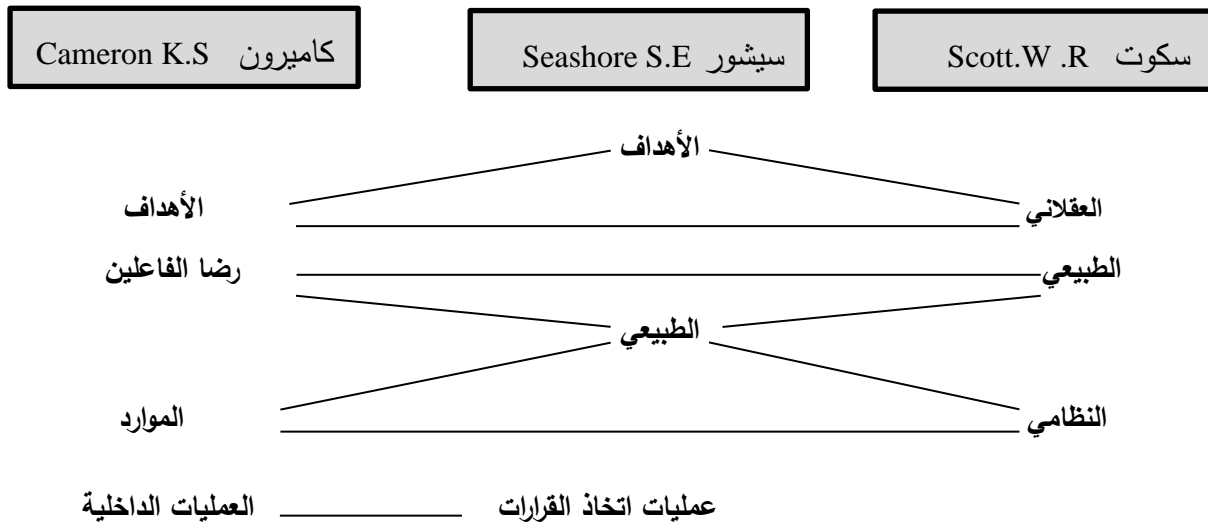
ميز سيشور " Seashore " بين ثلاثة نماذج: نموذج الأهداف يشبه النموذج العقلاني، غير أنه استخدم النموذج الطبيعي ليشمل النموذج الطبيعي والنظامي الذي وصفه سكوت " Scott ". وأضاف نموذج ثالث يسمى عملية إتخاذ القرار والذي على أساسه تكون المنظمة فعالة عندما تتوفر على نظام قادر على عملية جمع، تخزين، استرجاع، تخصيص والتعامل مع المعلومات بطريقة مثلى.

<sup>1</sup> Olivier de la Villarmois, **op cit**, p : 02 - 04.

### ثالثا: نماذج كاميرون " Cameron K.S "

ضمت أربعة مقاربات: الأهداف، الموارد، العمليات الداخلية ورضا أصحاب المصلحة. نموذج الأهداف قريب من النموذج العقلاني لسكوت " Scott " أو نموذج الأهداف لسيشور " Seashore ". نموذج الموارد مشابه جدا للنموذج النظامي لسكوت " Scott ". في حين أن نموذج العمليات الداخلية يعمل بالتوازي مع نموذج عملية اتخاذ القرار لسيشور " Seashore ". أخيرا نموذج رضا الفاعلين والذي يمكن اعتباره كالنموذج الطبيعي لسكوت " Scott " و"سيشور" " Seashore ". في سياق هذا النهج، ينظر إلى المنظمة كمجموعة من التحالفات الديناميكية مع شبكة معقدة من المعاملات التي وضعتها مكوناتها. والشكل التالي يمثل تجميع لمقترحات الباحثين الثلاثة:

الشكل رقم (05): أبعاد الأداء التنظيمي



Source : Olivier de la Villarmois, op cit, p : 03.

### رابعا : نماذج كوين وروهربو " Quinn & Rohrbaugh "

حاول الباحثين الإجابة على التساؤل : كيف يمكن للباحثين والخبراء النظر إلى بناء الأداء؟ ولهذا الغرض إعتدما على قائمة الثلاثين معيار للأداء التي قدمها كامبل " Campbell " حيث تم عرضها في البداية على سبعة خبراء، المعيار الذي يحظى بموافقة أقل من ستة خبراء يتم إستبعاده، أخيرا تم اختيار 17 معيار. كل معيار يتم مقارنته مع الآخر في شكل ثنائيات ( 136 ثنائية ). قام 45 باحث بالإجابة على الأسئلة التي سمحت بالكشف على ثلاثة أبعاد كامنة: الأهداف الداخلية والخارجية، المرونة والتحكم، الوسائل والنتائج. هذه الأبعاد موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): نماذج الأداء عند كوين وروهبو " Quinn R.E & Rohrbaugh J "



Source : Ibid, p : 04.

خامسا: نماذج مورين وآخرون " Morin et al "

- اعتمدوا في وضع تصوراتهم لأبعاد الأداء ( المبينة في الجدول 08 ) على أربعة تيارات للفكر<sup>1</sup>:
- النظريات التقليدية البيروقراطية التي تؤكد على المعايير الإقتصادية؛
  - مدرسة العلاقات الإنسانية التي تنادي بتكامل الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛
  - المقاربة النظامية التي تعتبر المنظمة كنظام هدفه البقاء؛
  - المقاربة السياسية للمنظمة التي تشير أساسا إلى رضا مختلف المجموعات الخارجية المتمثلة في المانحون والموردون، العملاء، المجتمع والحكومات ( الجهات المنظمة ).

الجدول رقم (08): معايير الأداء عند مورين وآخرون 1994 " E. M. Morin et al "

الفعالية الإقتصادية	قيمة الموارد البشرية
إقتصاد الموارد الإنتاجية	مردودية الموظفين معنويات الموظفين
استدامة المنظمة	شرعية المنظمة لدى المجموعات الخارجية
الربحية المالية القدرة التنافسية	رضا المانحون رضا العملاء
جودة المنتج	رضا الجهات المنظمة رضا المجتمع

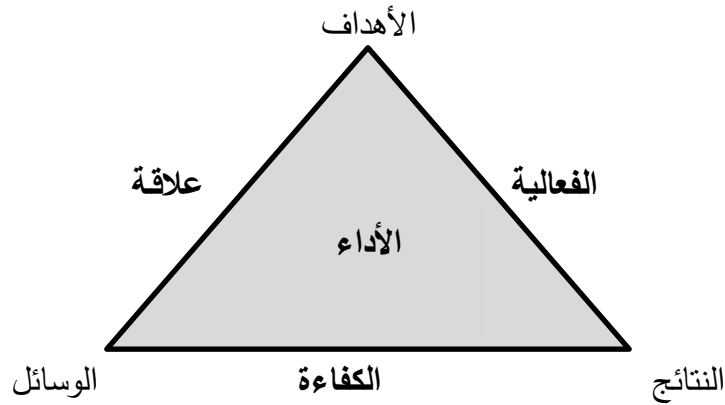
Source : Ibid, p : 06.

<sup>1</sup> Ibid, p p : 04, 05.

### سادسا: مثلث الأداء ( الكفاءة، الفعالية، الجودة )

في تقريرها تحت عنوان مراقبة التسيير في إدارات الدولة سنة 2002 قدمت وزارة الخدمة العامة الفرنسية وإصلاح الدولة والتخطيط العمراني تعريفا لأداء الإدارة العامة إنطلاقا من ثلاث عناصر: الأثر أو النتيجة النهائية لعمل الإدارات، جودة الخدمة المقدمة للمستخدم، الكفاءة ( العلاقة بين الموارد المستهلكة والإنجازات ) وهو تعريف يستند إلى بعدين رئيسيين وكلاسيكيين للأداء: الكفاءة والفعالية إضافة إلى معيار جودة الخدمة المقدمة للمستخدم.<sup>1</sup> كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (07): مثلث الأداء



Source : Ali Debbi, op cit, p : 13.

حسب الشكل أعلاه، تقييم أداء الإدارات العمومية ينطوي على مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة في حدود الوسائل المتاحة، فكلما كانت هذه النتائج أقرب إلى الأهداف كانت فعاليتها أكبر، وكلما استخدمت هذه الوسائل أحسن استخدام لبلوغ هذه النتائج كانت كفاءتها جيدة. ولأن معايير الفعالية والكفاءة صالحة لجميع المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، فإن جودة الخدمة العمومية هو المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على أداء الإدارة. مع الإشارة إلى أن تقييم أدائها يجب أن يراعي العناصر الثلاثة، فتحقيق الفعالية بدون كفاءة مثلا ( أو العكس ) يعني أن الأداء ليس في مستوى التطلعات.

كخلاصة حول مؤشرات وأبعاد الأداء، يرى الباحث أن هذه النماذج ركزت أكثر على معايير أداء المنظمة، والتي جاءت متبانية، فالبعض يؤكد على أهمية الكفاءة، والبعض الآخر على أهمية الروح المعنوية للموظفين، وفئة أخرى تؤكد على رضا الأطراف الخارجية أو أصحاب المصالح. وهي تبدو مكتملة لبعضها البعض، إذ لا يمكن فقط الحكم على أداء المنظمة إنطلاقا من رضا الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي، كما لا يمكن الحكم عليه بدون أن تكون هناك كفاءة وفعالية. ولتوضيح هذه النقطة بشكل أفضل سيتم من العنصر الموالي دراسة أهم أنواع الأداء من وجهة نظر الباحثين.

<sup>1</sup> Ali Debbi, **Peut – on Définir la Performance Publique Locale ?** p p : 12, 13. Consulté le 30/12/2016 à 08 : 26 <https://books.google.com/.../Peut-on-définir-la-perfo...>

### I. 3. أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المعتمدة في التصنيف، وأيضاً باختلاف وجهات نظر الباحثين ومستوى الأداء فيما إذا كان على المستوى الكلي ( أداء المنظمة ) أو الفردي ( أداء الموظف ).

#### أولاً : أداء المنظمة

إعتبر فريق من الباحثين أن الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية، إجتماعية فضلاً عن الأبعاد الإقتصادية، إذ وحسبهم لا يجب الإقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط للتعبير عنه:<sup>1</sup>

- **الأداء الإقتصادي:** وهو المهمة الأساسية للمنظمة، يتجسد في الفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها. غير أن ذلك وحده لا يكفي إذ يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالإعتماد على الأداء الإقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الإجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في الخارج " فالأهداف الإجتماعية تمثل قيوداً مفروضة على المنظمة من طرف المجتمع الداخلي والخارجي يجب تحقيقها أيضاً بالتزامن مع الأهداف الإقتصادية وهذا هو معيار نجاح المنظمة.

- **الأداء الإجتماعي:** يشير إلى درجة تحقيق رضا الموظفين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم، والذي ينعكس إيجاباً على وفائهم والتزامهم. إن تركيز المنظمة على تحقيق الجانب الإقتصادي وإهمالها الجانب الإجتماعي لموظفيها يؤثر سلباً على أدائهم ومن ثم الأداء الكلي، أي أن جودة التسيير ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية.

- **الأداء التنظيمي:** الطرق التي تعتمدها المنظمة لتحقيق أهدافها، حيث يكون لدى مسيرتها معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، وهو قياس متعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية.<sup>2</sup>

وتضيف ماريلا ومونيكا " Mirela & Monica " الأداء البيئي حيث اعتبرت: " الأداء الكلي مجموع الأداء الإقتصادي والأداء الإجتماعي والأداء البيئي " ففي سياق التنمية المستدامة، مسألة تعظيم الأداء الكلي للمنظمة تستدعي إعتماها قاعدة الخط الثلاثي للحفاظ على التوازن بين الأركان الثلاثة:<sup>3</sup>

- **الأداء البيئي:** ينطوي على النشاط الذي لا يؤثر على المجتمع والبيئة، فبعض الأنشطة قد تكون مسؤولة عن عدد من النتائج السلبية للبيئة، كالضوضاء والإنبعاثات الملوثة للتربة والماء، مما يلزم المنظمات إتخاذ تدابير وقائية لحماية البيئة والمجتمع.

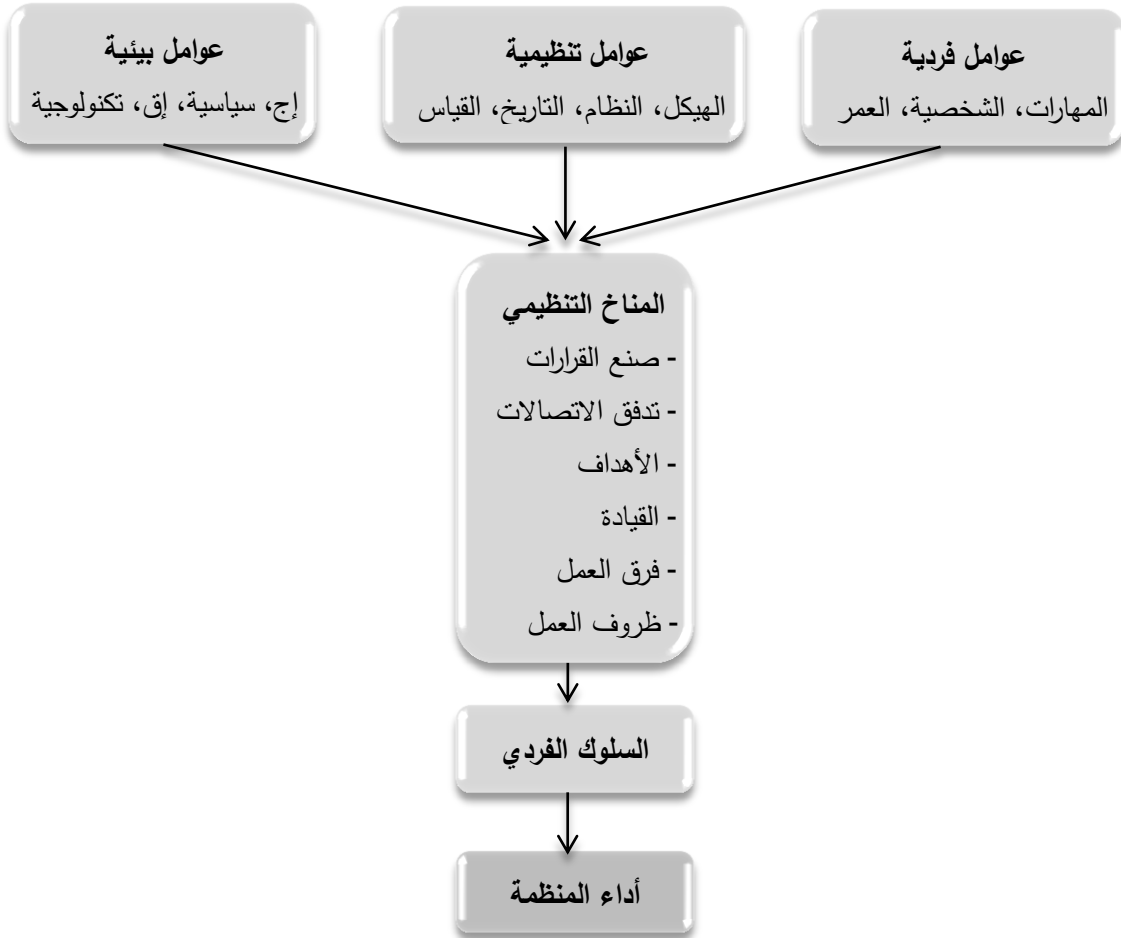
<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 217 - 219.

<sup>2</sup> عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001، ص: 90.

<sup>3</sup> Mirela Oana Pintea, Monica Violeta Achim, **op cit**, p p: 07, 08.

ويتحكم في أداء المنظمة مجموعة من العوامل لخصها هانسن غاري "Hansan Gary" في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): محددات أداء المنظمة



Source: Gary S.Hansan, Briger Wernerfet, **Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors**, Strategic Management Journal, Vol 10, N° 05, Sep- Oct 1989, p: 403.

## ثانيا : أداء الموظف

ميز بورمان وموتويدلو " Borman. W.C & Motowidlo. S.J " عام 1993 بين أداء المهمة الذي

يدخل في إطار التكليف والواجب ويطلق عليه المأمورية، وبين الأداء السياقي:<sup>1</sup>

- أداء المهمة " Task performance " :يشير إلى الإجراءات التي تشكل جزءا من نظام الجزاء الرسمي، إذ يقوم الموظف بمتطلبات الوظيفة في إطار العقد الذي يربطه بالإدارة وهو في حد ذاته بناء متعدد الأبعاد، كامبل " Campbell J.P " اقترح سنة 1990 نموذج هرمي من ثمانية عوامل للأداء خمسة منها تشير إلى أداء المهمة وهي: إتقان المهام والوظائف المحددة، كفاءة المهام غير المحددة، مهارة الإتصال، الإشراف، الإدارة. وكل عامل من هذه العوامل يتكون من عوامل

<sup>1</sup> Sabine Sonnentag et al, **Job Performance**, Sage handbook of organizational behavior, Vol 01, Los Angeles, 2010, p : 428 - 430. Consulté le 03/03/2016 à 17:15. <http://www.sagepub.com/books.nav>

فرعية، فمثلا الإشراف يشمل عامل توجيه وتحفيز للمرؤوسين، توفير التغذية المرتدة، علاقات عمل جيدة، والتنسيق بين المرؤوسين وعوامل أخرى للقيام بهذه المهمة.

- **الأداء السياقي " Contextual performance "**: أحيانا لا يكتفي الموظف بالإمتثال لمتطلبات الوظيفة، بل يحتاج للقيام بأكثر مما هو مطلوب منه. يتكون الأداء السياقي من السلوك الذي لا يسهم مباشرة في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، إذ يتضمن أنشطة ليست جزءا رسميا من المسمى الوظيفي، تساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة.

السلوكيات التي تدخل في إطار الأداء السياقي يطلق عليها أحيانا إسم سلوك المواطنة التنظيمية، كالباحثين باتمان وأورغان " Bateman & Organ " سنة 1983 وأحيانا يطلق عليها إسم السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي كبريف وموتوويدلو " Brief & Motowidlo " سنة 1986 كما يطلق عليها إسم العفوية التنظيمية مثل جورج وبريف " George & Brief " سنة 1992. من أمثلة هذه السلوكيات نذكر<sup>1</sup>:

- العمل التطوعي والقيام بأنشطة ليست جزءا رسميا من الوظيفة؛
- العمل بحماس عند الحاجة لإكمال متطلبات المهمة؛
- متابعة القواعد والإجراءات المنصوص عليها حتى عندما يكون ذلك غير مريح؛
- المساعدة والتعاون مع الآخرين، حماية المنظمة والدفاع عن الأهداف التنظيمية؛
- تقديم إقتراحات بناءة، تطوير الذات؛
- نشر ثقافة حسن النية.

مما سبق يمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين الأداء السياقي وأداء المهمة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (10): أوجه الاختلاف بين أداء المهمة والأداء السياقي**

الأداء السياقي	أداء المهمة
- لا يدخل ضمن العمل الرسمي بل هو دور تطوعي يقوم به الموظف؛	- يدخل ضمن العمل الرسمي المكلف به الموظف؛
- المهام التي يقوم بها غير محددة مسبقا؛	- المهمة تكون محددة مسبقا وبدقة؛
- لا يمكن التنبؤ به؛	- يمكن التنبؤ به؛
- يتوقف على دوافع وشخصية الموظف؛	- يتوقف على قدرات الموظف؛
- لا يكافئ الموظف بشكل رسمي على أداء التطوع حتى وإن لقي أداءه الثناء والتقدير.	- قد يكافئ الموظف على تميزه في أداءه للمهمة المكلف بها من طرف أنظمة المكافأة الرسمية.

المصدر: من إعداد الباحث.

<sup>1</sup> Ivan T. Robertson et al, **Organizational Effectiveness: The Role of Psychology**, John Wiley & Sons Ltd, UK, July 2002, p: 142.

- الأداء التكيفي " Adaptive performance " يقول سايبين " Sabine " أن التصنيف السابق والذي اعتمد على تصنيف كامبل وآخرون " Campbell .J.P et al " للعمل لم يكن يشمل الأداء التكيفي لكن، ونظرا لشدة التغيير وديناميكية بيئات العمل، فإن الحاجة إلى موظفين مميزين قادرين على التكيف مع المستجدات أصبحت على نحو متزايد، فالعديد من الباحثين أمثال ميرفي وجاكسون " Murphy .P.R & Jackson S. E " أكدوا على أهمية المرونة والتعلم. وقد قدم بيلاكوس " Pulakos E.D " سنة 2000 ثمانية أبعاد للأداء التكيفي:
- معالجة حالات الطوارئ أو حالات الأزمات؛
- إدارة ضغوط العمل؛
- حل المشاكل بشكل خلاق؛
- التعامل مع وضعيات العمل الغير مؤكدة والغير متوقعة؛
- تعلم مهام العمل وتعلم التقنيات والإجراءات؛
- إظهار القدرة على التكيف بين الأفراد؛
- إظهار القدرة على التكيف الثقافي؛
- إظهار القدرة على التكيف الموجه جسديا.

المنظمات بحاجة إلى مبادرات شخصية من الموظفين للتغلب على الصعوبات التي تنشأ في مراحل السعي نحو تحقيق الهدف. بحسب ماري كاي " Mary Kay " سنة 1995: " هناك ثلاثة أنواع من الناس في العالم: الذين يقومون بالأشياء، الذين يشاهدون الأشياء التي تحدث، والذين يتساءلون عما يحدث ".<sup>1</sup> فصعوبات العمل تزداد يوما بعد يوم خاصة مع البيئة الديناميكية والضغوط بأنواعها والتغيرات المهنية التي تحتم على الأفراد البحث عن وضعيات أكثر تقبلا وليس الإستسلام وتقبل الوضع.

- الأداء العالي " High performance " يعرف كذلك بالتفوق التنظيمي، يعد من أحدث المفاهيم الإدارية، يرجع ظهوره إلى عدم جدوى قيام الأفراد بتأدية مهامهم فحسب، حيث فرضت التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات التفكير في الطرق التي تجعلهم ينجزون أعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدي بحيث تستطيع المنظمة كمحصلة أن تتفوق على المنظمات الأخرى. وقد أشار بيتر درويكر " Peter Drucker " سنة 1995 إلى أن هذا التفوق يأتي من المعرفة التي يمتلكها الموظفون، فهي محاور الأعمال التي تقوم بها المنظمة بشكل متميز عن بقية المنظمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Michael Frese, Doris Fay, **Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work In The 21<sup>st</sup> Century**, Research in Organizational Behavior, Vol 23, 2001, p: 135.

<sup>2</sup> محمد حسين الجنابي، سعد عيد عابر، أثر أخلاقيات العمل في التفوق التنظيمي: دراسة تطبيقية في الإدارة العامة وفروع مصرف الرشيد، الكلية التقنية، بغداد، بدون سنة نشر، ص: 131.

- الأداء الفردي مفهوم ديناميكي، وتغيره مع مرور الوقت يعكس عمليات التعلم وغيرها من التغيرات التي تشهدها المنظمات والعمل في الوقت الحاضر، والتي لها آثار على تصور وفهم الأداء، من أهمها:<sup>1</sup>
- **التعلم المستمر:** بسبب الابتكارات التكنولوجية والتغيرات في الهياكل والعمليات التنظيمية، متطلبات العمل الفردية تغيرت بسرعة، لذلك أصبح للتعلم المستمر وتنمية الكفاءة أهمية متزايدة. وقد يتساءل المرء عما إذا كان من المنطقي إدراج التعلم في جوهر مفهوم الأداء لأن ما يهتم المنظمة في نهاية المطاف هو أداء الأفراد وليس التعلم بالرغم من أن التعلم قد يساعد بشكل جيد على الأداء، هذا الخط من التفكير يؤكد أن التعليم هو غاية ذات صلة بالأداء وليس الأداء نفسه.
  - **روح المبادرة:** في بيئات العمل اليوم، روح المبادرة لها أهمية كبيرة إذ لم يعد كافيا الإكتفاء بمتطلبات الوظيفة المحددة بل يجب الذهاب إلى أبعد من ما هو مطلوب بشكل رسمي، خاصة عندما تصبح البيئة أكثر ديناميكية وهذا ما يعرف بالأداء الإستباقي (السياقي).
  - **العمل في فرق:** تهتم المنظمات على نحو متزايد بالعمل الجماعي، ولذا يمكن للمرء أن يجادل بأن المنظمات تصبح أكثر إهتماما بأداء الفريق مقارنة بالأداء الفردي.
  - **العولمة:** أصبحت شعارا عند وصف عالم الأعمال اليوم وهي تشمل أولا، المنتجات تتنافس غيرها من المنتجات في جميع أنحاء العالم. ثانيا، القوى العاملة للمنظمات تصبح عالمية على نحو متزايد وهذا ما يعرف بـ "التنوع الثقافي" وبالتالي على المنظمات عدم تجاهل هذه الحقائق.
  - **التكنولوجيا:** تلعب التكنولوجيا دورا هاما في معظم إجراءات العمل، في العديد من الوظائف والأعمال، سلوك العمل الفردي، وبالتالي الأداء. وقد أشارت هسكث ونيل "Hesketh & Neal" سنة 1999 إلى أن إستخدامها على نطاق واسع في إجراءات العمل يهدد وجهات النظر التقليدية للأداء التي تصف الأداء بأنه سلوك يكون تماما تحت سيطرة الفرد. كامبل "Campbell" قال أنه عمليا من الصعب الفصل بين مساهمة التكنولوجيا ومساهمة الفرد في الأداء. وقد قدمت هسكث ونيل "Hesketh & Neal" الفرد عن طريق التكنولوجيا (person by technology) (P × T) من منظور التفاعل، حيث أن الطريقة التي يستخدم بها الفرد التكنولوجيا تعد عنصرا هاما للأداء.
- تمثل هذه العناصر ركائز يقوم عليها الأداء تحت ظروف التغير المستمر في بيئة العمل وهي عوامل حاسمة لنجاح المنظمات وقدرتها على التكيف لكنها غير كافية، فهناك عوامل أخرى لا تقل أهمية تؤثر في أداء الموظفين سيتم التعرف عليها لاحقا، لكن قبل ذلك من المفيد التمييز بين الأداء في القطاع العام والأداء في القطاع الخاص.

<sup>1</sup> Sabine Sonnentag, Michael Frese, **Performance Concepts and Performance Theory**, op cit, p: 15-18.

### ثالثاً: الأداء بين القطاع العام والقطاع الخاص

عرف بعض الباحثين الأداء من زاوية تحقيق الأهداف، حيث قدمت بورغينون " Bourguignon .A " سنة 1995 الأداء على أنه تحقيق الأهداف التنظيمية. ونظرا لبساطته ووضوحه، فقد شكل هذا التعريف مرجعا لكتابات لاحقة في مجالات التسيير والإدارة. وإستنادا إلى ذلك فإن الأداء العام يشير إلى تحقيق أهداف الإدارات العمومية. وهنا يتساءل بعض الباحثين فيما إذا كان هذا المعيار مناسب لتحديد الأداء العام؟ وفيما إذا كانت أهداف هذه الإدارات محددة في الواقع ؟ لأنه إذا كانت الأهداف غامضة ومتنوعة ستكون صعوبة في معرفة درجة تحقيقها، خاصة وأنه غالبا ما تتميز أهداف الإدارات العمومية بالغموض، كما أن عددا قليلا فقط منها قابل للقياس، فوضوح الهدف أمر بالغ الأهمية في فهم الأداء العام، وكلما كانت الأهداف واضحة المعالم كان التقييم أفضل وأسهل للأداء. هذا بالنسبة لتحديد الأداء من حيث الأهداف، أما تحديده من حيث القيمة فيعني أن الحكم على أداء الإدارات العمومية يصدر من العملاء والموظفين وغيرهم ممن يمكن لهم تقييم أدائها على قيمة الحاجات الملابة والتكاليف المستهلكة، وهذا هو معيار معرفة قيمة النشاط العام ( الفرق بين الحاجات الملابة ومقدار ما أنفق على ذلك )<sup>1</sup>. ويمكن إجراء مقارنة بسيطة لمفهوم الأداء بين القطاع العام والقطاع الخاص من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (11): مقارنة بين أداء القطاع العام وأداء القطاع الخاص

المستويات	أداء القطاع الخاص	أداء القطاع العام
المستوى الأول: 03 سنوات فأكثر	الربحية العامة ونمو رأس المال	الأداء العام للبرامج القائمة على تحسين الظروف الإجتماعية العامة كالتعليم
المستوى الثاني: 01 - 03 سنوات	النجاح في أسواق متخصصة ومكاسب الربحية الناشئة	النجاح من خلال البرامج العامة ورضا الناس المعنيين كتجديد الأحياء مثلا
المستوى الثالث: أقل من سنة	الكفاءة التشغيلية المناخ الداخلي تحفيز الموظفين إدارة الإنتاج	مراقبة الميزانية مراقبة التشغيلية معنويات الموظفين إدارة المشاريع

Source : Ali Debbi, op cit, p : 09.

يبين الجدول ثلاث مستويات للأداء، في المستوى الثالث والذي يتم فيه تقييم الأداء لمدة أقل من سنة يكون فيها التركيز ( في القطاعين ) على عامل الكفاءة التشغيلية ومراقبة الميزانية وتحسين بيئة العمل لتحفيز الموظفين مع حسن إدارة الإنتاج أو المشروع. وفي المستوى الثاني يعني الأداء مستوى نجاح المنظمة أو الإدارة أو القطاع بشكل عام، أما المستوى الأول يعني تحقيق ربحية نمو رأس المال ( بالنسبة للقطاع الخاص ) وتحسين الظروف الإجتماعية العامة ( بالنسبة للقطاع العام ).

<sup>1</sup> Ali Debbi, op cit, p : 03-12.

#### I . 4 . العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

يتحكم في أداء الموظفين الكثير من العوامل المتشابكة والمتداخلة التي من الصعب حصرها، وفيما يلي سيحاول الباحث مناقشة أثر أهم هذه العوامل ( الذاتية والخارجية ):

##### أولا : أثر العوامل الذاتية على الأداء

يعتقد الباحثون أن الموظف المدرب جيدا، الذكي والمتحمس، صاحب المهارة والخبرة الكافية يؤدي عمله بطريقة جيدة<sup>1</sup>، فهذه الصفات تمثل عوامل حاسمة للتفريق بين الأداء العالي والمتوسط والضعيف داخل الإدارة. وقد أشارت أبحاث إلى أن الأداء يتوقف أساسا على العوامل الذاتية التالية:<sup>2</sup>

- **القدرة على العمل:** رغم أن الأدلة البحثية لا تزال غير حاسمة، إلا أن فريسي " Frese.M " ذكرت سنة 2001 وجود علاقة إيجابية بين القدرة المعرفية والأداء السياقي. وقد تكون هذه القدرات وراثية أو ما يعرف بالإستعدادات ( قبل الإلتحاق بالوظيفة ) أو مكتسبة ( بالممارسة والتكوين والتعلم ).
- **المعرفة:** للمعرفة صلة بالأداء الوظيفي، فالأفراد ذوي المعارف الجيدة هم أكثر نجاحا في الحصول على الأداء المطلوب ليس فقط أداء المهمة لكن أيضا الأداء التكيفي. وإذا كانت المعرفة تؤثر على الأداء فإنه في المقابل جوانب محددة من الأداء يمكن أن تساعد كذلك في زيادة المعرفة بمعنى أن العلاقة يمكن أن تكون كذلك في الإتجاه العكسي.
- **الخبرة الوظيفية:** يرى باحثون أن العلاقة بين الخبرة وأداء المهمة تتوقف على نوع العمل ودرجة تعقيده. أما عن العلاقة بين الخبرة والأداء السياقي، فالأدلة البحثية نادرة نسبيا وهي في الغالب ضعيفة. وفيما يتعلق بعلاقة الخبرة والأداء التكيفي، فقد أظهرت التجارب علاقة إيجابية ضعيفة. ويرى ميرفي " Murphy.K.R " أن مستويات الأداء تختلف خلال مراحل العمل، ولهذا ميز سنة 1989 بين المرحلة الإنتقالية التي يكون فيها الموظف حديث التوظيف بحاجة إلى تعلم المهارات وإكتساب القدرات المعرفية اللازمة للأداء، وبين مرحلة الصيانة أين يكون له مخزون معرفي ومهارات وظيفية وتصبح بالنسبة له العوامل الشخصية والتحفيزية هي الأكثر أهمية.
- **الشخصية:** أبعادها خمسة: الإستقرار العاطفي، إنبساط النفس، الإنفتاح على الخبرة، الطيبة، الإحساس. قام كانترويتز وكانفر " Kanfer.R & Kantrowitz.T.M " سنة 2002 بتلخيص نتائج 11 دراسة أجريت بين 1990 و 2000 تناولت العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي. تراوحت الإرتباطات بين (0.08 و 0.22) بالنسبة للإستقرار العاطفي، (0.09 و 0.16) للإنبساط، (- 0.03 و 0.27) للإنفتاح على الخبرة، (-0.01 و 0.33) للطيبة وأخيرا (0.12 و 0.31) للإحساس.

<sup>1</sup> رورت باكال، ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، الرياض، 1999، ص ص: 202، 203.

<sup>2</sup> Sabine Sonnentag et al, **Job Performance**, op cit, p : 432- 435.

بحسب ماكلياند " McClelland " الحاجات تؤثر على أداء الموظفين، فالحاجة للإنجاز تدفعهم إلى الإهتمام بالأداء بمستوى عال من الطموح للعمل الجاد والتغلب على الحواجز لتحقيق النجاح. أما الموظفين الذين لديهم حاجة كبيرة للإدراك يكونون أكثر ميلا للتغيير، بينما الموظفين المحافظين يجدون صعوبات في التكيف والتعامل مع التغيير فلا يميلون إلى المبادرات الشخصية.<sup>1</sup>

- **الدافع للعمل:** تشير علاقة " الأداء يساوي حاصل ضرب الدافع في القدرة " إلى أن دوافع الموظفين وحدها لن تحقق النتائج إلا إذا كانت لديهم المهارات والخبرات اللازمة. وبالمثل خبرة الموظفين، معارفهم ومهاراتهم لن تؤدي إلى نتائج جيدة ما لم يتم دفعهم. ولهذا عند تعيين الموظفين، تحتاج المنظمة إلى الأخذ في الحسبان طبيعة الحوافز التي تتوفر عليها، فإذا كانت غير قادرة على تقديم مكافآت مالية، عليها ألا تركز على توظيف الأفراد الذين يقدرون المال.<sup>2</sup>

وتتفاوت مستويات الدافعية للعمل لدى الموظفين بالإدارات العمومية بسبب العديد من العوامل منها ما هو داخلي مثل إستعداداتهم والخبرات المكتسبة أثناء ممارساتهم لمهامهم، ومنها ما هو خارجي مثل طبيعة بيئة العمل. وفي ضوء هذه الفروق يمكن تحليل أثر هذه العوامل على مستويات الدافعية للعمل بالإعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (12): أثر الإستعداد الوراثي والبيئي والخبرة المكتسبة على الدافع للعمل

الموظف أ	إستعداد وراثي عال بيئة مشجعة خبرة كبيرة	الموظف ج	إستعداد وراثي منخفض بيئة مشجعة خبرة كبيرة
الموظف ب	إستعداد وراثي منخفض بيئة محبطة خبرة بسيطة	الموظف د	إستعداد وراثي عال بيئة محبطة خبرة بسيطة

المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 45. (بتصرف)

<sup>1</sup> Michael Frese, Doris Fay, **op cit**, p: 21- 23.

<sup>2</sup> Edward E. Lawler, Christopher G. Worley, **Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness?** Jossey Bass, San Francisco, 2006, p p: 163, 237.

يتباين الموظفون الأربعة (أ، ب، ج، د) في إستعداداتهم الوراثية، بيئة العمل والخبرة، مما قد يجعل مستويات الدافعية مختلفة بينهم، ويمكن تعزيز هذه الفكرة من خلال الشرح التالي<sup>1</sup>:

- **الموظف (أ):** لديه طاقات وراثية كبيرة تستغلها المنظمة بشكل جيد عبر ظروف بيئية مشجعة تتيح له التعلم وتطوير مهاراته وقدراته خاصة مع المزيد من الخبرات المكتسبة والممارسة المستمرة، ويكون لها أثر إيجابي إذ غالبا ما تؤدي إلى إثارة الدافعية ومستويات عالية من الأداء.
- **الموظف (ب):** لديه طاقات وراثية منخفضة، بيئة عمله لا تتيح له إلا فرص ضئيلة للتعلم والممارسة واكتساب الخبرة، وهو ما يؤدي إلى ضعف الرغبة في العمل ونقص مستويات الأداء.
- **الموظف (ج):** رغم أن إستعداداته منخفضة، إلا أن إدارته تحاول تحسين أدائه عبر ما تنتجه بيئة العمل من تكوين وتعلم. ومع الإستمرار في العمل لفترات طويلة ومحاولة التغلب على العقبات التي تواجهه، قد يؤدي ذلك في بعض الأحيان إلى إثارة الدافعية وتحسين مستوى الأداء.
- **الموظف (د):** لديه طاقات وراثية كبيرة إلا أن بيئة العمل غير قادرة على إستيعابها وتفعيلها بالشكل الأمثل، حيث لا تتيح له إلا كم ضئيل من الممارسات والخبرات والتعلم (الحرمان الثقافي)، مما يؤدي إلى انخفاض الدافعية للعمل وانخفاض المستوى الفعلي للأداء.

تحمل الدافعية طاقات كامنة داخل الموظف تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، حيث تؤثر بشكل مباشر على أدائه وتمثل قوة الحماس التي يتصف بها للقيام بمهام العمل. وكما هو واضح في الجدول السابق، فإن العوامل الذاتية وحدها لا تكفي الموظف لتقديم أداء في المستوى بل هناك أيضا عوامل خارجية لها تأثيراتها وانعكاساتها على أدائه سيتم التعرف عليها في العنصر الموالي.

### ثانيا : أثر العوامل الخارجية على الأداء

توجد عوامل خارجية عن نطاق السيطرة المباشرة للموظف، كالقرارات التي يصنعها الآخرون، الموارد المخصصة والنظام الذي يعمل فيه، والتي قد تكون أسباب خفية وراء تدني الأداء. وهنا على الإدارة أن لا تتسرع في الحكم عليه ومعاقبته على أمور قد تكون خارجة عن نطاقه.<sup>2</sup> بل عليها تحديد المشكلات الفعلية لوضع الحلول المناسبة، فلا تعتمد مثلا إلى تدريبه أو الضغط عليه في الوقت الذي هو بحاجة إلى وسائل للقيام بعمله أو بحاجة إلى التقليل من الإجراءات الروتينية والبيروقراطية.

ممارسات أصحاب العمل أيضا تؤثر على الأداء، حيث تعد علاقة المدير بالموظفين عنصرا حاسما في إلتزامهم. وقد نصت الأبعاد الدولية للتنمية "Development Dimensions International" سنة 2005 على أن المدير يجب أن يقوم بخمسة أمور لخلق إلتزام قوي لدى الموظفين: تظافر الجهود مع

<sup>1</sup> عاطف جابر طه عيد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43، 46.

<sup>2</sup> رورت باكال، ترجمة موسى يونس، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

استراتيجية المنظمة، التمكين، تعزيز وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، مساعدتهم على النمو والتطور، تقديم الدعم والإعتراف. والملاحظ في تقرير "The Towers Perrin" سنة 2003 الذي حدد فيه أفضل عشرة بيئات العمل، أنها بيئات تتميز بشدة إلتزام الموظفين نتيجة إهتمام الإدارة العليا برافهيتهم، وتحديات العمل ومشاركتهم في إتخاذ القرار. كما أشار مسح على 10.000 موظف بـ NHS\* في بريطانيا إلى أن المحرك الرئيسي لإلتزام الموظفين هو إحساسهم بالقيمة والمشاركة في صنع القرار، القدرة على التعبير عن أفكارهم، وجود فرص لتطوير أعمالهم وحرص المنظمة على صحتهم ورفاهيتهم. وفي 2006 أشار مسح لـ CIPD على 2000 موظف بريطاني إلى أن الإتصال يمثل أولوية لدفعهم إلى الإلتزام، مع وجود فرص لتقديم وجهات نظرهم وآرائهم إلى الأعلى وإطلاعهم بما يجري في المنظمة. وقد توصلت أقدم الإستشارات التنظيمية إلى أن المدير هو مفتاح إلتزام قوة العمل. جيمس كليفتون "James Clifton" المدير التنفيذي لمنظمة غالوب "Gallup" \* أشار إلى أن الموظفين الذين لديهم صداقات وثيقة في العمل هم الأكثر إلتزاما، ذلك لا يعني أن تجاهل الجوانب المادية لأن الأداء مرتبط إلى حد كبير بالمكافآت.<sup>1</sup> السؤال هو لماذا تبحث المنظمات وتستثمر في إلتزام الموظفين؟ الجواب نجده في نتائج العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام والأداء، فالمنظمة التي تستطيع الإحتفاظ بموظفيها وجعلهم أكثر إنغماسا في العمل تحقق إنتاجية وربحية أفضل.

ويفترض هاكمان وأولدهام "Hackman.J.R & Oldham.G.R" أن لخصائص العمل ( المهارة اللازمة، هوية المهمة، أهمية المهمة، الإستقلالية، وردود الفعل ) تأثير على الحالات النفسية للموظفين والذي ينعكس بدوره على أدائهم. فيما وجدت دراسة لـ تابس وكولينز " Tubbs.T.C & Collins.J.M " سنة 2000 علاقة سلبية بين غموض الدور والأداء في الوظائف المهنية والفنية والإدارية. وتشمل القيود الظرفية الإجهاد نتيجة نقص المعلومات اللازمة، وصعوبة التعامل مع الآلات والمعدات فضلا عن الضغوطات داخل بيئة العمل، وهي قيود تضعف الأداء الوظيفي مباشرة.<sup>2</sup> ورغم أهمية أثر عوامل بيئة العمل على الأداء إلا أن الإشارة إليها كانت بشكل وجيز على أن نفصل في هذا الأثر لاحقا لأنه محور دراستنا.

تؤثر هذه العوامل على اختلافها بشكل متفاوت على أداء الموظفين، إيجابي أو سلبي، قوي أو ضعيف، فعلى المنظمة استبعاد العوامل المعرقلة وتعزيز العوامل المحفزة. لكن قبل ذلك عليها أن تقيم مستوى هذا الأداء ثم تشخص الأسباب لوضع الحلول إذا كان الأداء دون المستوى.

\* NHS - National Health System : نظام تقديم الخدمات الصحية للمواطنين يوظف حوالي 1.33 مليون شخص والذي يجعله رابع أكبر موظف بعد الجيش الصيني، خطوط السكك الحديدية الهندية، ووال مارت Wal-Mart (شركة أمريكية للبيع بالتجزئة، الأكبر في العالم من حيث الإيرادات).  
\* غالوب Gallup : تأسست عام 1958 على يد جورج غالوب، تقدم الإستشارات الإدارية والبحوث الإحصائية، تمتلك ما يقرب 40 مكتب عبر دول العالم، يقع مقرها الرئيسي في واشنطن. تمتلك أربع أقسام: غالوب لإستطلاعات الرأي، غالوب الإستشارية، جامعة غالوب، غالوب الصحفية.

<sup>1</sup> Solomon Markos, Sandhya Sridevi, **Employee Engagement: The Key to Improving Performance**, International Journal of Business and Management, Vol 05, N° 12, December 2010, p : 91.

<sup>2</sup> Sabine Sonnentag, Michael Frese, **Performance Concepts and Performance Theory**, op cit, pp: 11, 12.

## II . من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء

تسهر المنظمات على متابعة أداء الموظفين عبر آليات رسمية وتصنيف كل واحد من حيث جدارته بهدف الترقية، تحديد الإحتياجات التدريبية، توزيع المكافآت، النقل والتسريح وغيرها. لكن في الآونة الأخيرة ظهرت تطورات في هذا المجال أدت إلى التحول من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء.

### II .1. تقييم الأداء

تقييم الأداء يرجع لأكثر من 1700 سنة مضت مع الأسرة الحاكمة وي دينستي " Wei Dynasty " بالصين. أما التقييم الرسمي فيعتقد أنه طبق أول مرة في الحرب العالمية الأولى باقتراح من والتر ديل سكايت "Walter Dill Scatt" على الجيش الأمريكي الذي اعتمد نظام تصنيف رجل لرجل " Man to Man " لتقييم الجنود. هذا التصنيف المبكر للأداء أطلق عليه تقييم وتثمين الجدارة " Merit rating ". ثم إنتقلت التجربة إلى الأعمال التجارية أين أصبح تصميم هياكل الأجور يعتمد على نتائج التقييم. ومنذ 1940 أدخلت الأساليب السلوكية باستخدام نهج تحفيزي يتضمن مقاييس: BOS، BARS، BES\* حيث استخدمت هذه الأحكام لتحديد مستويات محددة من معايير الأداء لقضايا محددة كخدمة العملاء وتثمينها في عبارات " ممتاز"، " متوسط"، " بحاجة إلى تحسين" أو " سيئ ". بعد 1945 أصبح التركيز على النتائج مما أدى إلى تطوير الإدارة بالأهداف والتقييم الذاتي. وفي التسعينات أصبح التقييم يعتمد على معلومات من مجموعة مصادر لا تقتصر فقط على تقييم المدير بل تشمل المديرين التنفيذيين وملاحظات الزملاء، وبهذا شهدت فلسفة تقييم الأداء تغيرات هائلة ومسميات عديدة كتصنيف الجدارة، تقييم السلوك، تقييم الموظفين، مراجعة الموظفين، تقدير الموظفين، التقرير المرحلي، إلا أن المصطلح الأكثر استخداما هو تقييم الأداء.<sup>1</sup>

### أولا : تعريف تقييم الأداء

عرفت سنيل وبولندر " Snell & Bohlander " تقييم الأداء على أنه عملية يقوم بها المشرف تهدف عادة إلى مساعدة المرؤوسين على فهم أدوارهم والأهداف والتوقعات ونجاح الأداء<sup>2</sup>، عبر إجتماع يعقد غالبا مرة في السنة، يناقش من خلاله النجاح المحقق والمشكلات التي تعترض الأداء. يقول روبرت باكال " Robert Bacal " حول كيفية تعامل المدير الذكي مع الخلافات التي قد تقع أثناء تقييم الأداء: " إن التقديرات في أفضل أحوالها مبهمة وغير موضوعية، كن مرنا بشأن الخلافات الهامشية، فالجدال حول ما إذا كان الموظف يستحق العلامة 03 أو 04 هو مضيعة للوقت، فإذا كنت ترى أن أداءه سيئ بينما يظنه هو رائعا

\* BARS: Behavioural Anchored Rating Scale, BOS: Behavioural Observation Scales, BES: Behavioural Evaluation Scales.

<sup>1</sup> Leena Toppo, Twinkle Prusty, **Performance Appraisal to Performance Management**, Journal of Business and Managemet, Vol 03, N° 05, Sep-Oct 2012, p: 02.

<sup>2</sup> **Ibid**, p: 03.

فيجب أن تناقش معه هذا الاختلاف، وإلا سيؤدي ذلك إلى الإحباط، فالقيمة الفعلية تكمن في النقاش".<sup>1</sup> وتقييم الأداء عملية تنظيمية رسمية تؤدي إلى المقارنة بين الأداء الفردي والجماعي، المتوقع والحقيقي، عبر عدة مراحل يتم اختيارها وفقا لمجالات التقييم وبأساليب تختلف من حيث الجهد، الوقت، التكاليف وسهولة الإستخدام كطريقة الأحداث الحرجة، الإدارة بالأهداف، التغذية العكسية، طريقة 360 درجة.<sup>2</sup>

### ثانيا : أهمية وأهداف تقييم الأداء

لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمنظمات على حد سواء فهي:<sup>3</sup>

- تمثل أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، إذ من خلالها تقف على نقاط القوة والضعف وإنعكاساتها الإيجابية والسلبية على أداء الموظفين وفعالية الإدارة؛
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس علمية سليمة؛
- تشكل فرص بالنسبة للموظفين لتصحيح أخطائهم وتنمية مهاراتهم؛
- تساهم في رفع معنويات الموظفين إذا شعروا بأن جهودهم وطاقتهم محل تقدير واعتراف؛
- أحد وسائل الرقابة والإشراف عبر سجلات لتدوين ملاحظات المسؤولين ونتائج تقييمهم لمروؤسيهم؛
- تساعد على كشف الكفاءات الكامنة غير المستغلة ورسم خطة للمنظمة حول التنمية والتكوين ووضع نظام للمكافآت والحوافز.

في لمحة موجزة للأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال إعتماها على نظام تقييم الأداء فإنها تهدف أساسا إلى:<sup>4</sup>

- توفير المدخلات لنظام المكافآت كزيادة الرواتب، التقدير، المسؤوليات والترقيات؛
- توليد ردود الفعل والتوجيه المناسب من ضباط التقارير إلى الموظفين؛
- تعزيز فعالية الموظفين، حيث يساعدهم تقييم الأداء على التغلب على نقاط ضعفهم وتحسين أدائهم من خلال توفير برنامج تطوير التدريب المناسب؛
- يساعد على معرفة الموظفين الذين هم بحاجة إلى التحفيز والتدريب قصد تطويرهم؛
- توليد معلومات مهمة، ذات صلة وصحيحة عن الموظفين.

ويرى البعض أن الهدف من تقييم الأداء هو الحكم على درجة كفاءة وفعالية المنظمة وكافة جوانب أنشطتها، فيتم تقييم كل جانب على حدى ثم تجميع النتائج للوصول إلى تقييم شامل، لأن هذه الأنشطة وإن اختلفت فهي تتميز بالترابط والتكامل مما يجعل كفاءة جانب منها مؤثرة على بقية الجوانب. في حين يعتبرها

<sup>1</sup> رورت باكال، ترجمة موسى يونس، مرجع سبق ذكره، ص: 184 - 192.

<sup>2</sup> Venclova Katerina et al, **Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations ( Czech Republic )**, Journal of Competitiveness, Vol 05, June 2013, p : 21 - 23.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 226 - 228.

<sup>4</sup> Leena Toppo, Twinkle Prusty, **op cit**, p p: 01, 02.

آخرون جزءاً أو خطوة رئيسية في العملية الرقابية عبر مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً للوقوف على الانحرافات وتبريرها، تحديد المسؤولية ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية.<sup>1</sup> بينما وجهت منظمة السوق الاجتماعي " Foundation Social Market " سنة 2005 إنتقادات إلى أهداف تقييم الأداء حيث اعتبرتها جامدة ومؤثرة على الحالة المعنوية للموظفين. وحسب دراسة أليسون " Allison. G " سنة 2010 فإن استبعاد تقييم الأداء قد يساهم في رفع الإنتاجية، حيث ومع تناسق الإتصالات، الحد من التوتر يفسح المجال للتركيز على الإتجاهات الإستراتيجية.<sup>2</sup>

### ثالثاً : المسؤول عن تقييم الأداء

هناك عدة جهات تقوم بتقييم أداء الموظفين، قد تكون أطراف داخلية ( من داخل المنظمة ) أو أطراف خارجية ( خارج المنظمة ):<sup>3</sup>

- **المشرفين:** في الغالب هم الأنسب لتقييم الأداء بحكم موقعهم الذي يساعدهم على التمييز بين الموظفين وقدراتهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب، الجزاءات والعقوبات.
- **الزملاء:** تعتمد الكثير من المنظمات على تقييمات الأداء التي يقدمها الزملاء، لكن قد يتسبب ذلك في العديد من الصراعات التنظيمية بحكم تضارب المصالح.
- **المرؤوسين:** يقيم المرؤوسون مدراءهم أو مشرفيهم حول كفاءة الإدارة، الإشراف، التفويض، الإتصال مثلما تقوم به شركة ديل " Dell " التي تشغل أكثر من 78 ألف فرد، حيث يقيم كل الموظفين مشرفيهم بما فيهم مايكل ديل " Mecheal Dell " مؤسس الشركة كل ستة أشهر باستخدام مسح " Tell Dell " حيث قال ديل " Dell " يوماً: " لو كنت مديراً ولا تخاطب إتجاهات الموظفين فلن تحصل على الأجر والمكافأة، ولو وقعت دائماً في أسفل المسح فسوف تنظر لنفسك وتقول ربما ليست هذه الوظيفة المناسبة لي ". هذا التقييم يناسب الغرض التنموي وليس الغرض الإداري، لأنه في حالة الغرض الإداري كترقية المدير سيخشى الموظفون من تعسفه لو قدموا نقاطاً متدنية.
- **التقييم الذاتي:** أكثر ما يعاب عليه هو التحيز، وهذا قد يفسر نتائج دراسة على 500 شركة والتي بينت أن غالبيتها لا تستخدم هذا الأسلوب في نظامها لتقييم الأداء.
- **العملاء:** العملاء والمشاركون الأساسيون الآخرون بصفة عامة.

قد يكون تنوع مصادر جمع المعلومات عن الأداء مشكلة حقيقية خاصة إذا كان هناك تعارض بين المصادر، كما أن هناك أخطاء قد يقع فيها المسؤول عن التقييم.

<sup>1</sup> Riadh Zghal, Jamil choabouni, **op cit**, p: 291.

<sup>2</sup> Muhammad Iqbal, Ayse Kucuk Yilmazn, **op cit**, p: 363.

<sup>3</sup> هارمان أغينس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011، ص: 178-183.

## رابعاً : أخطاء تقييم الأداء

- قال الفيلسوف سينيو " Sinyu " في هذا الإطار: " يقيم المقيم الإمبريالي الرجال بالنسبة لمزاياهم فقط على أساس ما يعجبهم وما لا يعجبهم" فمقيم الأداء من المحتمل أن يقع في بعض الأخطاء مثل:<sup>1</sup>
- أخطاء التشابه: يؤدي التشابه إلى الإنجذاب، فيميل المقيم إلى تفضيل الموظف الذي يشبهه في بعض الخصائص كالمواقف، الشخصية ويمنحه تقديرات عالية على حساب الآخرين.
  - أخطاء التساهل: أحيانا يمنح المقيم تقديرات عالية لمعظم الموظفين أو جميعهم لزيادة فرصة العلاوة والمكافأة لتشجيعهم وتجنب مواجهتهم وتجنب كتابة تقرير بخصوص الأداء الضعيف.
  - أخطاء التعسف: عكس الحالة السابقة، يمنح المقيم تقديرات متدنية لمعظم أو كل الموظفين.
  - أخطاء النزعة المركزية: وفيها يمنح المقيم نقاط متوسطة لتجنب المقاييس الأعلى والأقل، وبالتالي في هذه الحالة يصعب التمييز بين الموظفين الجديين والمقصرين.
  - أخطاء تعميم الصفات الإيجابية: تحدث عندما يفشل المقيم في التمييز بين جوانب الأداء، فتجده يمنح علامات عالية لمجرد الحضور دون مراعاة المردودية، فقد تصادف موظف حريص على الحضور تفاديا لخصم راتبه مع أن مردوديته ضعيفة والعكس صحيح.
- إن هذه الأخطاء وغيرها تفرض على الإدارة اعتماد آليات أخرى للتمييز بين الموظف المجتهد من الكسول لتحديد المكافآت وتسليط العقوبات أو غيرها من الإجراءات ولعل القياس أحد هذه العمليات.

## II . 2. قياس الأداء

لأنها تتعامل مع الطبيعة البشرية ومخرجات الجهد الإنساني، ولاعتبارات الثقافة التنظيمية، طبيعة العلاقات والاتصالات وعلاقات العمل، فإن قياس أداء الموظف قد تكتنفه بعض الصعوبات.

### أولاً : تعريف قياس الأداء

يشير قياس الأداء إلى الإجراءات المتبعة والنماذج المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة لدراسة، تحليل، تشخيص واستخلاص النتائج للحكم على مدى كفاءة وجوده وفعالية الإنجاز الفعلي ومدى مطابقته للخطط الموضوعية، وهو يرتبط بوجود مقاييس أو مؤشرات أو معايير أو أطر مرجعية. أما تقييم الأداء فيقصد به تحديد درجة النجاح أو الجودة في الإنجاز، من خلال مقارنة ما تحقق بالفعل مع المعايير أو المستويات المحددة مسبقاً، فالمنظمات بحاجة إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية عملياتها، هذه الأداة هي المعيار الذي من خلاله يتم المقارنة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة، فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة. بالنسبة للإدارات العمومية قياس الأداء يمكنها من:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 210-212.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 97، 193.

- الرقابة: قياس الأداء يساعدها على تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، إتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضا فرص التحسين؛
- تقييم الإدارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن الإدارة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أنها تعمل بكفاءة وفعالية.

### ثانيا : أساليب قياس الأداء

تختلف مقاييس الأداء من منظمة لأخرى، تتمثل الوسائل والأساليب الأكثر إستخداما في الممارسات العملية فيما يلي:<sup>1</sup>

- المتابعة الميدانية لمواقع العمل؛
- الإتصال بالعملاء أو المستفيدين من خدمات المنظمة؛
- السجلات والنماذج والخرائط الإيضاحية؛
- اللقاءات أو الإجتماعات الدورية؛
- التقارير التفصيلية؛
- التدقيق المالي والإداري.

وتستخدم كبريات الشركات العالمية في قياسها أداء الموظفين مجموعة من الأساليب مثل:<sup>2</sup>

- مبدأ الترسيع المؤسسي: يركز قياس الأداء بشركة سميت كلاين بيكام "Smith Kline Beecham" المتخصصة في منتجات الرعاية الصحية على هذا المبدأ من خلال عملية التخطيط السنوية، حيث تختزل كافة المقاييس في ما يسمى "العلاقات الحيوية" من أجل الإجتماعات التنفيذية التي تمثل عوامل النجاح الحاسمة ومن ثم قضايا عمل، تتصل أربع من هذه القضايا بمقاييس الأداء وتتمثل في: التغيب، زمن التقديم، السلامة، معدل دوران العمل.

- القيمة المضافة للأفراد PVA: إستحدثت الشركة الأمريكية للإتصالات السلكية واللاسلكية ثلاثة مقاييس لأداء الموظفين ذات قيمة مضافة\* تتعلق بالعملاء والبعد الإقتصادي وبعد الأفراد في أعمالها. واعتمادا على البيانات المستقاة تستخدم فرق عمليات الموارد البشرية تحليلا هيكليا

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 98.

<sup>2</sup> كريس أشتون، تعريب علا أحمد إصلاح، تقييم الأداء الإستراتيجي: أداء العاملين وإرضاء العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001، ص: 26-88.

\* القيمة المضافة للأفراد: هي مقياس لدرجة تلبية أو تجاوز قضايا الإدراكات المتصلة بالقيادة، والرضا الوظيفي، والتنوع الوظيفي... الخ.

لأسباب الجذرية ومنهجيات تحسين بهدف الإرتقاء المتواصل بممارساتها، كما يتم ربط بيانات الأداء بالبيانات المتصلة بالموشر حتى يتسنى وضع تدابير لتحسين الأداء الفردي والجماعي.

- **إستقصاء الإتجاهات ودراسات المفاضلة:** لقياس رضا ودافعية عمالها، تستعمل شركة تكساس إنسترومنت- أوربا " Texas Instruments-Europe " إستقصاء إتجاهاتهم يشمل 11 فئة للرضا وإستقصاء آخر إضافي للوقوف على مدى فهمهم لمبادئ الجودة. أعادت تصميمه سنة 1994 تحت إسم " تقرير الشراكة " تقوم فيه فرق توجيه الجودة بمراجعة نتائج الإستقصاء والتكليف بتنفيذ مشروعات تحسين لمعالجة موضوعات محددة، بعد ذلك يتم قياس درجة التقدم في العمل من خلال الإستقصاء الإضافي، فتكتمل بذلك حلقة التغذية العكسية. كما تستخدم دراسات المفاضلة لمقارنة الممارسات الداخلية وتقييم حالة رضا العاملين، حيث إنضمت سنة 1994 إلى الإتحاد الذي أقامته المنظمة العالمية للبحوث الإستقصائية العاملة في مجال مفاضلة الموارد البشرية، مع استحداث حوارات ربع سنوية تشجيعا لتبادل الآراء والمعلومات بين العاملين والمديرين ودعم الإجتماعات المفتوحة. ويرى مستشار قياس الأداء في منظمة " Hewitt Associates " الأمريكية أن العنصر الحاسم في القياس يتمثل في ثلاث مراحل: مرحلة تقليدية تتمثل في إستقصاءات الرضا الأساسية، مرحلة إنتقالية يتم فيها دراسة جودة علاقات العمل وأسلوب الإدارة، وأخيرا التوجه نحو الأثر ويرتبط ذلك بقضايا العمل والنتائج.

- **القياس اليومي للأداء:** استحدثت فيديرال إكسبريس " FedEx\* " جائزة الصقر الذهبي للخدمة المتميزة الفائز بها يحصل على أسهم في الشركة. يقول مديرها للموارد البشرية: " لا نريد أفرادا تحركهم الرغبة في توصيل الطرود لتحقيق الأهداف المرسومة لهم وحسب، بل يجب أن يفعلوا ذلك بأن يكونوا أذكي وأكثر لباقة وليس أكثر إجتهدا في العمل، فعمالؤنا لن يرق لهم مثلا أن يقوم موظف توصيل البريد السريع بإلقاء أحد الطرود في وجوههم ثم الإنصراف مسرعا لتسليم الطرد التالي في موعده ". وتطبق شركة فيديرال إكسبريس " FedEx " معايير ومقاييس يومية تشمل تحديد مواعيد نهائية صارمة للتسليم، إلى جانب كميات الطرود المستلمة والمسلمة، مع معايير خاصة بالمظهر والأسلوب الشخصي. وتعتمد على نظام سوبر تراكر " Super Tracker " الإلكتروني الذي يستخدم مساحات واتصالات عبر الأقمار الصناعية لتتبع الطرود وأحيانا يقوم المديرين بمرافقة ناقلي المراسلات للوقوف على الأداء.

\* فيديرال إكسبريس FedEx : شركة أمريكية برأسمال حوالي 36 مليار دولار، هي الأكبر في مجال نقل البريد السريع على مستوى العالم. تأسست عام 1973 على يد فريدريك سميث ( من أغنى 10 أشخاص في العالم ) تتقل أكثر من 2.5 مليون طرد يوميا وتخدم 211 شركة و325 مطار وتمتلك أسطولا يضم أكثر من 800 طائرة ( من بينها 20 طائرة أيرباص إيه 380 ، 70 طائرة بوينغ 777 ) وأكثر من 37 ألف سيارة وتتلقى أكثر من 380 ألف مكاملة يوميا وتقل حوالي 45 مليون رسالة إلكترونية كل 24 ساعة. نجاحها ناتج عن أداء أكثر من 300 ألف موظف وأكثر من 18000 طيار منتشرين حول العالم وفلسفة عمل: الأفراد ( وهم الأعلى راتبا ) - الخدمة - الريح.

بعض الأعمال قيمتها الحقيقية غير ملموسة مما يصعب قياسها، كحل المشكلات، وضع السياسات، الكتابة والتحليل. هل القياس هنا يكون بناءً مثلًا على عدد المقالات المكتوبة أو المشاكل المحلولة؟<sup>1</sup> للأسف أغلب الدراسات أشارت إلى مثل هذه الصعوبات لكنها لم تقدم حلولاً واضحة، ولذلك بقيت مقاييس أداء الإدارات العمومية تركز على عدد الخدمات المقدمة أكثر من تركيزها على نوعيتها وجودتها، وأحياناً ينحصر قياس الأداء في قطاع معين أو مصلحة ثم يتم تعميم النتائج، كذلك سيطرة المقاييس المالية، ثم أن إحتكار الإدارة للخدمات المقدمة يجعلها تتجاهل متلقي الخدمة. كل هذه تمثل عيوب قياس الأداء في الإدارة العمومية<sup>2</sup>. ونظراً لهذه الصعوبات، فقد ظهرت الحاجة إلى تطوير نظام تقييم قائم على " فلسفة الأداء المتوازن " \* قادر على جمع مقاييس الأداء المالية وغير المالية كمدخل لتوصيف المحددات التي تعكس أبعاد جودة الخدمة، المرونة، الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية، زمن الإستجابة، الإبتكار، الإبداع، التطوير، التحسين والتحديث. وأيضاً لتوصيف النتائج التي تعكس أبعاد المسؤولية والمساءلة وغيرها. ولعل أهم مبررات تحسين منظومة إدارة الأداء الحكومي طبقاً لهذه الفلسفة تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- تبني إعتبرات الكفاءة الإقتصادية للموارد الحكومية المحدودة؛
- تخفيف الأعباء المالية والإدارية عن الدولة كتوجه نحو دور جديد للقطاع العام؛
- مشاركة القطاع الخاص في استثمار موارد مالية جديدة في المشاريع العامة ( نقل وتوزيع المخاطر المالية ) مع خلق طاقات إنتاجية جديدة وتحديث الطاقات الإنتاجية القائمة؛
- التوجه الدولي نحو دعم إعتبرات الشفافية والمساءلة بوحدة القطاع العام؛
- التوجه الدولي نحو إعادة هيكلة القطاع العام تنظيمياً ومالياً؛
- الحاجة إلى توظيف المدخل الإبداعي والإبتكاري في إدارة المشاريع الحكومية؛
- التحول الدولي من إقتصاد الموارد الطبيعية إلى إقتصاد الموارد البشرية؛
- تنامي المكونات المعرفية في القيمة الإقتصادية للخدمات العامة أكثر من مكوناتها المادية؛
- الضغوط الدولية لرفع كفاءة عمل القطاع العام بدلالة أنظمة الحوكمة والخصخصة والعمل بمنظومة الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج والتشغيل بالإدارة الإقتصادية الرشيدة؛
- التحول من مجرد إدارة شؤون الإنفاق الحكومي التي تقتصر على مجرد رصد التنفيذ إلى إدارة شؤون الأداء التي تهتم برصد النتائج ومدى تحقق الأهداف.

<sup>1</sup> Judith H.Heerwagen, *op cit*, p: 08.

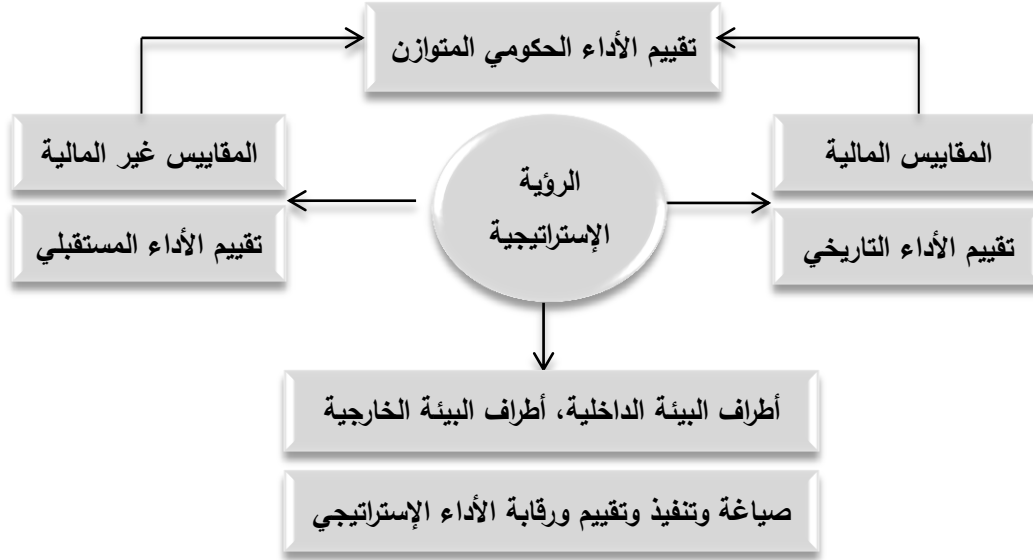
<sup>2</sup> Keith Macky, *op cit*, p: 10.

\* تعود هذه الفكرة إلى 1987، حيث نادى جونز وكابلن Johnson & Kaplan بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة.

<sup>3</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 170 - 172.

وقد كشفت دراسات على أهمية المزج بين البيانات المالية وغير المالية في بناء نظام قياس وتقييم الأداء المتوازن بصورة عملية تسمح بتعدد أبعاد هذا النظام وتعدد منظوراته بحد أدنى أربعة أبعاد كما تسمح بتحقيق التوازن في المصالح المتعارضة بين الأطراف ذات المصلحة. كما يبينه الشكل:

الشكل رقم (09): تقييم الأداء الحكومي المتوازن



المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

ظهر بطاقات الأداء المتوازن جاء لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية والتي يرى البعض أنها توقفت عن التطور منذ عام 1925، فالإجراءات الإدارية والمحاسبية المعروفة اليوم وجدت منذ زمن بعيد ولم تعد تواكب التحديات المعاصرة. وتشير هذه البطاقات إلى مجموعة من المقاييس التي توفر صورة سريعة وشاملة حول كيفية قيام المنظمة بخلق القيمة والمحافظة عليها لدى زبائنها وأصحاب المصالح. وتركز فكرة قياس الأداء المتوازن على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها مع مراعاة البعد الزمني ( تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس، اليوم والغد ) والبعد المالي وغير المالي ( حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة مستمرة ).<sup>1</sup>

في حين اعتمدت المنظمة الدولية للمؤسسات العليا للتدقيق " INTOSAI " مفهوم مراجعة الأداء كواحدة من من الوسائل الفعالة لتحسين الأداء والحوكمة، وهي مهنة مستقلة تلعب دور كبير في إدارة المنظمات وسياسات الدول، وقد تغير مجال وأدوار مهام مراجعة الأداء وتطور سنة بعد سنة أكثر أو أقل منذ 1960 وانتشر على نطاق واسع في 1980 بسبب عدة عوامل أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، المجلد 07، 2011، ص: 168، 170.

<sup>2</sup> Dalia Daujotaite, Irena Macerinskiene, **Development of Performance Audit in Public Sector**, 5 th International Scientific Conference: Business and Management' 2008, Vilnius, Lithuania, 16-17 May 2008, p: 177, 178.

- توسع وتضاعف نطاق أنشطة الحكومات من وظائف بسيطة كحفظ النظام وإقامة العدل إلى لعب دور نشط في المستوى الإقتصادي والإجتماعي وهذا زاد في حجم الإنفاق العام؛
  - تخصيص الموارد، فمع ندرة الموارد زادت الحاجة إلى قرارات أكثر عقلانية على الإنفاق العام، فهناك رغبة ملحة للحصول على قيمة من هذه الأموال المنفقة؛
  - تطور واتسع الديمقراطية ووعي الجمهور وممثليه، فهناك طلب متزايد لمسائلة ومحاسبة أولئك الذين يقومون بإدارة الموارد العامة؛
  - الحاجة إلى إدارة مخاطر المسؤولية المدنية؛
  - الفرص لزيادة مكاسب الكفاءة من خلال تحسين نظم الإدارة الداخلية.
- إن مراجعة أداء الإدارات العمومية من طرف الأجهزة الرقابية تسمح بمراجعة الأنشطة الإدارية وكفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية ومراجعة فعالية الأداء.

## II. 3. التوجه نحو إدارة الأداء

أعلن موينيهان " Moynihan. Donald P " وهو أستاذ متخصص في الشؤون العامة أن بداية القرن الواحد والعشرين هو " عصر الحوكمة عن طريق إدارة الأداء" مع التركيز على فعالية المديرين العموميين لتبرير النتائج التي تحققت إداراتهم.<sup>1</sup>

### أولاً : تعريف إدارة الأداء

في أواخر القرن العشرين حدث تغيير في مناهج تقييم الأداء تزامن مع إدراك المنظمات أهمية التركيز على تحديد وتخطيط وإدارة الأداء بدل الإكتفاء بالتقييم. ويعتقد البعض أن إدارة الأداء والذي يطلق عليه البعض تطوير الأداء هو الإسم الجديد لتقييم الأداء، لكن الحقيقة أن المنافسة والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية أجبرت المنظمات على التحول من تقييم الأداء القائم على رد الفعل إلى إدارة الأداء القائم على المنهج الإستباقي، فبالرغم من أن تقييم الأداء يحقق الغرض منه إلى حد ما، إلا أنه لا يعتبر كاف لرفع الأداء على مستوى أكثر من المرغوب فيه. وتعرف إدارة الأداء على أنها عملية تخطيط وتقييم الأداء، وإعطاء التغذية الراجعة لها، وتقديم المشورة للموظف لتحسين أدائه لذلك يعتبر تقييم الأداء مرحلة هامة لإدارة الأداء<sup>2</sup>. فالنظام الذي يتضمن تقييم الموظف مرة سنويا دون جهد مستمر لتقديم تغذية عكسية وتدريب لتحسين الأداء يعتبر نظام ثناء الأداء أحد مكونات إدارة الأداء<sup>3</sup>، الذي يتمحور حول

<sup>1</sup> Utz Helmuth, **The Impact of Performance Budgeting on Public Management**, Dissertation of the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Science to obtain the title of Doctor Oeconomiae, 2011, p p: 03, 05.

<sup>2</sup> Leena Toppo, Twinkle Prusty, **op cit**, p: 03.

<sup>3</sup> هارمان أغينس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 22، 23.

توقيت ومكان إجراء التقييم، كيفية تخطيط وإدارة عملية التقييم من أجل تقديم المعلومات لإتخاذ القرارات والمسائلة، فالهدف خلق حوافز مناسبة من التقييم وليس فقط مجرد قياس أو تقدير الأداء<sup>1</sup>.

حسب بوين " Boyne.G " إدارة الأداء تتكون من ثلاثة عناصر: قياس الأداء، تحديد الأهداف، المكافآت والعقوبات. أما هود " Hood .C " فيرى أنها تشمل جمع المعلومات، معايير التنفيذ، تعديل السلوك. ويمكن للمنظمات تطوير مؤشرات ووضع معايير خاصة بها أو قد تفرض عليها مؤشرات ومعايير من الخارج، بالرغم من أنه عادة يتم فرض العقوبات أو منح المكافآت من قبل جهات تنظيمية خارجية كالدوائر الحكومية. هذه العناصر الثلاثة التي حددها بوين وهود " Boyne.G & Hood .C " تعكس المراحل الرئيسية اللازمة لتطوير أنظمة فعالة لإدارة الأداء<sup>2</sup>:

- أولاً واضعي السياسات والمدراء بحاجة إلى تحديد مؤشرات الأداء والتي يمكن استخدامها بطريقتين لتحليل إنجازات المنظمة عبر الزمن و/ أو بالمقارنة مع منظمات أخرى ذات الصلة؛
- ثانياً يجب تحديد المعايير المتوقعة مثل معايير الحد الأدنى أو أداء خط الأساس الأولي؛
- ثالثاً تطبيق الأدوات المناسبة للرقابة الإدارية لتحفيز المديرين والموظفين لتلبية المعايير المتوقعة.

أما بالنسبة لروجرز " Rogers. A " الذي كتب سنة 1990 عن إدارة الأداء في الإدارات المحلية بالمملكة المتحدة، فهي تشمل العمليات التالية كجزء من دورة سنوية متكاملة للإدارة<sup>3</sup>:

- وضع أهداف ومبادئ توجيهية للسياسات وموارد المنظمات؛
- تحديد، ضمن الإطار المذكور أعلاه، مجموعة مفصلة من الخطط والميزانيات والأهداف والغايات ومعايير الأداء؛
- مراجعة أداء كافة الخدمات بشكل منظم ومنهجي.

هذا هو نموذج إدارة الأداء في القطاع العام الذي تم تعزيزه خلال السنوات الأخيرة من قبل المملكة المتحدة بمبادرة من الحكومة المركزية لتعزيز " أفضل قيمة " وهو موجه للتأكيد على فلسفة النتائج والتركيز على العملاء والتحسين المستمر. ويوضح الشكل التالي عملية إدارة الأداء:

#### الشكل رقم (10): عملية إدارة الأداء



المصدر: هارمان أغينس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 346.

<sup>1</sup> Keith Macky, *op cit*, p: 15.

<sup>2</sup> Rhys Andrews, *op cit*, p: 04.

<sup>3</sup> Ivan T. Robertson et al, *op cit*, p: 136.

كل المكونات الستة لنظام إدارة الأداء تلعب دورا هاما، فمثلا نقص المعرفة بمهمة المنظمة والأهداف الإستراتيجية وأسئلة العمل ( المتطلبات ) لا يسمح بالتخطيط الجيد للأداء.<sup>1</sup>

### ثانيا : أهمية وأهداف إدارة الأداء

لأن إدارة الأداء مجموعة أنشطة مصممة لرصد وقياس وضبط مختلف جوانب الأداء عبر ضوابط إدارية<sup>2</sup>، فهي تهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين لواجبات العمل التي يتوقع من الموظف تأديتها وإسهاماته في تحقيق أهداف الإدارة، توضيح مفهوم إتقان العمل بعبارات محددة، كيفية التنسيق بين الموظف والمشرف للمحافظة على الأداء الحالي وتحسينه، الكيفية التي سيتم بها تقييم أداء العمل والعقبات التي تعترضه وكيفية التغلب عليها. وإدارة الأداء أهمية كبيرة فهي تقلل من حاجة المدير للتدخل في كل شيء وتوفر له الوقت كونها تساعد الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم، تحد من سوء التفاهم حول من يتحمل مسؤولية المهام المحددة وما في ذلك من إضاعة للوقت، تحد من الأخطاء وتزيل حالات القلق من حيث توفير إجتماعات دورية لمناقشة سير الأعمال، بحيث يحصل الموظفون على التغذية العكسية التي تساعدهم على تقييم إنجازاتهم ومعرفة وضعيتهم. ويتمثل جزء أساسي من عملية إدارة الأداء في كيفية التوصل لتطوير الأداء. بالنسبة للمنظمة، إدارة الأداء ومع نتائجها المحققة للمدير وللموظفين تستطيع أن تعمل بفعالية أكبر في توثيق مشكلات الأداء في حينها ومتابعة كيفية إيصال تلك المشكلات للموظفين المعنيين وتسجيل ذلك في محاضر رسمية عند الحاجة<sup>3</sup>.

ويصف غاري ديزلر " Gary Dessler " سنة 2008 ثلاث نقاط هامة أجبرت أرباب العمل على استخدام نظام إدارة الأداء بدلا من نظام تقييم الأداء:<sup>4</sup>

- الشعبية التي اكتسبتها إدارة الأداء في أوائل الثمانينات بظهور برامج إدارة الجودة كمعايير جودة الأداء، فإدارة الأداء هي عملية إتصال جارية بين المشرفين والموظفين على مدار السنة؛
- المنظمة التي تتبنى منهج إدارة الأداء تكون قادرة على المنافسة عالميا، حيث كل موظف يواجه جهوده لمساعدة منظمته على تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- تشير دراسات أن التقييم التقليدي للأداء غالبا ما يكون غير مجدي فحسب، بل لا يأتي بنتائج.

ولعل أهم الأسباب التي دفعت المنظمات إلى التحول نحو إدارة الأداء يتعلق بالهدف، فإذا كان الهدف من تقييم الأداء هو تحسين أداء الموظفين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لصياغة نمط التدريب وبرامج التنمية المناسبة له، فإن الهدف من إدارة الأداء هو تحقيق القدرة على تسخير الإمكانيات

<sup>1</sup> هارمان أغينس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

<sup>2</sup> Muhammad Iqbal, Ayse Kucuk Yilmaz, *op cit*, p: 363.

<sup>3</sup> رورت باكال، ترجمة موسى يونس، مرجع سبق ذكره، ص: 25-33.

<sup>4</sup> Leena Toppo, Twinkle Prusty, *op cit*, p p: 04, 05.

الكاملة لصالح كل من الموظفين والمنظمة، عبر تحديد التوقعات من حيث الأدوار والمسؤوليات والمساءلة والكفاءات المطلوبة والسلوكيات المتوقعة.

من خلال ما سبق يمكن إستخلاص أهم أوجه الإختلاف الموجودة بين تقييم الأداء وإدارة الأداء على النحو المبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (13): أوجه الإختلاف بين تقييم الأداء وإدارة الأداء**

إدارة الأداء	تقييم الأداء	/
تتم إدارة الأداء أنيا إلى غاية تحقيق المستوى المطلوب دون حاجة إلى إجراءات تصحيحية.	وضع معايير للعمل ثم تقييم الأداء المحقق، بعد ذلك القيام بإجراءات تصحيحية.	من حيث الأسلوب
تركز على التخطيط للأداء المستقبلي بدلا من النظر إلى الخلف مع التركيز على الحوار الجاري بدلا من التصنيف.	يرتكز على قياس مستوى الإنجاز المحقق من طرف الموظف، حيث يحكم المشرف على الأداء السابق دون إلتماس مشاركة الموظف.	من حيث المرتكزات
الأداء يكون وفقا لإستراتيجية المنظمة وخطة التشغيل عبر إستعراض الأداء كل ثلاثة أو ستة أشهر.	يتم سنويا مما يجعل من الصعب تحقيق المواءمة بين أهداف الموظف والأهداف الإستراتيجية للمنظمة فور صدورها فالتقييم لا يتزامن مع الأداء.	من حيث الزمن
الهدف تطوير وتنمية الموظف، فالمشرف يقوم بدور المدرب أو المعلم فالعلاقة مبنية على مفهوم الإدارة بالإتفاق.	يعتبر تقييم الأداء رحلة بأثر رجعي إلى الخلف، حيث يكون المديرين بمثابة القاضي لما قام به الموظف سابقا.	من حيث المنهج

Leena Toppo, Twinkle Prusty ,op cit, p: 05.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على:

إن نجاح هذه الأنظمة ( تقييم الأداء، قياس الأداء، مراجعة الأداء، إدارة الأداء ) مرهون بالقيمة المضافة التي تقدمها، فلا معنى لها إذا كانت لا تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدم. وهنا نؤكد على نظام الجزاء والعقاب، فقد أجريت دراسة نرويجية على مجموعة من المسؤولين في البلديات لتحديد مؤشرات الأداء وما إذا كانت تستخدم في تقييم السياسات العامة والأهم من ذلك في تحديد أولويات العمل العام. وفقا للدراسة إستخدام قياس الأداء كان على نطاق واسع سواء في العلاقة بين البلديات والإدارة المركزية ( المساءلة ) أو بين البلديات أنفسهم ( للمقارنة ) أو بين البلديات والناس ( الشفافية ) أو حتى داخل البلدية بين المستوى المسؤول عن القرارات العامة والمستوى المسؤول عن التنفيذ، فالكل يسأل عن الأداء.<sup>1</sup> إلا أن الوصول إلى هذا الأداء يتطلب عوامل كالرفاهية في بيئة العمل، ولذا سنحاول معرفة أثر بيئة العمل على معنويات الموظفين وسلوكياتهم داخل الإدارة إنطلاقا من الإفتراض القائل بوجود علاقة بين الموظف والوسط الذي يعمل فيه، كونه جزء منه يؤثر فيه ويتأثر به.

<sup>1</sup> Annie Chemla- Lafay, Céline Chol, 25 ans de réforme de la gestion public dans les pays de L'OCDE : Convergence et systémique, Institut de la gestion publique et du Développement économique, Mai 2006, p :13

### III. أثر بيئة العمل على أداء الموظفين

المنظمات اليوم غير مستعدة لتضييع إمكانيات موظفيها، فهي حريصة على دعم إتجاهاتهم الإيجابية عبر ممارسات ومزايا محفزة . ويعتقد الباحثون أن بيئة العمل من أهم العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، فتفاعلهم مع بيئة عملهم له انعكاسات نفسية وسلوكية، قد تكون سلبية أو إيجابية.

#### III. 1. الآثار السلبية لبيئة العمل

لبيئة العمل الغير مساعدة آثارا سلبية على الحالة النفسية والسلوكية للموظفين، حيث تشعرهم بإحباط، واغتراب وظيفي، قد يتطور إلى مشاكل صحية وأعراض إكتئابية تدفعهم إلى التغيب ودوران العمل . ومع كثرة الشكاوي وعدم استماع الإدارة لانشغالاتهم قد يلجأ الموظفون إلى الإضراب.

#### أولا : الإحباط الوظيفي

حسب مايك " Mike.A " بيئة العمل الفعالة هي ذلك المكان الذي يتيح فرصة تحقيق الأهداف<sup>1</sup>. لكن أحيانا تكون حواجز فعلية أو خيالية ( كالعقاب أو الإصابة المتوقعة ) تثبط من عزيمة الموظف وتمنعه من تحقيق أهدافه مسببة له ما يسمى بالإحباط " Frustration " والذي يعبر عن إدراكه لعوائق تحول بينه وبين إشباع حاجاته وأهدافه ( لكل عمل هدف صريح أو ضمني ). بالنسبة لسيموند فرويد " Sigmound Freud " الإحباط هو استجابة عاطفية نحو عوامل قد تكون داخلية ( أوجه قصور في الموظف كنقص المعرفة أو المهارة أو القدرة البدنية ) أو خارجية ( حواجز مادية، إجتماعية، قانونية، سلوك الآخرين ) لكنه في الغالب يكون كرد فعل نحو بيئة عمله. ومستوى الإحباط يمكن أن يختلف بين الموظفين إنطلاقا من بيئة العمل والظروف المحيطة من جهة، ومن جهة أخرى خصائصهم النفسية، فمستوى النضج، قوة الرغبة والإلتزام بتحقيق الهدف ( التصميم على المحاولة والإستمرار نحو تحقيق الهدف ) هي عوامل قد تساهم في السيطرة على البيئة وتقلل من الإحباط، في حين أن غياب هذه العوامل يزيد من حالاته وقد يدفع بعضهم إلى الإنسحاب من المنظمة. وتؤدي بيئة العمل إلى الإحباط الوظيفي، حيث توصلت دراسة جونتان وآخرون " Jonathan Lazer et al " أن التكنولوجيا قد تكون سببا رئيسيا للإحباط بالنسبة للموظفين الذين لا يتقنون كيفية استخدامها للوصول إلى أهدافهم، ولهذا تجدهم غير متحمسين تماما لاستخدامها، بحوث وجدت أن الإحباط الناتج عن التكنولوجيا " Computer Frustration " يمكن أن يؤدي إلى إهدار الوقت، فما يقرب ثلث إلى نصف الوقت الذي يقضيه المستخدم على الكمبيوتر يضيع بسبب عدم معرفته بتطبيقاته وصعوبة استخدامها ( بالرغم أن الغرض من التكنولوجيا هو اختصار الجهد والوقت للوصول إلى المعلومات ). هذه

<sup>1</sup> Emmanuel Majekodunmi Ajala, **The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity**, The African symposium : An online journal of the African Educational Research Network, Vol 12, N° 01, June 2012, p: 141.

الحالة من الإحباط في مكان العمل تؤدي إلى تغيير المزاج وسوء التعامل مع الزملاء، وانخفاض مستويات العمل.<sup>1</sup> بينما توصلت دراسة عربية سنة 2006 حول أثر متغيرات ظروف العمل على الروح المعنوية للعاملين بالإدارات الدنيا للمراكز الصحية في مدينة بعقوبة إلى وجود علاقات إرتباط مختلفة على الروح المعنوية: قوية جدا لمتغيري الرفاهية الإجتماعية والرعاية الصحية، ضعيفة لمتغير الضوضاء، وضعيفة جدا وغير معنوية لساعات العمل. وقد أوصى الباحث بضرورة تطوير ظروف العمل عبر وضع برامج متكاملة للرفاهية الإجتماعية والرعاية الصحية، تدريب العاملين وتعريفهم بإجراءات الأمن والسلامة المهنية، الإهتمام ببيئة العمل ( تقليل الضوضاء، ضبط الإضاءة والتهوية والتكييف، طلاء الجدران بألوان هادئة )، العدالة والمشاركة في اتخاذ القرارات، تطوير الوظائف والحد من الروتينية.<sup>2</sup>

### ثانيا : الإغتراب الوظيفي

أشارت دراسات حديثة أمريكية أن 05 - 10 % من قوة العمل مصابة بالإغتراب الوظيفي والذي يعبر عن إنفصال الموظف معنويا عن عمله وقلة إهتمامه به، حيث يشعر أن هذا العمل ليس له قيمة له ولا معنى لعدة أسباب أهمها الطبيعة الروتينية للعمل. هذه الظاهرة تؤثر على استقرار المنظمات في حالات الترك النهائي للعمل، ففي عام 1972 قام عمال مصانع شيفروليه فيجا " Chevrolet Vega " بولاية أوهايو " Ohio " الأمريكية بالتخلي عن وظائفهم التي تتميز بال تكرار وسرعة العمليات على طول خطوط التجميع. ويعتبر بعض الباحثين أن نمط حياة المجتمعات الصناعية هو الذي أوجد أعمالا مملة، فمهما حاولت المنظمات تطوير الأنشطة الوظيفية لن تستطيع التخلص منها بل هناك احتمال زيادة نسبتها مستقبلا. وكحل يقترح أنصار هذا الإتجاه أن تقتصر عملية الإختيار على الأفراد محدودي الكفاءة اللازمة للوفاء بمتطلبات الوظائف أو اختيار أفراد تزيد قدراتهم ومهاراتهم المتطلبات الفعلية للوظيفة، ومحاولة تأجيل تركهم للعمل أطول مدة ممكنة للإستفادة منهم أكثر. لكن هذا الحل لا يخلو من العيوب كزيادة الأعباء المالية للإدارة نتيجة التوظيف المتكرر، رد فعل الفرد عند اكتشاف إستغلال الإدارة له.<sup>3</sup>

### ثالثا : أعراض إكتئابية ومشاكل صحية

بيئة العمل الغير مساعدة عاجزة عن تحقيق تطلعات الموظفين، فلا الأجور التي يتقاضونها قادرة على تأمين حاجياتهم المتنوعة والمتزايدة، ولا الإطار الإجتماعي الذي يعملون فيه يشعرهم بالإنتماء، ولا الممارسات التي تقوم بها الإدارة محفزة، مما يفقدهم الشعور بالنقطة والأمان ويعرضهم إلى التوتر والإكتئاب وبعض المضاعفات الصحية، أو إلى حوادث العمل.

<sup>1</sup> Jonathan Lazar et al, **Workplace user frustration with computers : an exploratory investigation of the causes and severity**, Behaviour & Information Technology, Vol 25, N° 03, May-June 2006, p p: 240, 242.

<sup>2</sup> كريم نيا ب أحمد، علاقة وأثر متغيرات ظروف العمل على الروح المعنوية للعاملين: دراسة ميدانية للإدارات الدنيا في المراكز الصحية في مدينة بعقوبة، مجلة ديالي، العدد 28، 2008، ص ص: 02، 15.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 157 - 160.

وقد أشارت إحصائيات كندية لسنة 2004 أن 38.8% من الكنديين الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و75 سنة يعانون من الإجهاد، القلق والتوتر نتيجة إنعدام الأمان الوظيفي أمام انخفاض موارد الدولة بسبب تباطؤ الإقتصاد وتسريح جزء من الموظفين<sup>1</sup>. كما تسجل المملكة المتحدة أكثر من 300 مليون يوم سنويا كوقت ضائع من العمل في المتوسط 10% على الأقل منها سببها معاناة الموظفين من أعراض نفسية وعصبية في مقدمتها التوتر. وتعد العلامات أكثر عرضة للتوتر بفعل التمييز والتحرش مع غياب الدعم الاجتماعي من زملاء العمل أو من الأسرة. وقد يعتمد بعض الموظفين إلى التدخين بحثا عن تخفيف حدة التوتر رغم أضراره الصحية عليهم وعلى زملائهم في العمل، فقد أظهر بحث للجنة العلمية المستقلة للتدخين والصحة زيادة ملحوظة في نسبة المخاطر الناجمة عن إصابة المدخنين السلبيين بسرطان الرئة من 10 إلى 30% لهذا توصي بمنع التدخين في أماكن العمل لتوفير بيئة صحية<sup>2</sup>.

إذن ورغم حاجة الموظفين إلى قدر من التوتر الإيجابي لمساعدتهم على مواجهة مواقف معينة، إلا أن زيادة حدته يصعب عليهم التكيف ويشعرهم بحالات إكتئاب وعدم استقرار نفسي ويخفض أداءهم.

#### رابعا : التغيب ودوران العمل

ما يميز التغيب عن الغياب هو عامل الإرادة، فعدم حضور الموظف إلى العمل لأسباب خارجة عن إرادته يسمى غياب أما توفر الإرادة يطلق عليه التغيب. غالبا تؤدي بيئة العمل المادية السامة إلى أمراض مهنية أو حوادث عمل\* تدفعه إلى الغياب، أما بيئة العمل الاجتماعية، التنظيمية والوظيفية الغير مساعدة فتدفعه إلى التغيب، وتكرر هذا السلوك قد يشير إلى عدم رضاه.

لمعرفة العلاقة بين الرضا عن العمل ومعدلات التغيب، أجرى باحثون سنة 1955 دراسة بشركة أنترناشيونال هارvester " International Harvester " أين قدر معدل الإرتباط بـ (0.25) وفي حالة أخرى (0.38) مما يؤكد صحة هذا الافتراض المنطقي<sup>3</sup>. الأمان الوظيفي بالرغم من إيجابياته إلا أنه قد يشجع على التغيب، ففي دراسة إيطالية على 858 من ذوي الياقات البيضاء الذين وظفهم أحد كبار البنوك بين عامي 1993 و1995 يقارن سلوك التغيب بين الفترة التجريبية وبعد التوظيف النهائي أين لا يواجه الموظف أي خطر للطرد. النتيجة أن عدد أيام التغيب تضاعف بعد التوظيف النهائي، وبذلك خلصت الدراسة إلى أن رفع حظر الطرد يساهم في تخفيض التغيب بنسبة 42% في هذا البنك<sup>4</sup>، فالموظف في الفترة التجريبية مهدد بالطرد في حالة إرتكابه سلوكيات سلبية وهذا يجعله أكثر إلتزاما وحرصا على الحضور، لكن بمجرد تثبيته في منصبه يتحرر من هذا التهديد فلا يكثر للسلوكات التي تصدر منه.

<sup>1</sup> Muhammad Iqbal, Ayse Kucuk Yilmaz, *op cit*, p: 361- 363.

<sup>2</sup> جيرمي سترانكس، مرجع سبق ذكره، ص: 193، 223.

\* حسب مكتب العمل الدولي، كل عام هناك حوالي 270 مليون حادث عمل غير مميت ( يؤدي كل منها إلى تغيب عن العمل لمدة 3 أيام على الأقل).

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

<sup>4</sup> Bernard Girard, *op cit*, p: 101.

بيئة العمل الغير مساعدة تؤدي كذلك إلى زيادة دوران العمل، ففي أوائل التسعينات ارتفعت معدلاتها بمستشفى لوثيران " Lutheran " بولاية ويسكنسون " Wisconsin " الأمريكية إلى 18.50 % أين تبين أن الوظائف المتخصصة كالعلاج الطبيعي والعلاج المهني والصيدلة والتمريض بلغت فيها معدلات دوران العمل أقصاها بسبب عدم الرضا عن بيئة العمل. لذا تم وضع إستراتيجيات تركز على تنمية الموظفين وحل مشاكلهم من خلال برامج تعويض ورعاية شاملة، نظم للترقيات، فرص تعليمية، إمكانية العمل لنصف الوقت أو عدد ساعات عمل مرنة، تنمية القيادات، المقارنة مع الجهات المنافسة، إعادة تصميم لائحة الجزاءات. وكل عامين تقريبا يجرى إستقصاء لاستطلاع آراء الموظفين قدمت نسبة 90 % تقريبا استجابات إيجابية عن مدى جودة هذه البرامج، والدليل على ذلك أن المقابلات التي قامت بها إدارة المستشفى مع الموظفين المغادرين أفرزت أسبابا غير متعلقة بمشاكل داخلية<sup>1</sup>.

### خامسا: كثرة الشكاوي والإضرابات

في الكثير من الحالات، تعبر حالات الشكوى والإستياء عن شعور الموظف بعدم الرضا عن ظروف بيئة العمل غير المساعدة غالبا ما تكون ضد المسؤول المباشر يستنكر من خلالها معاملته أو قراراته التعسفية، وهي بمثابة تغذية عكسية وإنذار مسبق لتحسين بيئة العمل قبل فوات الأوان. في دراسة لأثر البيروقراطية التنظيمية على الرضا الوظيفي، توصلت إلى وجود علاقة بين الرضا وسياسات المنظمة، حيث أن عوائق ومشاكل روتين الأساليب والإجراءات المتبعة في الترقية والإختيار لها الأثر السلبي على الرضا، وهذا راجع إلى ضعف التخطيط وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة في ظل المركزية والتباعد بين أهداف الموظفين وأهداف الإدارة فضلا عن تجاهل احتياجاتهم الشخصية<sup>2</sup>. وقد تتطور حالة الإستياء إلى حد الإضراب عن العمل والذي يعد من مؤشرات عدم الرضا وأكثر الأساليب تطرفا وتكلفة، حيث يحمل المنظمات تكاليف أيام العمل المفقودة، وقد يلحق أضرارا باقتصاديات البلدان خاصة إذا كانت من تنظيم نقابات عمالية لها قوة تفاوضية كبيرة.

كان هذا عرضا وجيزا لأهم الآثار السلبية التي يمكن أن تتسبب فيها بيئة العمل السامة، ومن المتوقع أن تكون هناك آثارا أخرى أكثر سوءا لا يسع المجال لذكرها خاصة تلك المتعلقة ببيئات العمل غير الإدارية. وإذا كان بعضهم يتجاهلونها، فإنه بلا شك نسبة كبيرة من المسؤولين لا يدركون حقيقة هذه الآثار، فهل يعقل لبيئة عمل تفقد لأدنى شروط الرفاهية وهي مصدر استياء للموظفين أن تحقق بها النجاح؟ إن على مثل هذه المنظمات أن تبادر إلى تحسين بيئة عملها ليس كرما منها بل وفاء بالتزامتها تجاه الموظفين، وهذا يرفع معنوياتهم للاستفادة من قدراتهم وطاقتهم ليقدموا لها ما هو مطلوب منهم، فلبينة العمل المساعدة من الإيجابيات ما يبرر الاهتمام بها.

<sup>1</sup> كريس أشتون، تعريب علا أحمد إصلاح، مرجع سبق ذكره، ص: 38-41.

<sup>2</sup> إيمان جودة ورندة اليافي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، العدد 01، 2002، ص: 77-80.

### III. 2. الآثار الإيجابية لبيئة العمل

إذا كانت لبيئة العمل الغير مساعدة آثارا سلبية على معنويات وسلوكيات الموظفين، فإن للبيئة المساعدة آثارا إيجابية كبيرة لما تحققه من رضا والتزام ويزيد من دافعيتهم للعمل والنتيجة تحسين الأداء.

#### أولا : الرضا الوظيفي

أجريت العديد من الدراسات حول موضوع الرضا، تناول فيها الباحثون جوانب متفرقة من العلاقات المحتملة به، باعتباره متغير مستقل لمعرفة تأثيره في العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الفرد، كالإلتزام، الأداء، التغيب ودوران العمل. أو العكس باعتباره متغير تابع يتأثر بالعديد من العوامل المحيطة بمكان عمله، كالأجر ونمط القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ولأن الموظفين الغير راضين يقدمون نتائج غير مرضية ( في الغالب )، فمن الضروري على الإدارة الإهتمام بهم والتأكد من رضاهم في عملهم. ويتوقف نجاح هذا المبتغى إلى حد ما على قدرتها على توفير بيئة عمل محفزة<sup>1</sup>. حيث قال غوتنبرغ " Gothenburg " سنة 1947: " يجب إلتماس الرضا الوظيفي من الوظيفة " فإستعادة الرضا يكون بأجور لائقة وغيرها من العوامل المحفزة<sup>2</sup>.

ويذكر دانيال " Daniel " أنه من المفيد التمييز بين الرضا الوظيفي ( الرضا في العمل ) والرضا عن الوظيفة ( الرضا عن العمل )، حيث أن الفرد قد يكون راض في عمله لكنه غير راض عن عمله، فمصدر الرضا قد يكون نتيجة عوامل أخرى غير خصائص العمل نفسه كالمناخ الإجتماعي مثلا. ويمكن الإستدلال في ذلك بالدراسة التي أجريت عام 1977 على مجموعة من العمال بقطاع الزراعة، والتي توصلت إلى أن كل العمال تقريبا كانوا راضين في عملهم، لكنهم غير راضين عن العمل نفسه.<sup>3</sup> كما يمكن تأكيد ذلك من خلال تعريف إدوين لوك " Edwin Lock " للرضا الوظيفي حيث إعتبره بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.<sup>4</sup> فالرضا قد يكون عن كافة متغيرات بيئة العمل ( المادية منها والتنظيمية والإجتماعية والوظيفية ) أو قد يكون بصفة جزئية أي عن بعض هذه المتغيرات أو عن متغير واحد فقط. ومن خلال الشكل التالي الذي يوضح العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، يمكن ملاحظة الفرق بين المفهومين.

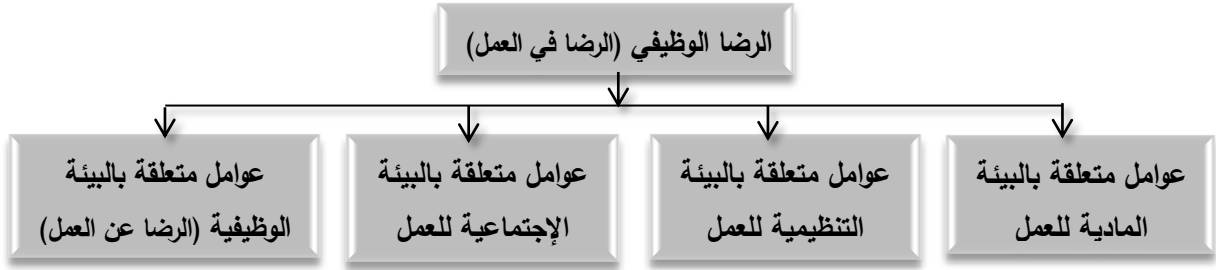
<sup>1</sup> Osabiya Babatunde Joseph, **The effect of Employees' Motivation on Organizational Performance**, Journal of Public Administration and Policy Research, Vol 07, N° 04, May 2015, p p: 62, 63.

<sup>2</sup> Annette Thornquist, **op cit**, p: 32.

<sup>3</sup> وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد ( الإدارة العامة )، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 19، 2009، ص: 07.

<sup>4</sup> بلراهيم جمال، مزيان حمزة، دور علم النفس الصناعي والتنظيمي في تكوين وتنمية رأس المال البشري بالمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، بدون سنة نشر، ص: 06.

الشكل رقم (11): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث.

تؤثر متغيرات بيئة العمل على الرضا الوظيفي، فالتنظيمية منها ( كما جاء في دراسة سويدية حول حرية مدير الصحة في صنع القرار ) مهمة جدا في تحقيق الرضا وتحسين الأداء.<sup>1</sup> كذلك المتغيرات المادية، حيث تقتضي رفاهية الموظف ترتيب وتجهيز مكان العمل بطريقة لا تسبب الإجهاد البدني مع نقادي الرتبة في العمل.<sup>2</sup> هذه الأخيرة تدخل ضمن المتغيرات المرتبطة بالعمل ( الوظيفية )، وحولها دائما توصلت دراسة إلى أن أصحاب الياقات البيضاء أكثر رضا من أصحاب الياقات الزرقاء، كبار السن أكثر رضا من صغار السن، ذوي الخبرة الكبيرة أكثر رضا من ذوي الخبرة الأقل، النساء والأقليات أكثر استياء من أعمالهم مقارنة بالرجال والأغلبية حيث تقل فرص التقدم والترقية.<sup>3</sup> وقد طور خبراء نموذج قياس الرضا بمجموعة ISS الدانماركية أحد أكبر الشركات العالمية في مجال إدارة المرافق ( الصيانة، النظافة، التموين والطاقة )، يضع عشرة أسئلة تمثل ثلاثة ظروف أساسية تشير إلى الرضا: الإدارة، التعاون والوظيفة. مع ثلاثة أسئلة إضافية للحصول على تغذية عكسية عن الأمان الوظيفي، ظروف العمل والتدريب. ومن خلال مقارنتها لمستويات الأهمية التي يعطيها الموظفين لكل عنصر تقرر الإدارة العوامل التي تستدعي التحسين ( الهدف من الإستقصاء معرفة العلاقة بين جودة بيئة العمل وبين الدافعية والرضا والأداء ).<sup>4</sup>

### ثانيا : الإلتزام التنظيمي

إن الدافع وراء تقصي أثر بيئة العمل على الإلتزام، يرجع إلى إعتبار هذا الأخير بمثابة متغير وسيط لتحقيق الأداء العالي، فقد كشفت دراسة لواتسون ويات وورلدويد " Watson Wyatt Worldwide " سنة 2004 على 50 منظمة كبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية أن الأداء العالي للمنظمات يرجع إلى ما يقدمه الموظفين من أداء بفعل إلتزامهم<sup>5</sup>. ويشير الإلتزام إلى الإرتباط النفسي للموظف بمنظمتهم، لعدة أسباب، إما لإحساسه بأن بيئة عمله تتيح له فرص تطوير مهاراته وقدراته، فتطابق أهدافه مع أهداف الإدارة يخلق نوع من المصالح المتبادلة ( الإلتزام العاطفي )، أو لعلمه أن تكلفته تركه بمنظمتهم تفوق تكلفة

<sup>1</sup> Ramesh Kumar et al, **Job satisfaction among public health professionals working in public sector: a cross sectional study from Pakistan**, Human Resources for Health, Bio Med Central, 2013, p: 04.

<sup>2</sup> Arbeidslivets lover, **op cit**, p: 11.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 193.

<sup>4</sup> كريس أشتون، تعريب علا أحمد إصلاح، مرجع سبق ذكره، ص: 43، 44.

<sup>5</sup> Solomon Markos, Sandhya Sridevi, **op cit**, p: 94.

بقائه ( الإلتزام المستمر )، أو لشعوره بمسؤولية تجاه منظمته، إعتقاداً منه أنها أحسنت إليه وعليه رد جميلها ( الإلتزام الأخلاقي ).<sup>1</sup> هذه الأشكال الثلاثة للإلتزام قدمها ألين وماير " Meyer & Allen " سنة 1990 في نظريتهم والتي عرفت فيما بعد بالدراسة التاريخية للإلتزام التنظيمي.<sup>2</sup>

وعلى الرغم من التأثير الإيجابي للإلتزام على الأداء التنظيمي والفردي، إلا أن مستويات الإلتزام المنخفضة موجودة في العديد من الصناعات، حيث أن أكثر من ثلث الموظفين عبر أنحاء العالم يعترفون بانخفاض مستويات الإلتزام بالوظيفة والمنظمة، مما قد يدفعهم إلى الإنسحاب ( التغيب ودوران العمل ). ويقدر غالوب " Galop 2002 " تكلفة هذا الإنسحاب بالنسبة للاقتصاد الأمريكي بـ 350 مليار دولار سنوياً.<sup>3</sup> ويمكن للمدراء تعزيز مستويات الإلتزام لدى الموظفين من خلال العديد من الإجراءات منها:<sup>4</sup>

- العمل من اليوم الأول: الموظف المعين حديثاً تقدم له شروطاً حول التوجه العام للمنظمة، المهمة، الرؤية، القيم، السياسات، الأهداف، الأولويات والإجراءات، واجباته ومسؤولياته لتطوير توقعاته الوظيفية وجعلها واقعية والحد من صراع الدور الذي قد ينشأ في المستقبل؛
- البدء من القمة: إلتزام الموظف يتطلب إلتزام القادة؛
- الإلتصال ثنائي الإتجاه: فالموظفين ليسوا مجموعة من الأوعية يسكب فيها المدير أفكاره دون منحهم فرصة أن يكون لهم رأي في القضايا التي تهم عملهم وحياتهم؛
- فرص التنمية والتقدم: تشجيع التفكير المستقل للموظفين من خلال منحهم مزيداً من الحرية في اختيار أفضل طريقة للقيام بعملهم طالما أن النتيجة هي المهم؛
- توفير الإمكانيات للموظفين للقيام بأعمالهم: يجب على المدراء التأكد من أن لديهم كافة الوسائل المادية والمالية والمعلومات لقيامهم بعملهم على نحو فعال؛
- التدريب المناسب: مساعدة الموظفين على زيادة معارفهم ومهاراتهم من خلال دورات تدريبية مناسبة لأن ذلك يزيد من ثقتهم من حيث قدرتهم على العمل دون الكثير من الإشراف؛
- وضع نظام للتغذية المرتدة: تطوير نظام إدارة الأداء يحمل المديرين والموظفين على المساءلة؛
- الحوافز لديها دور تلعبه: المزايا المالية وغير المالية الممنوحة للموظفين، كما أشارت إليه العديد من النظريات تدفعهم إلى المزيد من الجهد في عملهم فهناك صلة بين الأداء والحوافز؛
- بناء ثقافة تنظيمية مميزة: يجب على المنظمات تعزيز ثقافة العمل القوية.

<sup>1</sup> Yavuz Demire, ILhami Yucel, *op cit*, p: 29.

<sup>2</sup> Jawad Akhtar, **Impact of Work Environment, Salary Package and Employees' Perception on Organizational Commitment: A study of Small & Medium Enterprises of Pakistan**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, August 2014, Vol 04, N° 08, p p: 152, 153.

<sup>3</sup> Sandre L. Fornes, Tonette S. Rocco, **Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness**, Florida International University, 2004, p: 391.

<sup>4</sup> Solomon Markos, Sandhya Sridevi, *op cit*, p p: 93, 94.

كشفت دراسة على 1194 موظف بائنين من كبريات الصناعات الزراعية ( مزارع المطاط الطبيعي، الوقود والزيوت النباتية ) في ولاية كروس ريفر " Cross River " بنيجيريا أن بيئة العمل ممثلة بتدفق الإتصالات، عبء العمل، توفر الكهرباء، مكان العمل الخالي من الأخطار ترتبط ارتباطا إيجابيا مع إلتزام الموظفين وبالتالي على أدائهم ولهذا أوصت الدراسة بتحسينها لتعزيز الإلتزام والإنتاجية.<sup>1</sup> فيما أكدت دراسة أخرى على 380 موظف بالشركات الصغيرة والمتوسطة لاسيما بمدينة إسلام آباد " Islamabad " في باكستان على أن بيئة العمل المواتية لها علاقة إيجابية كبيرة مع الإلتزام التنظيمي للموظفين.<sup>2</sup>

يؤيد الباحثون وجهة نظر ماير وألين " Meyer & Allen " بأن الإلتزام يعكس الحالة النفسية للموظفين تجاه المنظمات. ولأن الطلب على التوازن بين العمل والحياة زاد وقصد تعزيز الإستثمار النفسي، لجأت بعض المنظمات إلى ما يعرف ببيئة العمل الذكية أو العمل عن بعد أو العمل المرن. وحول ما إذا كانت المشاركة الطوعية للموظفين ( الإلتزام المتمثل في قبول ساعات عمل خارج أوقات العمل مجانا ) تعزى إلى بيئة العمل الذكية، توصلت دراسة على 147 موظف من سبعة شركات تنتشط في مجال الخدمات المالية العالمية في سيول " Seoul " بكوريا الجنوبية إلى أن بيئة العمل الذكية بأنواعها الثلاثة التي تسمح بتجاوز حدود الزمان والمكان ( العمل في المنزل، مكتب متنقل، مركز العمل الذكي ) تؤثر على الإلتزام والسلوك الإبتكاري بسبب خصائصها ( الحضور الدائم، تعقد تكنولوجيا المعلومات، المخاطر الأمنية، تقاسم وتعاون الموظفين فيما بينهم لأداء المهام ) حيث وجدت أن المشاعر السلبية بسبب العمل المفرط والإجهاد وعدم الإرتياح من تعقد التكنولوجيا ومخاطر أمن المعلومات يمكن أن تلهم في الواقع السلوك الإبتكاري لدى الموظفين لأداء المهام بسرعة أكبر ( الأعمال التجارية العالمية تقريبا متاحة 24 ساعة / 24 ساعة يوميا )، وهذا من خلال التعرف على حالات العجز وإعادة النظر في مهماتهم لتحسينها بشكل مستمر وابتكار طرق للتعامل مع المهام والصعاب، وتبادل وجهات نظرهم مع أقرانهم في جميع أنحاء العالم.<sup>3</sup>

### ثالثا : الدافعية للعمل

حث بين " Behn " سنة 1995 العلماء على التركيز في بحوثهم على الدافع للعمل في القطاع العام لتحفيز الموظفين على الأداء العالي، خاصة مع الضغوطات الجديدة التي يواجهها القطاع لتحسين أدائه وتخفيض تكاليفه. لأجل ذلك دار قدر من النقاش بين الباحثين والممارسين حول حقيقة الاختلافات بين القطاعين العام والخاص فيما يخص خصائص الموظفين وبيئة العمل إلا أن البحوث فشلت في معالجة ما إذا كانت هذه الاختلافات جوهرية إلى الحد الذي يكون لها تأثير ملموس على الأداء والفعالية،

<sup>1</sup> Ushie E. M et al, **Work Environment and Employees' Commitment in Agro-Based Industries in Cross River State, Nigeria**, Global Journal of Human- Social Science: Sociology & Culture, Vol 15, N° 06, 2015, p: 08.

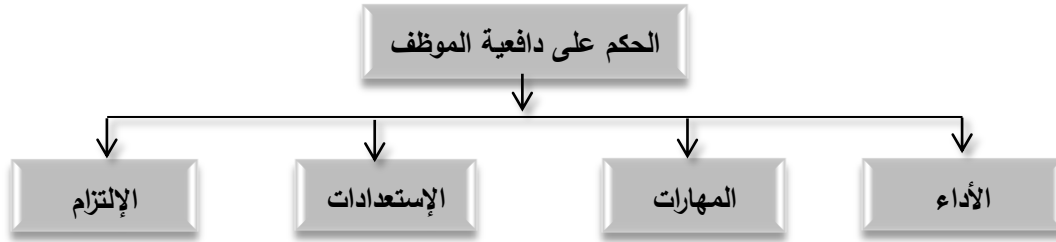
<sup>2</sup> Jawad Akhtar, **op cit**, p: 147.

<sup>3</sup> Myong Ok Kim, Sooyeon Shin, **The Effect of Smartwork Environment on Organizational Commitment and Innovative Behavior in the Global Financial Service Industry**, Journal of Service Science and Management, 2015, p: 115-117.

فأحيانا يحدد الموظف قطاع التوظيف الذي ينسجم مع دوافعه، غير أن هذه الدوافع قد تتغير كدالة في قطاع التوظيف، فالعلاقة يمكن أن تكون ثنائية الإتجاه، ففي دراسة من قبل طلاب الجامعات وجد أن بعض الأفراد غيروا وظائفهم لتنترامن مع قيمهم والبعض غيروا قيمهم لتنترامن بشكل أفضل مع وظائفهم.<sup>1</sup>

لقد حدد فريدريك هارزبرغ "Frédéric Herzberg" مجموعتين من العوامل وقائية ومحفزة. الوقائية تؤثر في اتجاهات الفرد تتعلق ببيئة العمل، وظيفتها إبعاد حالة عدم الرضا، تتمثل في الأمان الوظيفي، الراتب، ظروف العمل، نوعية الاشراف الفني، نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين. لكن توفر هذه العوامل لا يحقق الرضا فهي تصل بالدافعية إلى درجة الصفر، دورها منع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية. بينما العوامل المحفزة هي المسؤولة عن الدافعية حيث تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتعلق هذه العوامل أساسا بالمسؤولية، التقدم الوظيفي، طبيعة العمل نفسه، الإنجاز والتقدير، التطور الذاتي. لكن غياب هذه العوامل لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.<sup>2</sup> أي أن بيئة العمل هي من العوامل الوقائية وليست من العوامل المحفزة ( حسب هارزبرغ Herzberg ). ولأنها ظاهرة معقدة تشمل عناصر داخلية وخارجية، فإن الحكم على الدافعية يتوقف على أربعة معايير مبينة في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (12): معايير الحكم على دافعية الموظف



Source: Bernard Girard, **Management dans le secteur public**, Octobre 2005, p: 87. Consulté le 22/04/2015 à 13 : 29. [www.controle-interne-theses-syntheses.info/article-4252265.html](http://www.controle-interne-theses-syntheses.info/article-4252265.html)

لمعرفة أثر الحوافز على السلوك، بحثت دراسات على الأثر الذي يمكن أن يكون لرأي المشرف على سلوك موظفيه، فانطلق الباحثان الأمريكيان روزنتال وجاكوبسون "Rosenthal & Jacobson" سنة 1986 من اعتقاد بوجود احتمال كبير أن يحرز بعض الطلاب تقدما هاما خلال السنة ( تم اختيارهم بشكل عشوائي من طلاب الصف ). في نهاية العام الدراسي حصل هؤلاء الطلاب " الواعدين " تقدما أبعد من الطلبة الآخرين وأكدوا بذلك صدق توقعاتهم حول النتائج.<sup>3</sup> ينطبق هذا التصور على تحيز المدير حيث يعد حافزا للفئة المفضلة ويزيدها ثقة بنفسها ويدفعها إلى مضاعفة الجهد لإرضائه وتحقيق توقعاته.

<sup>1</sup> Bradley E. Wright, **Public Sector Work Motivation, A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model**, Journal of Public Administration Research and Theory, 2001, p: 559 - 564.

<sup>2</sup> Pierre Louart, Maslow, **Herzberg et les theories du contenu motivationnel**, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises ( CLAREE ), 2002, p p : 07, 08.

<sup>3</sup> Bernard Girard, **op cit**, p: 89.

في تجربة أخرى بسويسرا، توصلت إلى أن التحفيز المالي عامل مهم في الأداء، فقد طلب من جماعة من الأفراد القيام بعمل معين لقاء تعويضات مالية لم يفصح عن قيمتها، حيث أتاحت الفرصة لمقارنة جهودهم بين الحالة الأولى ( قبل دفع التعويضات )، والحالة الثانية ( بعد دفعها ). النتيجة أنه قبل دفع التعويضات مال الأفراد إلى العمل لفترة أطول بحثا عن زيادة دخلهم، ولكن بمجرد دفع التعويضات عمدوا للحد من جهودهم لأنهم لاحظوا أن التعويضات المقترحة لم تكن في مستوى عملهم وتطلعاتهم<sup>1</sup>.

ما يمكن استخلاصه أن دوافع العمل عند الأفراد مختلفة، تحركها مؤثرات داخلية نابعة من قناعة بالعمل ورغبة فيه، أو بفعل مؤثرات خارجية كالرغبة في الحصول على المكافآت والجوائز أو خوفا من الإجراءات العقابية. وعليه فبيئة العمل يمكن اعتبارها عنصرا هاما في تحفيز الموظفين على العمل.

#### رابعا : الأداء الوظيفي

في مصانع النفط والغاز بلاغوس بنيجيريا قام صموئيل تايو " Samuel Taiwo " بدراسة عام 2010 في ظل انخفاض إنتاجية عمال هذا القطاع الهام ( تحتل المرتبة الأولى قاريا من حيث الإنتاج ويساهم بحوالي 80 % من الإيرادات العامة ) ورغبة من الحكومة في زيادة قدرتها الإنتاجية من 30 إلى 40 مليون برميل يوميا. افترضت الدراسة أن بيئة العمل السيئة يمكن أن تسهم في انخفاض إنتاجية الموظفين وأن تحسين بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى إنتاجية أعلى. بينت نتائج الدراسة أن 21.31 % من المستجوبين يرون أن بيئة عملهم مواتية جدا مما يعزز من إنتاجيتهم، 6.56 % يرون أن بيئة عملهم مواتية، 29.51 % يرون أن بيئة عملهم إلى حد ما مواتية، 42.62 % ترى أن بيئة عملهم مصدر تعاسة<sup>2</sup>.

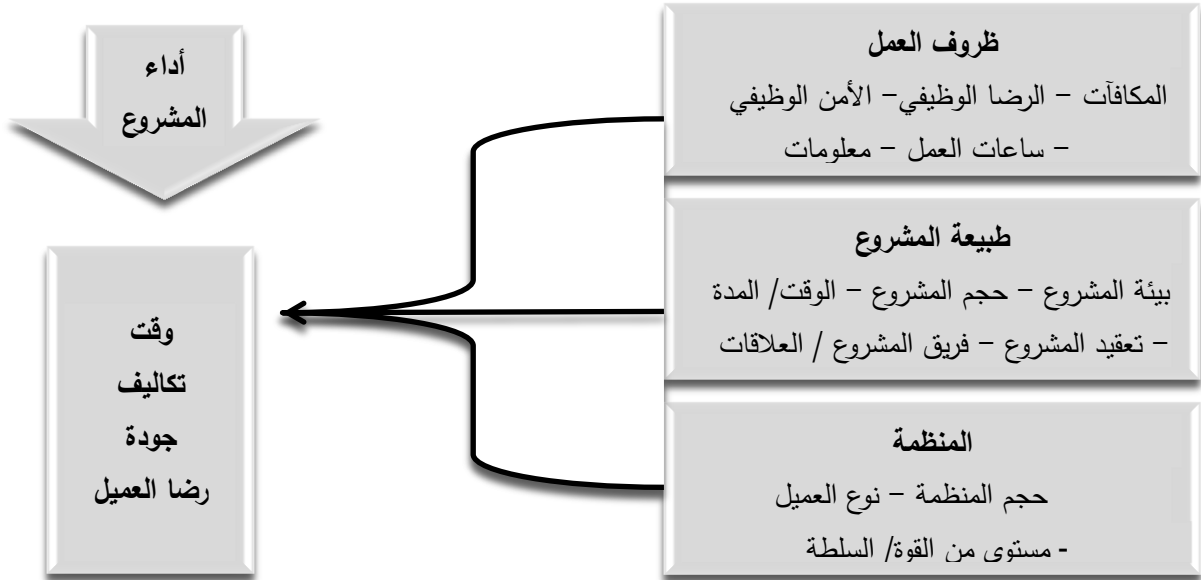
لبيئة العمل المادية أثر كبير ومباشر على الشعور البشري، سلوكه وأداءه. ذلك أن خصائص مكتب العمل كالإضاءة، درجة الحرارة، حجم النوافذ، حركة الهواء وغيرها، تؤثر على مواقف الموظفين، سلوكياتهم، راحتهم وأدائهم. وتعد الضوضاء واحدة من الأسباب الرئيسية لإلهاثهم وعدم تركيزهم وزيادة إجهادهم مما يؤدي إلى انخفاض أداءهم، يقول بروس " Bruce " أنها يمكن أن تخفض الأداء إلى حدود 40 % مع زيادة الأخطاء بنسبة 27 % . كما أكدت دراسة لوفنتيس " Loftness " عام 2003 على أهمية الضوء الطبيعي والتهوية على الأداء، حيث أظهرت الدراسة زيادة بنسبة 03 - 18 % . وقد ذكر هيوز " Hughes.J " في استطلاع للرأي أن تسعة من كل عشرة موظفين يعتقدون أن نوعية مساحة العمل تؤثر على مواقفهم وعلى أدائهم. وفي دراسة استقصائية سنة 2009 شملت 31 فرعا مصرفيا أن تصميم مكاتب مريحة يحسن الأداء بشكل كبير. كذلك الأمر بالنسبة لبيئة العمل التنظيمية، فالتواصل الفعال يزيل الإرتباك ويحرر الوقت الضائع الذي كان يمكن أن يخصص لشرح موقف ما وتبريره، يزيل القلق بين زملاء

<sup>1</sup> Ibid, p: 93.

<sup>2</sup> Akinyele Samuel Taiwo, op cit, p: 303.

العمل.<sup>1</sup> وفي بحث لجينسلر " Gensler " سنة 2005 على 200 من مديري الأعمال في المملكة المتحدة توصل إلى أن تحسين بيئة العمل يحسن إنتاجية الموظفين بـ 19 % ويحسن إنتاجية المديرين بنسبة 17 %<sup>2</sup>. بيئة العمل من العوامل الحاسمة في أداء مشاريع البناء والتشييد، والتي تستخدم غالبا مخرجات مثل احترام آجال الإنجاز ورضا العميل كمقاييس لتحديد النجاح، فقد دفعت المستويات الضعيفة للأداء إلى تأكيد فكرة أن القدرات الفردية والمهارات الكامنة وحدها ليست كافية لضمان نجاح المشروع وهو ما يتطلب البحث عن البيئة المثلى لإنجازه. في هذا الإطار ووفقا لبحث قام به نوعام " Noaum " سنة 1997 توصل الى مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء العام لمدير المشروع نوجزها في هذا الشكل:<sup>3</sup>

الشكل رقم (13): العلاقة بين عوامل بيئة العمل وأداء المشروع



Source: Arman Abdul Razak et al, op cit, p: 07.

العديد من المديرين والمشرفين يعملون وفق انطباع خاطئ بأن مستوى أداء الموظفين يتناسب مع حجم حزمة الأجور التي يتقاضونها، على الرغم من أن هذا قد يكون صحيح في القليل من الحالات، حيث أظهرت العديد من الإستطلاعات إلى حد كبير أن أثر الزيادات في الأجور والعلاوات على الأداء في كثير من الحالات يكون قصير الأجل ومحدود التأثير، فالأموال الإضافية يعتبرها الموظفون استحقاقات وليست حوافز، حيث توجد مجموعة عوامل في بيئة العمل تؤثر على أداء الموظفين أهمها ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Emmanuel Majekodunmi Ajala, op cit, p: 141 -143.

<sup>2</sup> K.Chandrasekar, op cit, p: 09.

<sup>3</sup> Arman Abdul Razak et al, **Work Environment Factors and Job Performance: The construction project manager's perspective**, University Sains Malaysia, Penang, Malaysia, 2010, p: 05.

<sup>4</sup> K.Chandrasekar, op cit, p: 04 - 07

- **تحديد الأهداف:** مشاركة الموظفين في وضع أهداف ذات معنى ووضع مقاييس لأداء عملهم يحفزهم على تقديم أداء جيد؛
- **ردود الفعل حول الأداء:** وهذا يتكون من ردود الفعل الإيجابية على ما يقوم به الموظفون فعلاً وكذلك ردود الفعل على الأداء الذي يحتاج إلى تحسين؛
- **تطابق الدور:** تطابق الدور المطلوب من الموظفين مع توقعاتهم يحسن أداءهم؛
- **عمليات محددة:** يجب تحديد كيفية تنفيذ العمل من خلال توثيق العمليات والتواصل مع الموظفين؛
- **حوافز بيئة العمل:** وضع حوافز لمكافأة الموظفين الذين يتصرفون بالطريقة المطلوبة؛
- **دعم المشرفين:** توفير التشجيع الإيجابي لدفع الموظفين على القيام بعمل جيد؛
- **الإرشاد / التدريب:** لمساعدة الموظفين على أداء أفضل في دورهم الحالي ولمساعدتهم على التطور أكثر في دور مستقبلي؛
- **فرصة للتطبيق:** عبء العمل الفردي والنظم والعمليات لا تعيق الموظفين على تطبيق المهارات المنشأة أو من ممارسة المهارات المكتسبة حديثاً؛
- **الوسائل الوظيفية:** تكون أسهل وتساعد على تقليل معدلات الخطأ واستياء العملاء من خلال توفير المساعدة على إتمام العمل ( يمكن أن تشمل هذه الوسائل نماذج وأدلة وقوائم المراجعة )؛
- **العوامل البيئية:** درجة الحرارة، والإضاءة والتهوية يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على الصحة كما يمكن أن تؤدي إلى الإجهاد والإنهاك؛
- **العوامل الفيزيائية:** العوامل المادية في مكان العمل مثل سوء تخطيط أو الاكتظاظ يمكن أن يؤدي إلى الأنواع الشائعة من الحوادث.

ويوضح الشكل التالي أهم عوامل بيئة العمل المؤثرة على أداء الموظفين:

الشكل رقم (14): عوامل بيئة العمل المؤثرة على أداء الموظفين



Source: K.Chandrasekar, op cit, p: 04.

في دراسة بعنوان بيئة العمل وتأثيرها على الأداء التنظيمي في القطاع العام سنة 2011 للباحث تشاندراسيكر " K.Chandrasekar " وهو أستاذ بجامعة آلاغايا " Alagappa " الهندية، تم اختيار منظمة توظف أكثر من 2000 موظف معروف عنها ضعف اهتمامها ببيئة العمل. استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية، حيث قام بتقسيم الموظفين إلى ثلاثة أقسام: مبنى الهندسة، مبنى الإدارة، الطابق الأرضي، ثم اختار عشوائيا من هذه المجموعات ( شملت العينة 285 موظف ). هدفت الدراسة إلى:

- فهم العلاقة بين الموظفين وبيئة عملهم؛
- تحليل عوامل بيئة العمل التي تؤثر على أداء الموظفين؛
- اقتراح تدابير لتحسين ظروف العمل للحصول على أداء أفضل.

من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- التصميم السيء لمكان العمل، الأثاث غير المناسب، انعدام التهوية، الإضاءة غير اللائقة، الضوضاء المفرطة، تدابير السلامة غير الكافية، غياب معدات الوقاية هي عوامل تؤثر سلبا على دافعتهم وتتسبب في الأمراض المهنية وكنتيجة لذلك فهي تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية؛
- بخصوص تخطيط المكتب والفضاء والمساحات والتسهيلات اللازمة للقيام بعملهم، بينت نتائج الدراسة أن 6.4 % من الموظفين راضين، 66.7 % راضين بشكل جيد؛
- عن علاقاتهم مع رؤساء العمل 09 % يعتبرونها قوية جدا و 49.4 % قوية؛
- 10.3 % موافقين بشدة، 51.9 % موافقين على وجود مساواة في المعاملة؛
- 75 % من الموظفين يعتبرون أن نظام الإتصالات يعزز الثقة والولاء ويشجع العمل الجماعي؛
- يعتبر أغلبية الموظفين أن العوامل البيئية ملائمة: 11.5 % موافقين بشدة، 46.2 % موافقين؛
- 8.3 % موافقين بشدة، 57.7 % موافقين على وجود إجراءات لتحديد المخاطر والسيطرة عليها.

وبخصوص العوامل الأكثر تأثيرا على أداء الموظفين، أفرزت نتائج هذه الدراسة ثلاث مجموعات

أساسية من العوامل وهي:

- **عوامل تؤثر على مواقف الموظفين:** جاء العامل العاطفي أولا من حيث الأهمية بمتوسط (4.92) والذي يقصد به مجموعة القدرات غير المعرفية التي لم تنجح في التعامل مع مطالب وضغوط البيئة، فيما حلت العلاقة بين الأفراد ثانيا بمتوسط (4.79) وهي لا تقوم بدورها في تنمية والحفاظ على الثقة والمشاعر الإيجابية بين الموظفين، ثم حلت الرقابة ثالثا بمتوسط (3.99)، فأغلب الموظفين يشعرون أنها لا تمنحهم الحرية في السيطرة على بيئة عملهم مما يؤثر على مواقفهم، فيما حل نظام المناوبات بمتوسط (3.91) رابعا، إذ ومع وجود ثلاث ورديات في المنظمة لا يشعر الموظفين بالإرتياح مع هذا النظام، خامسا و بمتوسط (3.59) جاء الوصف الوظيفي، حيث لم يتم

تعريف بشكل واضح الواجبات والأهداف الأساسية للموظفين، أما تمديد العمل فجاء سادسا بمتوسط (3.57) لأن المنظمة تمدد العمل خلال فترة الطوارئ فقط وهذا لا يؤثر على مواقف الموظفين، أخيرا واجب الوقت بدل الضائع مع متوسط (3.23) هو أقل أولوية، حيث يتم إعطاء واجب العمل الإضافي فقط إذا لم يتم الإنتهاء من الأعمال قبل الوقت المطلوب وهذا لا يؤثر في مواقفهم.

- **عوامل مادية تؤثر على أداء الموظفين:** جاءت المساحات المكتبية أولا بمتوسط (3.06)، الأثاث والمفروشات ثانيا بمتوسط (2.71)، في حين حل عامل تخزين وترتيب المواد ثالثا بمتوسط (2.20) مع وجود مرافق تخزين كافية لترتيب المواد بشكل صحيح، وقد أعطيت المساحة الداخلية أقل أهمية مع متوسط (2.02) لأن الموظفين مرتاحين وراضين عن المساحة الداخلية للمنظمة.

- **عوامل وظيفية تحفز الموظفين على الأداء:** حصل العمل المثير للإهتمام على أعلى أهمية بمتوسط (8.24) فغالبية الموظفين يتفقون على أنه يحفز على الأداء، ثانيا جاءت أجور جيدة بمتوسط (6.89)، فرص تطوير القدرات ثالثا بمتوسط (6.41) حيث تقوم الشركة بتوفير مرافق لتدريب الموظفين، مسؤوليات محددة بوضوح رابعا بمتوسط (6.17)، سلطة كافية خامسا بمتوسط (5.30) حيث يتم منح كل موظف سلطة كافية لأداء عملهم، وضع معلومات كافية سادسا بمتوسط (5.28) فحصول الموظف على ما يكفي من معلومات حول العمل الذي يتعين القيام به يحفزه على تحقيق هذا الهدف، مساعدة ومعدات كافية سابعا بمتوسط (4.69) فالشركة توفر المعدات اللازمة للعمل ويعلم الرؤساء زملاءهم للعمل بطريقة صحيحة، علاقة جيدة مع زملاء العمل ثامنا بمتوسط (4.35) لكنها لا تحفز على الأداء، فرصة لرؤية نتائج العمل المحقق تاسعا بمتوسط (4.25) لا تؤثر بشكل كبير على الأداء، كفاءة الإشراف أقل عامل (3.89) في المنظمة أكثر من الموظفين لا يعتبر من ناحية كفاءة الإشراف باعتباره عامل تحفيز<sup>1</sup>.

إن هذه الدراسات السابقة وغيرها والتي بنيت نتائجها استنادا إلى إجابات الموظفين بالعديد من المنظمات عبر نقاط مختلفة من هذا العالم جاءت لتؤكد بما لا يدعو للشك بالأهمية الكبيرة التي باتت تحظى بها بيئة العمل المثالية وحتى المساعدة، لما لها من دور بارز في الإستقرار النفسي للموظفين من خلال توفير شروط الرفاهية وسد حاجياتهم وما يمكن أن ينعكس ذلك على مستويات الرضا والالتزام لديهم ودافعيتهم للعمل، وهي كلها عوامل تساهم في تحسين الأداء هدف كل منظمة.

<sup>1</sup> K.Chandrasekar, op cit, p: 03 - 15.

## خلاصة

أدى تعدد مؤشرات ومعايير الأداء إلى تنوع واختلاف التعاريف المقدمة له من طرف الباحثين والممارسين، غير أن غالبيتها تتفق في معيارين أساسيين لتقييم أداء الأفراد والمنظمات هما الكفاءة والفعالية. ولأن المستفيدين من الخدمة العمومية لهم صلاحية الحكم على أداء الموظف العمومي، فكلما تميزت هذه الخدمات بسهولة الحصول عليها وحسن المعاملة وغيرها من المزايا كان ذلك مؤشرا جيدا على جودة الخدمة وتميز أداء هذا الموظف. وتعد بيئة العمل اليوم من أكثر العوامل تأثيرا على الحالة النفسية والسلوكية للموظف لأن العمل يشكل الجزء الأكبر من حياته، فكلما كانت هذه البيئة مساعدة كان أداءه أفضل، لهذا فقد زاد إهتمام المنظمات اليوم ومعها الإدارات العمومية اليوم ببيئة العمل إدراكا منها بدورها المؤثر والمهم على أداء الموظفين بما يحقق أهدافهم، وهذا قد يحفزهم على تركيز جهودهم نحو تحقيق أهداف منظماتهم وهي ما يعرف بالفعالية التنظيمية، والتي هي محور اهتمامنا في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

## فعالية الإدارات العمومية

---

I . الفعالية التنظيمية

II . تقييم فعالية الإدارة العمومية

III . انعكاسات بيئة العمل على فعالية الإدارات العمومية

## تمهيد

سعى العلماء والباحثون إلى فهم الفعالية التنظيمية، وكذلك الأمر بالنسبة للممارسين الذين يواجهون إشكالية تعزيزها وتحسينها على مستوى منظماتهم. من هذا المنطلق ولإثراء الخلفية النظرية للفعالية سوف نناقش العديد من النقاط لعل أبرزها المداخل المفسرة لها، أهم متطلبات تحقيقها، وأهم الأسباب التي قد تعيق فعالية الإدارات العمومية، كما سنحاول معرفة دور الرفاهية في بيئة العمل في تحقيق الفعالية، من خلال عرض بعض تجارب الإصلاحات التي كانت في هذا الإطار، قصد لفت إنتباه القارئ على شؤون الإدارات العمومية بمنح مزيد من الإهتمام ببيئة العمل.

## I. الفعالية التنظيمية

إن دراسة الفعالية التنظيمية تعني الخوض في أحد أعقد المواضيع المثيرة للجدل في البحوث التنظيمية والإدارية، فقد صادفت الباحثين صعوبات في تحديد هذا المفهوم لارتباطه بمفاهيم ومسائل ليس من السهل تحديدها بوسائل موضوعية كالقيم والتفضيلات، بالإضافة إلى الخلاف القائم حول مستوى النشاط التنظيمي إن كان على مستوى الفرد، الوحدة الفرعية، المنظمة أو البيئة، وبسبب كذلك إختلاف معايير تقييم الفعالية، ولهذا قال كاميرون " Cameron K.S " عنها: " يجب أن تعامل تفاصيلها كالتضاريس، فهي بحاجة لمداخل مختلفة تؤدي إلى إكمال الخريطة " <sup>1</sup>.

### I. 1. مفهوم الفعالية التنظيمية

يرفض كاميرون وويتن " Cameron & Whetten " فكرة وجود نموذج واحد لمفهوم الفعالية بسبب حالة الغموض المفاهيمي والمنهجي المحيطة به، حيث فشلت الأبحاث بالرغم من كثرتها في الوصول إلى معنى دقيق ناهيك عن وضع نظرية للفعالية التنظيمية، الأمر الذي ثبط من عزيمة الباحثين لدرجة أن بعضهم أيد فكرة التخلي عن البحث في هذا المفهوم، مثل حنان وفريمان " Hannan, M.T & Freeman, J " غودمان " Goodman, P.S " حيث قالوا: " يجب أن يكون هناك حظر على جميع الدراسات، الكتب وحتى الفصول حول الفعالية التنظيمية " لأن جهودهم ستذهب سدى، لكن وبسبب المكانة الهامة للفعالية، فإن فئة أخرى من الباحثين ترى أنه لا يمكن التخلي عن البحث في هذا المفهوم. <sup>2</sup>

### أولاً : تطور مفهوم الفعالية التنظيمية

ركز المنظرين الأوائل ورواد علم الإدارة كتايلور " Taylor " وفايول " Fayol " في كتاباتهم على مفهوم الكفاءة، في حين كانت الإشارة بشكل واضح للفعالية من قبل شستر بارنارد " Chester Barnard " سنة 1938 في كتابه " وظائف المديرين التنفيذيين " ليكون بذلك أول من تبني هذا المفهوم دون أن يلق الإهتمام، فالعديد من الباحثين في الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي إستمروا في التركيز على مفهوم الكفاءة، إلى أن جاء بيتر درويكر " Peter Drucker " الأب المؤسس لنظرية الإدارة الحديثة الذي أشار إلى أهمية دراسة الفعالية حيث قال: " الفعالية هي أساس النجاح بينما الكفاءة هي الحد الأدنى المطلوب من أجل البقاء ". وبهذا يكون بارنارد " Barnard " غرس مفهوم الفعالية ودرويكر " Drucker " رعاه وقدمه في إطار متكامل. <sup>3</sup> ولأن تاريخ الفعالية معقد فقد اختصر روبرت ودايفيد " Robert & David "

<sup>1</sup> Love Peter E.D, Skitmore Martin R, **Approaches to Organisational Effectiveness and their Application to Construction Organisations**, A paper to be submitted to the ARCOM conf, Sheffield Hallam University, UK, 11-13 Sept, 1996, p p: 01, 02.

<sup>2</sup> Kim S. Cameron, David A. Whetten, **Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models**, Academic Press, London, 1983, p p: 01, 02.

<sup>3</sup> سعد العنزي وآخرون، فعالية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 53، 2009، ص: 21-24.

أهم مراحل تطورها في البدائل والتعديلات التي أدخلت على ما يعرف بـ " نموذج الهدف للفعالية " <sup>1</sup>. حيث بدأ الحديث عن الفعالية في الثلاثينات من القرن الماضي، ليتوسع بعد ذلك عام 1970 عبر مقاربات وتصورات أصبحت منذ 1980 أكثر وضوحاً، إذ إرتبطت بقضايا تحقيق المنظمة لأهدافها، قدرتها على الوصول إلى الموارد واستيعابها. <sup>2</sup> وهي تشير كذلك إلى المكانة الإعتبارية التي تعكس من خلالها نظرة المجتمع للمنظمة وفقاً لما تقدمه من خدمات وما لديها من موارد. <sup>3</sup> في حين ميز باحثون بين الفعالية الخارجية والفعالية الداخلية، الأولى تقاس بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المخططة، أما الثانية فتقاس من خلال العديد من المؤشرات ذات الصلة بأنشطة إدارة الموارد البشرية كأداء الموظفين، شكاوي العمل، معدلات الغياب، معدلات ترك العمل، معدلات الفاقد والتالف في العملية الإنتاجية. <sup>4</sup>

### ثانياً : تعريف الفعالية التنظيمية

شبه روبرت ودايفيد " Robert & David " وصف الباحثين للفعالية بذلك الوصف الشهير الذي قدمه أربعة مكفوفين لفيل معتمدين على حاسة اللمس، حيث إختلف الوصف باختلاف موضع اليد، فالذي أمسك الذيل إعتقد أنه حبل، والذي أمسك الخرطوم إعتبره ثعبان، والذي أمسك أحد أرجل الفيل وصفه بجذع الشجرة، أما الرابع الذي لمس ظهر الفيل وصفه بالجدار. <sup>5</sup> فوصف الباحثين للفعالية يختلف من باحث لآخر وفق تصوره وزاوية نظره. ولهذا قال أرمسترونغ " Armstrong.M " : " الفعالية التنظيمية مفهوم معقد، ولأن تعريفها يتم بطرق مختلفة، فإن قياسها وتقييمها يجب أن يكون بما يتناسب مع كل تعريف " <sup>6</sup>.

بحسب شستر بارنارد " Chester Barnard " قرار إنضمام الأفراد إلى المنظمة يكون بناء على أهدافهم ورغباتهم أو بالمقارنة بين البدائل المتاحة، هذه العوامل تمثل الدوافع التي تنطلق منها المنظمة في إجراء تعديلات على سلوكياتهم نحو تحقيق أهدافها بإستثارة رغباتهم ودوافعهم عبر التأثير والرقابة. هذا الإختلاف والتداخل بين الدوافع الشخصية والأهداف التنظيمية قاد بارنارد " Barnard " إلى التمييز بين الكفاءة والفعالية، فتحقيق المنظمة لأهدافها يمثل الفعالية، أما الكفاءة فتشير إلى مدى تلبية الفرد لحاجاته وتوقعاته من قبل المنظمة. وبناء عليه عرف الفعالية على أنها: " تحقيق الأهداف الرسمية المحددة

<sup>1</sup> Robert D. Herman, David O. Renz, **Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective Organizations**, Nonprofit Management & Leadership, Vol 09, N° 01, 1998, p: 25.

<sup>2</sup> Giti Ashraf, Suhaida bte Abd Kadir, **A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education**, International Education Studies, Vol 05, N° 02, April 2012, p p: 80, 82.

<sup>3</sup> نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس والتنظيم، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006، ص: 07.

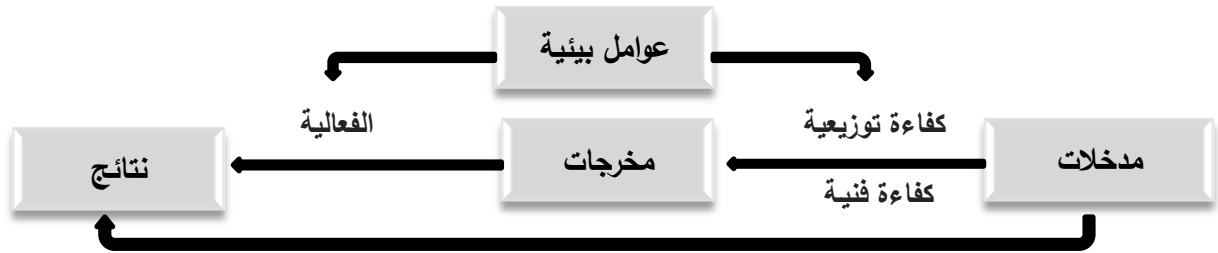
<sup>4</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، ص: 54. تاريخ النصف 2016/07/07 على 19:11 [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)

<sup>5</sup> Robert D. Herman, David O. Renz, **op cit**, p: 25.

<sup>6</sup> Razieh Naserinajafabady et al, **Effects of Organizational Culture, Structure and Strategy on Organizational Effectiveness by using Knowledge Management Case Study: Seven International Transportation Company**, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol 07, N° 06, 2013, p: 355.

للمنظمة"<sup>1</sup>. ولهذا تقوم المنظمات بالتأكد دورياً من مستوى تحقيق الأهداف المحددة وتقييم مدى نجاحها. بينما أشار كاميرون " Cameron " إلى أن الفعالية تعني كفاءة المنظمة في الوصول إلى الموارد الأساسية.<sup>2</sup> أي أن فعالية المنظمة تتوقف على قدرتها على تحقيق أهدافها وذلك عبر الوصول أولاً إلى الموارد الأساسية، فالأهداف هي السبب الذي أنشأت لأجله المنظمة وعدم تحقيقها لها يعني فشلها. وإذا كان كامبل " Campbell " قد عرف الفعالية على أنها تقييم لنتائج الأداء،<sup>3</sup> فإنها تعني بالنسبة لبيتر درويكر " Peter Drucker " فعل الشيء الصحيح. وتتحقق حسب مينتزرغ " Mintzberg.H " عند التفاعل بين سبعة عوامل أساسية: التوجيه، الكفاءة، المهارة، الابتكار، التركيز، ثقافة التعاون، أساليب المنافسة.<sup>4</sup> فيما يرى هنري كلود " Henri Claude " أن الفعالية مقترنة بمجموعة من معارف وتقنيات العلوم السلوكية، بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة. وبالنسبة لـ أفار " Alvar " الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ". وإذا كانت الفعالية ترتبط بالأهداف، فإن الكفاءة ترتبط بالوسائل عبر الاستخدام الإقتصادي للموارد.<sup>5</sup> ويرى بيتر درويكر " Peter Drucker " أنه لا توجد فعالية دون كفاءة، فالكفاءة شرط ضروري لتحقيق الفعالية وهي أحد مؤشراتهما كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): العلاقة بين الكفاءة والفعالية



Source: Diana Marieta Mihaiu et al, **Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector**, Romanian Journal of Economic Forecasting, 2010, p: 137.

في حين أشار روبنز " Robbins " إلى عدم وجود ترابط في التحقيق بين الكفاءة والفعالية، فقد تكون المنظمة ذات كفاءة في إدارة مواردها لكنها غير فعالة في تحقيق أهدافها والعكس صحيح.<sup>6</sup> ويمكن توضيح هذه الفكرة أكثر من خلال الإستعانة بالجدول التالي:

<sup>1</sup> سعد العنزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

<sup>2</sup> Giti Ashraf, Suhaida bte Abd Kadir, **op cit**, p: 80.

<sup>3</sup> Ivan T. Robertson et al, **op cit**, p: 141.

<sup>4</sup> Bulent Aydin, Adnan Ceylan, **The Role of Organizational Culture on Effectiveness**, Ekonomika A Management, 2009, p: 34.

<sup>5</sup> نور الدين تاويريريت، مرجع سبق ذكره، ص: 145-147.

<sup>6</sup> عامر إسماعيل حديد، علاء حسن الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

الجدول رقم (14): المنظمة بين الكفاءة والفعالية

المنظمة فعالة	المنظمة غير فعالة	
المنظمة ناجحة بتكلفة عالية.	فشل مكلف، المنظمة تتجه بسرعة نحو الإفلاس.	المنظمة غير كفوة
المنظمة ناجحة بأقل التكاليف، مزدهرة.	المنظمة مسيطرة على التكاليف لكنها فشلت في تحقيق النجاح وهي تتجه نحو الإفلاس ببطء.	المنظمة كفوة

Source: ILona Bartuseviciene, Evelina Sakalyte, **Organizational Assessment: Effectiveness VS Efficiency**, Social Transformations in Contemporary Society, 2013, p: 51.

المنظمة الفعالة والغير كفوة لا تملك الإدارة السليمة لتخصيص مواردها رغم ما تتمتع به من تصورات ممتازة على المدى الطويل وعلى درجة عالية من النجاح، وعليه فتحسين كفاءتها سيعزز تنافسيتها. أما المنظمة عالية الفعالية والكفاءة فأداؤها عالي، متميزة في الأداء التشغيلي وكذلك التخطيط الإستراتيجي، نتائجها مثمرة، وإدارة التكاليف تحت السيطرة، مهام موزعة ومنفذة في الوقت المناسب.

إذا كان بعض الباحثين يربط الفعالية التنظيمية بالأداء المالي للمنظمة، فإن معايير قياسها بالنسبة لكونغ " Quang.T " تشمل الرضا الوظيفي، الربحية، نمو معدل المبيعات أو الإيرادات، النمو المالي، تنافسية منتجات وخدمات المنظمة، الصورة العامة وحسن النية والريادة في التكنولوجيا.<sup>1</sup> في حين يرى إيفان روبرتسون وآخرون " Ivan T. Robertson et al " أن للفعالية التنظيمية أربعة أبعاد:<sup>2</sup>

- **بعد إقتصادي:** بعد أساسي بالنسبة للمنظمات ذات الطابع التجاري فهو الذي يضمن لها البقاء. وفعالية المنظمة من الناحية الإقتصادية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبيئة الإقتصادية الخارجية، لهذا يجب أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في هذه البيئة؛
  - **بعد تكنولوجي:** تتطلب الفعالية استخدام التكنولوجيا لتسهيل الإتصالات فضلا عن خدمة وتطوير المنتجات وتوصيلها، فاستخدامها بشكل جيد يعد عنصرا حاسما للنجاح التنظيمي؛
  - **بعد تجاري:** نجاح المنظمة يتوقف على قدرتها على تحديد المنافسين، مجموعة أصحاب المصالح، إيجاد وتطوير مكانة في السوق، أو مواجهة المنافسين وأخذ حصصهم السوقية؛
  - **بعد إجتماعي:** المنظمات ليست فقط مجموعات من الأفراد العاملين، ولكن أيضا لها تأثير على الأفراد الآخرين ( العملاء، الموردين، المساهمين والجمهور بوجه عام ). والنجاح أو الفشل الإقتصادي له آثار إجتماعية ( على العمالة ومستوى المعيشة ونوعية الحياة ).
- يتضح مما سبق أن مفهوم الفعالية التنظيمية لم يعد يقتصر على تحقيق الهدف، بل ظهرت معايير أخرى كالنمو والتكيف، تحقيق تطلعات الموظفين وغيرها من المعايير التي أفرزت عدة مداخل.

<sup>1</sup> Nwdukwe Uche. C, Court Ogele Timinepere, **Management Styles and Organizational Effectiveness : An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria**, American International Journal of Contemporary Research , Vol 02, N° 09, September 2012, p: 200.

<sup>2</sup> Ivan T. Robertson et al, **op cit**, p p: 03, 04.

## I. 2. مداخل الفعالية التنظيمية

فكرة أن للمنظمات أهداف جعلت على نطاق واسع تصور تحقيقها لأهدافها مدخلا منطقيا للحكم على فعاليتها. لكن مع مرور الوقت تعرض هذا المدخل إلى عدة إنتقادات عجلت بظهور واقتراح مجموعة من البدائل<sup>1</sup>. كاميرون " Cameron " ميز بين موارد النظام، العمليات الداخلية، الدوائر الإستراتيجية، القيم التنافسية، الشرعية، الأخطاء المحققة، الأداء العالي<sup>2</sup>. وسيتم التركيز هنا على المداخل الشائعة:

### أولا : مدخل تحقيق الأهداف

هو مدخل تقليدي استخدم على نطاق واسع، ينصب تركيزه على المخرجات ومعرفة الأهداف الأساسية للمنظمة كالريح، الإبتكار والجودة. ما يعاب على هذا المدخل صعوبة تطبيقه في حالة تعدد وتتاقص أهداف المنظمة، صعوبة قياس أهداف المنظمات غير الربحية. ولجعله مدخلا مناسباً تم وضع إفتراضات أساسية كأن يكون هناك إتفاق عام على أهداف محددة وإلتزام الأطراف المعنية بالوفاء بها<sup>3</sup>. لكن يبقى صعب من الناحية الفنية تقييم مدى إنجاز هذه الأهداف وصعوبة المقارنة بين منظمات غير ربحية حول مدى إنجازها لأهدافها هذا من جهة<sup>4</sup>، ومن جهة أخرى فإنه وبإفتراض أن هذه الأهداف قابلة للقياس يجب معرفة أي الأهداف مطلوب قياسها؟ فالأهداف الرسمية لا تعكس دائما الأهداف الفعلية للمنظمات بحكم تأثرها بالرغبات الإجتماعية، كما أن الأهداف من المرجح أن تتغير مع مرور الوقت، فالحقيقة أن لها أهدافا متعددة، أهداف قصيرة المدى تختلف عن الأهداف طويلة المدى<sup>5</sup>. وقد أكد دوغلاس ماكريغور " Douglas McGregor " في نموذج " نموذج تكامل الأهداف لقياس الفعالية " على أن تكامل الأهداف يتحقق عندما تكون الأهداف مشتركة بين الموظفين والمنظمة، فكلما تكاملت الأهداف كلما كانت فعالية أكبر. ولأن أهداف الطرفين قد تتضارب أشار ليكرت " Likert " أن الحل الأفضل لضمان تحقيق أهداف الطرفين هو التسوية أو التساوية بين أهدافهما وإحداث التكامل، والمنظمة الأقدر على تحقيق ذلك هي التي تحقق الفعالية التنظيمية<sup>6</sup>.

تتمثل مؤشرات الفعالية وفق هذا المدخل في مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وبالأخص الأهداف التشغيلية فهي الأكثر أهمية لأنها تعكس أنشطة المنظمة التي تؤديها فعلا<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Robert D. Herman, David O. Renz, **op cit**, p: 25.

<sup>2</sup> Kim S. Cameron, David A. Whetten, **op cit**, p: 07 .

<sup>3</sup> Giti Ashraf, Suhaida bte Abd Kadir, **op cit**, p: 81.

<sup>4</sup> Robert D. Herman, David O. Renz, **op cit**, p: 24.

<sup>5</sup> Love Peter E.D, Skitmore Martin R, **op cit**, p: 05.

<sup>6</sup> سعد العنزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

<sup>7</sup> محمد حسن، آل ياسين، تقييم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والإقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27 (02)، 2012، ص: 57.

## ثانيا : مدخل موارد النظام

يفسر الفعالية من حيث قدرة المنظمة على الحصول على الموارد، وهو مدخل يدعو إلى التفكير في المنظمة ليس فقط ككل ولكن كجزء من مجموعة أكبر. بالإضافة إلى ذلك ونظرا لميزاته الكمية من حيث استخدام المدخلات والمخرجات في قياس الفعالية فإن هذا المدخل يبدو مناسباً<sup>1</sup>، في ظل وجود علاقات جيدة للمنظمة مع البيئة لضمان استمرار تلقي المدخلات وقبول النواتج، المرونة في الإستجابة للتغيرات البيئية، الكفاءة التي تحول مدخلات التنظيم إلى مخرجات، ووضوح الإتصالات الداخلية. أنصار هذا المدخل لا يتجاهلون تحقيق الأهداف ولكنهم يعتبرونها عاملا من مجموعة عوامل مهمة للبقاء. وإذا كان المدخل السابق يركز على الغايات فنهج الموارد يركز على الوسائل. من قيود هذا المدخل أن قياس أهداف محددة قد يكون أسهل مقارنة بمحاولة قياس المتغيرات العملية مثل مرونة الإستجابة للتغيرات البيئية أو وضوح الإتصالات الداخلية<sup>2</sup>. تتمثل أهم مؤشرات الفعالية وفق هذا المدخل في:<sup>3</sup>

- موقف المساومة ويشير إلى قدرة المنظمة على الحصول على مواردها من بيئتها؛
- قدرة المنظمة على التنبؤ بالفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية لتفسيرها واستغلالها؛
- القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة.

هذا المدخل يمكن اعتباره مدخلا مكملا لمدخل الهدف، فالحصول على مخرجات مرضية (الأهداف) يتوقف على عدة عوامل منها قوة المنظمة في الحصول على المدخلات (الموارد) المطلوبة.

## ثالثا : مدخل العمليات

يركز على العملية التحويلية لمعرفة إلى أي مدى يتم استخدام الموارد رسميا لتقديم المنتجات. على هذا الأساس يفترض أن المنظمة تكون فعالة داخليا عندما يعمل النظام وأجزاؤه بسلاسة والعلاقة بينها تقوم على الثقة والصدق وحسن النية وأخيرا سهولة تدفق المعلومات أفقيا وعموديا.<sup>4</sup> يؤخذ على هذا المدخل إعماده على العمليات الداخلية الإنسانية كالقيادة، الإتصال، سلوك الجماعات ومستوى الصراع والتي يصعب في الغالب إخضاعها للقياس الدقيق.<sup>5</sup> كما أنه وبتركيزه على العمليات الداخلية فإن هذا المدخل يكون قد أهمل البيئة الخارجية. تتمثل مؤشرات الفعالية التنظيمية وفق مدخل العمليات في:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Jean François Henri, **Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap**, Université Laval, Québec City, Canada, Consulté le 13/08/2016 à 13:53. p: 10.

[www.fsa.ulaval.ca/html/fileadmin/pdf/Ecole.../2003-04-3.pdf](http://www.fsa.ulaval.ca/html/fileadmin/pdf/Ecole.../2003-04-3.pdf)

<sup>2</sup> Love Peter E.D, Skitmore Martin R, **op cit**, p: 06.

<sup>3</sup> محمد حسن، آل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

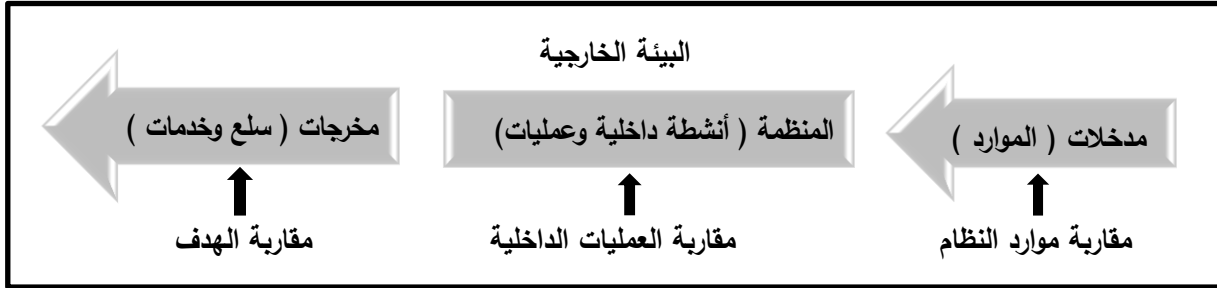
<sup>4</sup> Giti Ashraf, Suhaida bte Abd Kadir, **op cit**, p : 81.

<sup>5</sup> سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص: 294.

<sup>6</sup> محمد حسن، آل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 59، 60.

- روح الفريق، الولاء للمجموعة، الثقة والأمانة، الإتصالات الواضحة عموديا وأفقيا؛
  - قرب مراكز إتخاذ القرار من مصدر المعلومات، التفاعل بين المنظمة وأجزاءها وحل الصراعات؛
  - الكفاءة الإقتصادية ( تحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية ).
- يمكن توضيح هذه المداخل الثلاثة ( الهدف، الموارد، العمليات ) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (16): مقاربات الفعالية التنظيمية



Source : Esther Bisig et al, **Improving Organizational Effectiveness: Theoretical Framework and Model**, Working paper for the HFM-163/RTG Working Group, Swiss Military Academy at the ETH, Zurich, 2007, p:02.

#### رابعا : مدخل الدوائر الإستراتيجية

تشير الفعالية إلى الحد الأدنى من رضا كل الدوائر الإستراتيجية للمنظمة والتي تشمل جميع الجهات التي تربطها بهم علاقات، كطالبي الخدمات، الموردين، المسيرين، الحكومة، المجتمع. يفترض هذا المدخل موقفا شاملا نحو فعالية وتقييم العوامل على حد سواء في البيئة الداخلية والخارجية، يأخذ في الإعتبار مفهوم المسؤولية الإجتماعية ومفهوم المساءلة لتقييم النتائج ومقارنتها بالتوقعات.<sup>1</sup> يؤخذ عليه صعوبة الوصول إلى تقييم معين للفعالية نظرا لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من الأطراف ذات المصلحة، عدم أخذه في الإعتبار الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف ومدى تأثيره على أداء المنظمة، وتغير الأطراف ذات المصلحة من وقت لآخر وتغير حاجاتهم ورغباتهم.<sup>2</sup> وبما أن معيار فعالية المنظمة هو مدى تلبيةها لمطالب أصحاب المصالح وهذا يدخل ضمن سلسلة أهدافها، فإن عليها الحذر لأنه، بما أن البيئة تتغير بسرعة، فما كان هدفا حاسما اليوم قد لا يكون كذلك غدا.<sup>3</sup>

إن للحكم على فعاليتها وفق هذا الإتجاه، المنظمة أمام تحدي تلبية مطالب أصحاب المصالح، لكن سوف يكون لكل مجموعة منها وجهة نظر مختلفة ف:<sup>4</sup>

- المستثمرون والمساهمون يبحثون عن توفير عائد جيد على الإستثمار، الإستقرار والنمو؛
- الزبائن يريدون القيمة مقابل المال، جودة المنتج أو الخدمة، ودعم جيد ورعاية ما بعد البيع؛
- الموردون يريدون العمل مع منظمة جديرة بالثقة ( خاصة عند الدفع )؛

<sup>1</sup> Giti Ashraf, Suhaida bte Abd Kadir, **op cit**, p: 81.

<sup>2</sup> سنوسي علي، مرجع سبق ذكره، ص: 295.

<sup>3</sup> Love Peter E.D, Skitmore Martin R, **op cit**, p: 07.

<sup>4</sup> Ivan T. Robertson et al, **op cit**, p: 03.

- الموظفون يبحثون عن الرضا، الإستقرار، التطور، التنمية الشخصية، أجور ومكافآت جيدة؛
- أفراد المجتمع، الحكومة وآخرون يبحثون عن تأثير إيجابي ومفيد لأنشطة المنظمة على بيئتها وطريقة حياتهم الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية والثقافية.

يحتمل أن تشارك مجموعة أوسع بكثير من أصحاب المصالح: الإدارة العليا والموظفين والنقابات العمالية، الحكومة وجماعات الضغط والهيئات الأخرى، فمن المرجح أن تكون في الحياة العملية مشاكل مطروحة من هذه الجهات. ونتيجة لذلك، الفعالية تقتضي معالجة المشاكل عبر عمليات تفاوض جماعية مع هذه الفئات.<sup>1</sup> بحسب هذا المدخل، فإن مؤشرات الفعالية تكمن في إرضاء هذه الجهات، ولأن لكل جهة معيار مختلف بسبب إتجاهاتها، فعلى المنظمة أن تأخذ بعين الإعتبار قوة كل جهة وأهميتها النسبية.<sup>2</sup>

### خامسا: مدخل القيم المتنافسة

يرى كوين وروهبو " Quinn & Rohrbaugh " وروبنز " Robbins " وسكوت " Scott " أنه لا يوجد معيار مثالي لتقييم الفعالية لهذا أطلق أنصار هذا الإتجاه ما يعرف بمقاربة القيم المتنافسة. وفقا لهذه المقاربة لكل منظمة طرق تقييمها الأنسب إليها، فمع تباين أهداف أعضائها لا يمكن التوصل إلى توافق بشأن الأهداف التي تتحكم فيها القيم الشخصية، التفضيلات والمصالح. وتفترض هذه المقاربة أن هذه التفضيلات المتنوعة يمكن توحيدها وتنظيمها. وقد حدد كوين وروهبو " Quinn & Rohrbaugh " ثلاثة مجموعات أساسية من القيم المتنافسة هي:<sup>3</sup>

- **المرونة مقابل الرقابة:** المرونة تشجع على الابتكار، التكيف، والتغيير. أما الرقابة فتؤكد على الإستقرار، التوجيهات والأوامر؛
- **التركيز التنظيمي:** التركيز الداخلي يركز على رفاهية وتطوير الأفراد في التنظيم والحرص على مشاعرهم واحتياجاتهم، أما التركيز الخارجي فيحرص على الإنتاجية وإنجاز المهام؛
- **الوسائل مقابل الغايات:** أي التركيز على الوسائل مثل مقارنة الموارد.

على هذا الأساس فإن مؤشرات الفعالية وفق هذا الإتجاه تكمن في بعدين، الأول يتعلق بالتركيز التنظيمي الداخلي والخارجي، الداخلي يعكس إتجاه المنظمة نحو رضا وكفاءة الموظفين، والخارجي يعكس علاقة المنظمة ببيئتها. أما البعد الثاني فله علاقة بهيكل المنظمة فيما إذا كان على الثبات أو المرونة، فالثبات يعكس قيم الإدارة للرقابة من الأعلى إلى الأسفل، والمرونة تقدم قيم التكيف والتغيير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p: 49.

<sup>2</sup> محمد حسن، آل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

<sup>3</sup> Love Peter E.D, Skitmore Martin R, op cit, p: 08.

<sup>4</sup> محمد حسن، آل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

سادسا: مدخل اللافعالية ( التوجه نحو الأخطاء )

يركز هذا المدخل على العوامل السلبية التي تحول دون الأداء التنظيمي المطلوب، حيث يصور هذا النموذج المنظمة على أنها مجموعة من المشاكل والعيوب والأخطاء. فهذا الإفتراض الأساسي ( اللافعالية Ineffectiveness ) القائم على تحديد المشاكل والعيوب أسهل وأدق ومفيد أكثر من معايير الكفاءات ( الفعالية Effectiveness ).<sup>1</sup> يمكن تلخيص أهم هذه المداخل في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): مداخل الفعالية التنظيمية

المدخل	تصور المنظمة	التركيز	أصحاب الإتجاه
الأهداف	المنظمة كمجموعة رشيدة موجهة نحو تحقيق الأهداف.	- إنجاز النتائج.	Etzioni 1960
موارد النظام	المنظمة كنظام مفتوح (مدخلات، تحويل، مخرجات).	- المدخلات، إقتناء الموارد، العمليات الداخلية ( الوسائل).	Yuchtman & Seashore 1967
الدوائر الإستراتيجية	المنظمة كدوائر داخلية وخارجية تفاوض على مجموعة معقدة من القيود والأهداف.	- إستجابة قوية لتوقعات مجموعات المصالح التي تتجذب نحو المنظمة.	Connolly et al. 1980
القيم التنافسية	المنظمة كمجموعة من القيم المتنافسة التي تخلق عدة أهداف متضاربة.	- التركيز التنظيمي الداخلي والخارجي؛ - المرونة بدل التحكم؛ - الوسائل بدل النتائج.	Quinn & Rohrbaugh 1983
اللافعالية	المنظمة كمجموعة من المشاكل والعيوب.	- العوامل التي تحول دون نجاح الأداء التنظيمي.	Cameron 1984

Source : Jean François Henri, *op cit*, p: 38.

في الوقت الذي يدافع فيه كل باحث عن تصوره الخاص بالفعالية التنظيمية على أنه الأنسب، يجيب كاميرون وويتن " Cameron & Whetten " بغياب أدلة واضحة تشير إلى وجود طريقة واحدة للنظر في فعالية المنظمات، إذ من الصعب الحكم على نموذج بأنه أفضل من الآخر، لأن الفعالية ترتبط إرتباطا وثيقا مع تصورات المنظمات، فالتنوع في تصوراتها وتعقدتها أدى إلى التنوع في نماذج فعاليتها، ومن هذا التنوع حدثت مشاكل في تحديد تعاريف الفعالية ومعايير تقييمها.<sup>2</sup> ومع ذلك نرى أن اختيار المعيار المناسب لتقييم الفعالية التنظيمية، يتوقف على مدى ملائمتها مع طبيعة وخصوصية كل منظمة.

<sup>1</sup> Jean François Henri, *op cit*, p : 11.

<sup>2</sup> Kim S. Cameron, David A. Whetten, *op cit*, p: 04 .

### I. 3. متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية

تجريبياً، الفعالية هي المتغير التابع النهائي في البحوث التنظيمية. وترتكز نظريات المنظمة على مفاهيم التصاميم الفعالة، الإستراتيجيات، أنظمة الجزاء، وأنماط القيادة، وهي من بين العوامل التي تشكل أساساً معايير هذه الفعالية.<sup>1</sup> وقد أسهم رنيسيس ليكرت " Rensis Likert " منذ سنة 1967 في دراسة الفعالية عبر تحديد العوامل المؤثرة في استمراريتها عبر الزمن ( الفعالية التنظيمية المستدامة ) والتي تمثلت في ثلاثة متغيرات أساسية وهي:<sup>2</sup>

- متغيرات سببية ( مسببة ): عوامل داخلية خاضعة لسيطرة المنظمة تؤثر في تطويرها وفي نتائجها مثل استراتيجيات القيادة، المهارات، السلوكيات، القرارات الإدارية والهيكل التنظيمي؛
- متغيرات متداخلة ووسيطية: تتمثل في الظروف الداخلية الحالية السائدة في المنظمة، والتي عادة ما تعكس الإلتزام بالأهداف، التحفيز، الروح المعنوية للموظفين، طبيعة الإتصالات داخل المنظمة، الصراع وأسلوب حل المشكلات؛
- متغيرات النتيجة النهائية: هي تلك المتغيرات المعتمدة في تمثيل إنجازات المنظمة، ففي عملية تقييم فعالية المنظمة يركز 90 % من المديرين على مقاييس المخرجات فقط مثل صافي الربح.

يمكن الإلمام أكثر بمتطلبات الفعالية التنظيمية واستنتاجها، من خلال التأمل في مجموعة الخصائص التي تتميز بها المنظمة الفعالة كما قدمها دنفي " Dunphy.D " سنة 1981 :<sup>3</sup>

- أهداف محددة بوضوح، وهيكل متصل بالأهداف؛
- مسح مستمر للبيئة والتكيف المناسب معها؛
- إجراءات واضحة تتطور بشكل هادف؛
- ممارسة السلطة بطريقة تسمح بالتأثير المتبادل؛
- المرونة، المشاركة في صنع القرار والإنتفاخ على المعلومات؛
- المبادرة في العلاقات الخارجية؛
- مفهوم واضح المعالم للمسؤولية الإجتماعية؛
- معنى وتنوع العمل مع فرص التعلم؛
- الإلتزام لنمو الشخصية ( مخطط تنمية المهارات )؛
- الثقة المتبادلة والإحترام والدعم؛
- ردود فعل الأداء دقيقة وفي الوقت المناسب؛
- مكافآت عادلة ومنصفة.

<sup>1</sup> Kim S. Cameron, David A. Whetten, *op cit*, p: 02 .

<sup>2</sup> سعد العنزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

<sup>3</sup> Ivan T. Robertson et al, *op cit*, p: 05.

في حين إقترح " Scott.A Watson " عشرة خطوات أساسية تقوم بها المنظمة لتعزيز فعاليتها، تتلخص فيما يلي:<sup>1</sup>

- العمل على تطوير مستمر وممارسة القيادة؛
- تقبل فكرة حتمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- السعي إلى فهم سلوك موظفيها وسلوك منافسيها؛
- القيام بتقييم وضعيتها بصفة مستمرة؛
- إبقاء التركيز على المهمة؛
- جعل احتمالات النجاح هي الأقرب؛
- أن تكون قادرة على تغيير المواقف بسرعة من أجل كسب ميزة؛
- أن تكون قادرة على التكيف مع التغيير؛
- أن تجعل من الصعب التنبؤ بها من طرف المنافسين؛
- أن تقوم بجمع وتحليل وتطبيق المعلومات باستمرار.

في نفس الإطار، ويهدف معرفة عناصر التنظيم الفعال وكيفية تحقيق المنظمات للفعالية، أجريت دراسة عالمية باستخدام العينة التطبيقية على 28810 موظف من عشرة قطاعات رئيسية في 15 دولة في الأمريكيتين وأوروبا وآسيا \* ( 91 % منها منظمات خاصة ). جمعت البيانات من نوفمبر 2008 إلى جانفي 2009 تبين أن الفعالية تتطلب قيام القادة بمواصلة وإشراك أفرادهم في استراتيجية المنظمة، نظم إدارة الموارد البشرية، والهياكل والقدرات ( بما فيها الثقافة التنظيمية ) المناسبة للإستراتيجية، فالمشاركة تؤدي إلى زيادة الأداء، رضا العملاء، الإحتفاظ بالموظفين وتحقيق المزيد من النتائج. إذن هناك مجموعة من العلاقات الأساسية بين العناصر التنظيمية التي تعمل معا لتنفيذ الإستراتيجيات بشكل جيد من خلال قوى عاملة ملتزمة تكون حاسمة بما فيه الكفاية للوصول إلى الأداء التنظيمي العالي تتمثل أساسا في:<sup>2</sup>

- هيكل تنظيمي ملائم للغرض يفهم من خلاله الأفراد التوقعات والمسؤوليات؛
- أنظمة الأفراد والعمليات التي تدفع إلى السلوكيات الصحيحة؛
- قيادة قادرة وذات مصداقية؛
- بيئة عمل إيجابية.

<sup>1</sup> Scott A. Watson, **The Art of War for Security Managers: 10 Steps to Enhancing Organizational Effectiveness**, Elsevier Inc, UK, 2007, p p: 01, 02.

\* شملت الدراسة: الو.م.أ ، كندا، أستراليا، نيوزيلندا، البرازيل، المملكة المتحدة، فرنسا، ألمانيا، النرويج، السويد، الدنمارك، الصين، الهند، اليابان، كوريا الجنوبية. ضمت قطاعات: الزراعة والغابات وصيد الأسماك، المناجم والمحاجر، التصنيع، الكهرباء والغاز وإمدادات الماء، البناء، تجارة الجملة وتجارة التجزئة، المطاعم والفنادق، النقل والتخزين والاتصالات، التمويل والتأمين والعقارات وخدمات الأعمال التجارية، الخدمات الإجتماعية الحكومية والخاصة.

<sup>2</sup> Right Management A Manpower Company, **Organizational Effectiveness: Discovering how to make it happen**, 2010, p: 04 -06. Consulté le 03/08/2016 à 12: 34. [www.right.com](http://www.right.com)

## أولاً : هياكل واستراتيجيات تنظيمية داعمة

تعد الهياكل التنظيمية أحد العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، وغالبا ما تؤدي الهياكل المعقدة إلى التنفيذ غير الفعال للأعمال<sup>1</sup>، فكلما كانت هناك مركزية واتخاذ القرار على المستوى الأعلى كلما قلت الفعالية، لأن ذلك لا يساعد على الأداء العالي من حيث أنه يقلل فرص النمو والتطور ويصعب نشر وتبادل المعرفة، في حين أن البنية غير المركزية تشجع الاتصالات وتزيد رضا ودافعية الموظفين وتعزز إبداعهم. كما تحتاج المنظمة إلى إستراتيجية تساعدها على تحقيق أهدافها في بيئة تنافسية، فهي التي توفر لها خطة طويلة الأجل لإنشاء واستخدام رأس المال الفكري والمعرفة مما يؤدي إلى زيادة أدائها وتحسين فعاليتها<sup>2</sup>. فقد أشارت دراسة سنة 2011 على 30 موظف من القيادة العليا لوزارة التجارة العراقية إلى وجود تأثير واضح للتخطيط الإستراتيجي على فعالية الوزارة، كما أكدت القيادات العليا أن لديهم قابليات إستشرافية عالية تمكنهم من تفهم طبيعة التغيرات التي تحدث في الوزارة وهذا يعزز فعاليتها في ظل التحديات التي تواجهها<sup>3</sup>.

## ثانياً : إسهامات إدارة الموارد البشرية

بالرغم من تأكدهم على أهمية توافق السمات الهيكلية للمنظمة مع متطلبات البيئة والتكنولوجيا إلا أنه، بحسب المنظرين التنظيميين، التصميم التنظيمي وحده لا يضمن الفعالية حتى في حالة الوفاء بكل المتطلبات الهيكلية، فلا بد أن يتصرف الأعضاء بطريقة داعمة للأهداف التنظيمية عبر تحفيزهم وإشراكهم<sup>4</sup>. وقد أجريت العديد من الدراسات للحصول على دلائل واضحة تربط بين الموارد البشرية والفعالية، لما لرأس المال البشري من أهمية كأحد مصادر خلق القيمة المضافة، حيث توصلت دراسة فينيتواتاناخن " Vinitwatanakhun " سنة 1998 أن الفعالية يجب أن تركز على مساعدة الأفراد على اكتساب المهارات والثقة بالنفس<sup>5</sup>. وتفعيل هذا الدور يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي تساهم في الفعالية من خلال<sup>6</sup>:

- إستقطاب العمالة القادرة والراغبة في الأداء؛
- تعظيم الإستفادة من المهارات والقدرات البشرية المتاحة؛
- زيادة درجة رضا الموظفين والمساهمة في تحقيق ذاتهم؛
- خلق بيئة عمل صحية والحفاظ عليها؛

<sup>1</sup> Right Management A Manpower Company, **op cit**, p: 05.

<sup>2</sup> Razieh Naserinajafabady et al, **op cit**, p p: 356, 357.

<sup>3</sup> علي جاسم العبيدي، تأثير التخطيط الإستراتيجي في فعالية وزارة التجارة العراقية: إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من قياداتها العليا، المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية، السنة العاشرة، العدد 32، 2012، ص: 07-39.

<sup>4</sup> Harold L. Angle, James L. Perry, **An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness**, Administrative Science Quarterly, Vol 26, N° 01, March 1981, p p: 02, 03.

<sup>5</sup> Giti Ashraf, Suhaida bte Abd Kadir, **op cit**, p: 80.

<sup>6</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 55، 61.

- زيادة فعالية الإتصال بين الموظفين؛
- تطبيق أسس ومبادئ أخلاقية العمل؛
- إدارة التغيير بما يحقق مصالح العمل والموظفين وجماعات العمل والمجتمع ككل.

وتتعاظم أهمية العنصر البشري في ظل الظروف البيئية الجديدة التي تعيشها المنظمات أين أصبحت فيه المعرفة أهم العوامل الحاسمة والمصدر الدائم لتحقيق التقدم والتميز مقارنة بالعوامل الأخرى، فكما قال فرانسيس بيكون " Francis Bacon " المعرفة هي القوة.

إن قدرة المنظمة على استقطاب أفضل المترشحين لشغل المناصب لديها يتيح لها فرصة إختيار الأفضل منهم. والتعاقد مع الأفضل لا يعني فقط أن المهام الفردية الخاصة بهم سيتم إنجازها بشكل أفضل لكن كذلك سوف تؤدي إلى فعالية أكثر، كما أن جهود المنظمة لتحسين أداء الفرد سوف تترجم مباشرة إلى تحسينات في الفعالية،<sup>1</sup> بالرغم من أن الانتقال من الأداء الفردي إلى الفعالية قد يكون معقد نوعا ما، أي أن تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية يتوقف على قدرة الإدارات العمومية على توظيف واستبقاء قوة عاملة موهوبة، لكن هذا ليس سهلا في ظل خصائص القطاع العام خاصة عند الدول المتقدمة مثل:<sup>2</sup>

- شيخوخة القوى العاملة التي تقدم الخدمة العمومية وعدم وجود البدائل المؤهلة؛
- تزايد الفجوة بين الجيل القادم من صناعات القرار وكبار موظفي الإدارات العمومية الذين يقومون بأدوار حاسمة في توجيه الجهود؛
- غياب الدافعية لدى الموظفين للبقاء في الخدمة العمومية لمدة طويلة؛
- التغيير السريع في جميع المجالات مما يتطلب مزيج المهارات لدى القوة العاملة؛
- منافسة قوية من القطاع الخاص للحصول على أفضل الموارد البشرية؛
- قيود الميزانية التي تقلل من التعويضات والحوافز المالية، وبالتالي جعل الإدارات العمومية في وضع غير مناسب وجها لوجه أمام منظمات الأعمال التجارية والصناعية؛
- صورة عامة سلبية عن العمل بالقطاع العام، والتي تترجم إلى الإعتقاد الشائع بأنه لم يعد وجهة العمل المفضلة. ومما يزيد من هذه المشاكل التطورات الأخيرة والخصخصة والإستعانة بمصادر خارجية في العديد من الوظائف الحكومية، والعمل بعقود محددة المدة، وهي إتجاهات تقلل من الأمان الوظيفي وتطمس الخط الفاصل بين الإدارات العمومية والمنظمات الخاصة؛
- مطالب المساءلة وتوسع نطاقها والتي يعتبرها البعض في كثير من الأحيان بمثابة العودة إلى حقبة الإدارة الكلاسيكية والإدارة العلمية، حيث يتم التركيز على وظائف التحكم بشكل كبير،

<sup>1</sup> Ivan T. Robertson et al, **op cit**, p: 86.

<sup>2</sup> United Nations, **Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World**, Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management, 2005, p p: 67, 68.

وبالتالي تناقص الإرتياح لدى الموظفين وتعرضهم للمزيد من الضغوط، ببساطة البحث عن أكبر فعالية على حساب الموظفين يجعل الإدارات العمومية أقل جاذبية؛

- باختصار، فإنه ليس من المبالغة الإشارة إلى أن العديد من الدول تواجه أزمة توظيف في الوقت الذي يتعين فيه على الإدارات أن تكون أكثر قدرة على جذب الكفاءات لخدمة الجمهور.

### ثالثا : قيادة قادرة ذات مصداقية

في كتابه سنة 1967 بعنوان " المدير الفعال " حدد بيتر درويكر " Peter Drucker " خمسة ممارسات يحتاج أن يتعلمها المدير أو القائد للوصول إلى الإدارة الفعالة: <sup>1</sup>

- أن يعرف كيفية إدارة الوقت؛

- أن يركز على النتائج لا على العمل؛

- أن يبني على نقاط القوة وليس نقاط الضعف؛

- أن يركز على المناطق التي يعطي فيها الأداء المتميز نتائج بارزة ومميزة؛

- أن يتخذ قرارات فعالة ويجري خطوات صحيحة ضمن التسلسل الصحيح.

وتلعب القيادة دورا رئيسيا في خلق ثقافة المشاركة بصورة مباشرة من خلال تقييم الموظفين وتوفير فرص التطوير الوظيفي، أو غير مباشرة عن طريق توفير الموارد اللازمة لنجاحهم. <sup>2</sup> والقيادة الفعالة من أهم العوامل المساهمة في النجاح التنظيمي، فمنذ أكثر من 100 عام من البحوث التجريبية تم التوصل إلى بعض اللبانات الأساسية للقيادة الفعالة حددت النظرية التكاملية للقيادة 1997 ثلاثة عناصر منها: <sup>3</sup>

- **المصداقية:** لأن القيادة عملية تأثير إجتماعي يجب على القائد أن يتمتع بخصائص الزعيم، قادر على هذه المهمة ويمكن الإعتماد عليه، أي أن يلقى القبول والثقة وسط الأفراد؛

- **بناء وتنمية القدرات:** من خلال التدريب والتوجيه يجب أن يفهم القائد إحتياجات وأهداف أتباعه؛

- **تعبئة القدرة على إنجاز المهمة:** يجب على القائد أن يكون قادرا على تنشيط مهارات الأفراد والجماعات وتنسيق القدرات واختيار الإستراتيجيات وتطبيقها لتحقيق النجاح.

مع تزايد الطلب على المعرفة، أصبح القادة بحاجة إلى تنمية مهارات التعامل مع الصراعات، التعامل مع التنوع وسط القوى العاملة. القائد مطالب أيضا بتعزيز المسؤولية الإجتماعية للمنظمة مع أصحاب المصالح عبر تعزيز الرفاهية في بيئة العمل، الحفاظ على البيئة، محاربة ظاهرة تشغيل الأطفال والإنخراط في الأعمال الخيرية، فالمسؤولية الإجتماعية هي إجراءات أكثر منها شعارات. <sup>4</sup> ويرى هينيسي

<sup>1</sup> سعد العنزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

<sup>2</sup> Right Management A Manpower Company, *op cit*, p: 09.

<sup>3</sup> Martin M.Chemers, **Leadership, Change, and Organizational Effectiveness**, University of California, Santa Cruz . p: 03-05. Consulté le 14/08/2016 à 18:16. [www.almaden.ibm.com/coevolution/pdf/chemers\\_paper.pdf](http://www.almaden.ibm.com/coevolution/pdf/chemers_paper.pdf)

<sup>4</sup> Szu-Fang Chuang, **Essential Skills for Leadership Effectiveness in Diverse Workplace Development**, Online Journal for Workforce Education and Development, Vol 06, 2013, p p: 02, 16.

" Hennessey.J.T " أن هناك علاقة بين القيادة والأداء التنظيمي العام، ففي سنة 1999 إقترح ريني وستينبور " Rainey H.G & Steinbauer.P " نظرية فعالية المنظمات الحكومية تضمن العديد من الميزات التي يمكن أن تفسر الفعالية بما في ذلك تنمية الموارد البشرية، عناصر تصميم المهمة، صفات القيادة. فالقيادة عامل مؤثر على الفعالية كما جاء في ملاحظات برور وسيلدون " Brewer.G & Selden.S.G " حيث قال: " القيادة والإشراف يمكن أن تسهم في الأداء التنظيمي بشكل غير مباشر ".<sup>1</sup> وفي نفس الإتجاه دائماً، أرجع جيرترود ميكلسون " Gertrude Michelson " عضو مجلس شركة جنرال إلكتريك " General Electric " الأمريكية الفضل في جعلها واحدة من أكبر الشركات ربحية في العالم إلى القيادة الأسطورية لجاك ويلش " Jack Welch " الذي كان الرئيس التنفيذي للشركة منذ عام 1971 كما أرجع نجاحها كذلك إلى إلتزام الشركة بإنفاق 800 مليون دولار ( \$ ) سنويا على التدريب وتنمية المهارات القيادية، وهو نصف الإنفاق السنوي على البحث والتطوير.<sup>2</sup>

ليبان أهمية وأثر تشكيل فرق العمل ونمط القيادة على أداء قطاع الإنشاءات، كأحد القطاعات الصناعية الهامة، أجريت دراسة ميدانية على عينة عشوائية طبقية من 115 مشروع من بين المشاريع الإنشائية الحكومية التي نفذتها وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية خلال السنوات ( 2003-2007 )، خلصت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرة على القيادة في تنفيذ المشاريع بأبعادها ( الدعم والمشاركة والتفويض ) على أداء شركات المقاولات من حيث كلفة المشروع والوقت المنجز والمواصفات الفنية، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في تنفيذ المشاريع بأبعادها ( تنوع الفريق، الإلتزام، الإلتصال ) على أداء شركات المقاولات من حيث كلفة المشروع، الوقت المنجز والمواصفات الفنية.<sup>3</sup> فالقائد يؤثر في الموظفين ويوجههم نحو الأهداف التنظيمية ويشجعهم على تبادل المعلومات والأفكار الإبداعية لتعزيز بيئة عمل داعمة لكل ما هو ضروري للفعالية ( الثقة، التحفيز وتعزيز روح التعاون ). ويبين الشكل الموالي أهم المهارات التي يحتاج إليها القائد لكي يساهم في تحقيق الفعالية:

<sup>1</sup> Kenneth J. Meier, Laurence J.O Tode. Jr, **Public Management and Organizational Performance: The impact of Manageriel Quality**, Journal of Policy Analysis and Management 21, 2002, p p: 04, 05.

<sup>2</sup> Ivan T. Robertson et al, **op cit**, p: 202.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، خالد عبد الرزاق أبو العثم، تقييم أثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية في الأردن، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010، ص: 166.

الشكل رقم (17): مهارات القيادة كأحد متطلبات الفعالية التنظيمية



Source : Szu-Fang Chuang, op cit, p: 17. ( بتصرف )

لقد تطورت عدة أساليب للقيادة منذ عام 1950، ليكرت " Likert.R " سنة 1967 صنف أربعة منها التشاركية، الأبوية، الإستغلالية والإستشارية. كما توجد أشكال أخرى منها المتساهلة، والبيروقراطية والدفاعية. وأضاف غواير " McGuire.R " سنة 2005 أساليب أخرى وهي الكاريزمية، الإقناعية، التعاملية، التحويلية. وفي إستطلاع لـ ورال " Worrall.L " سنة 2004 بالمملكة المتحدة توصل إلى أن البيروقراطية ليست مواتية لتنمية ثقافة الأداء العالي والإبداع والإبتكار في المنظمات. وفي دراسة لباسكال وآتوس " Pascale.S.H & Athos.A.G " سنة 1981 توصلوا إلى وجود أثر لأسلوب الإدارة اليابانية ( القائم على التعلم مدى الحياة، صنع القرار الجماعي، التعاون والتحسين والتكيف المستمر، الإتصال والعلاقات ) على النجاح الإقتصادي وهو أسلوب يختلف عن نظيره الأمريكي لأن المدير الأمريكي يؤكد على الإشراف والرقابة فكل منظمة أساليب الإدارة الخاصة بها بسبب تأثير الفروق الثقافية والخصوصيات.<sup>1</sup> أما فيدلر " Fiedler. F.E " فقد وضع نموذج للقيادة سنة 1967 والمعروف بإسم " نموذج الطوارئ لفيدلر " الذي

<sup>1</sup> Nwadukwe Uche. C, Court Ogele Timinepere, op cit, p: 199- 201.

يركز على المتغيرات الظرفية التي تحكم خيارات أسلوب القيادة. وفي أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات تم توفير إرشادات للتعامل مع التعقيدات، زيادة الكفاءة، كيفية التعامل مع القيادة في بيئة مستمرة ومتغيرة.<sup>1</sup>

أسلوب الإدارة يفسر المنهج العام للمدير في تعامله مع الموظفين في محاولة للوصول إلى الأهداف التنظيمية، وهو بذلك يؤثر على الأداء الفردي والجماعي والفعالية التنظيمية.

#### رابعا: ممارسات تنظيمية إيجابية

زاد الإهتمام بمصطلح الممارسات الإيجابية في المنظمات، حيث يؤكد الباحثون على أهمية إدراج الظواهر الإيجابية في العلم التنظيمي. ومع الحاجة إلى مزيد من الأدلة التجريبية لإثبات نتائجها المرغوبة على الفعالية أجريت أبحاث كثيرة على العوامل الإيجابية مثل: التأثير الإيجابي، الرفاهية، المواطنة التنظيمية، السلوك الإجتماعي الإيجابي، الهوية الإيجابية، الإلتزام، رأس المال النفسي. وقد تركزت معظم النتائج على المستوى الفردي من التحليل وليس على الأداء التنظيمي أين تم التحقق من حقيقة العلاقات بين الممارسات الإيجابية والنتائج الفردية. تشير الإيجابية في العلم التنظيمي إلى ثلاث دلالات: الأولى نتائج إيجابية للغاية وهذا يعني أن النتائج المحققة مذهلة تتجاوز بشكل كبير الأداء المتوقع، وهذا مرادف للأداء المتميز. الثانية تركز على التحيز الإيجابي، أو على نقاط القوة والقدرات والإمكانات بدلا من المشاكل والتهديدات والضعف، وهذا التركيز يؤكد على الطاقة الإيجابية والمناخ التنظيمي والعلاقات الإيجابية والتواصل الإيجابي والمعنى الإيجابي في المنظمات. أما الثالثة فتتعلق بمفاهيم الإستقامة، مع وجود ميل نحو الخير لقيمه الذاتية، فالإستقامة هي قيمة في حد ذاتها بغض النظر عن الفائدة التي قد تتحقق منها وأثرها على الأداء الفردي والتنظيمي.<sup>2</sup> وقد حدد مؤشر واتسون ويات لرأس المال البشري " Watson Wyatt Human Capital Index " ممارسات رأس المال البشري ذات صلة بالأداء الأفضل وتساهم في القيمة، شملت 36 متغير تم تجميعها في ستة أبعاد:<sup>3</sup>

- المكافآت الواضحة والمساءلة: ممارسات مثل تقديم مكافآت عن الأداء الفعال، ترقية الأفراد الأكثر كفاءة، إستبعاد الموظفين الغير مقبولين، وجود نظام تقييم فعال، وتحسين الأداء الضعيف؛
- توظيف واستبقاء التميز: مثل التوظيف الفعال، الإحتفاظ بالمهارات الأساسية وخلق بيئة آمنة؛
- بيئة عمل مرنة: إنغماس الموظف في كيفية إنجاز العمل، الثقة العالية في الإدارة العليا، خبراته في بيئة العمل، عدم وجود تسلسل هرمي ( المرونة في إنجاز العمل )؛
- نزاهة الإتصالات: مثل تقاسم البيانات الإستراتيجية مع الموظفين ومساهماتهم في اتخاذ القرارات؛
- الإستخدام الرشيد للموارد: الممارسات التنموية والتدريبية للتقدم الوظيفي، وبرامج التغذية العكسية؛

<sup>1</sup> Ivan T. Robertson et al, **op cit**, p: 204.

<sup>2</sup> Kim Cameron et al, **Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness**, the Health Resources and Services Administration, University of Michigan, p: 02 - 06. Consulté le 02/08/2016 à 19: 15.  
<https://deepblue.lib.umich.edu/.../Cameron.%20Mora.%20&%20L...>

<sup>3</sup> United Nations, **op cit**, p p: 92, 93.

- التركيز على تكنولوجيا الموارد البشرية: استخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمات وخفض التكاليف. أي أن الممارسات الإيجابية داخل المنظمة تؤثر إيجابيا في رضا ودافعية الموظفين وهذا يؤدي إلى السلوك الفردي الإيجابي كالإحتفاظ، الإلتزام والتي يفترض أن تؤثر إيجابا على الفعالية التنظيمية.

#### خامسا: الثقة، الثقافة التنظيمية ورأس المال الإجتماعي\*

تشير أدلة إلى وجود تأثير للشبكات والإتصالات الإجتماعية على إنتاجية الأفراد والمجموعات، وقد حلل الباحث فوكوياما "Fukuyama.F" العلاقة بين الثقة ورأس المال الإجتماعي والنجاح الإقتصادي، حيث عرف رأس المال الإجتماعي بأنه قدرة الناس على العمل معا من أجل أهداف مشتركة في الجماعات والمنظمات، قدرة ترجع إلى مجموعة من القيم والمعايير الرسمية المشتركة بين أعضاء المجموعة التي تسمح بهذا التعاون.<sup>1</sup> ويصف بوتنام "Robert David Putnam" أستاذ العلوم السياسية في جامعة هارفارد "Harvard" رأس المال الإجتماعي على أنه: "ملاحح المنظمات الإجتماعية مثل الشبكات الإجتماعية وقواعد الثقة التي تسهل التنسيق والتعاون من أجل المنفعة المتبادلة". وتتمثل أسهم رأس المال الإجتماعي في الإتصالات النشيطة بين الأفراد وما يميزها من ثقة، تفاهم متبادل، قيم مشتركة والسلوكيات التي تربط أعضاء شبكات الإنسان والمجتمعات وجعل العمل التعاوني ممكن. في كتابه الشهير "جعل الديمقراطية تعمل" سنة 1993 أثبت روبرت بوتنام "Robert Putnam" بشكل مقنع القيمة السياسية، المؤسسية والإقتصادية لرأس المال الإجتماعي، فقد درس مدن في شمال وجنوب إيطاليا لتحديد مصدر الإختلافات بين اقتصاد مزدهر وثقافة مدنية في الشمال وفقر نسبي وتخلف إقتصادي في الجنوب. وخلص إلى أنه، منذ قرون، المنظمات الإجتماعية في الشمال هي التي ساهمت في غرس الثقة والإتصال بين الناس وبذلك نجحت المنطقة في تحقيق الرفاهية للمجتمع. وعدم وجود منظمات مماثلة في الجنوب حرماها من تنفيذ الجهود التعاونية التي يعتمد عليها النجاح الإقتصادي الإقليمي.<sup>2</sup>

حول دور الثقة في تحقيق الفعالية التنظيمية يمكن الإستدلال بالدراسة التي أجريت على مجموعة من الباعة الموزعين على 88 متجر للبيع بالتجزئة تحت عنوان "أثر الشعور الجماعي بالثقة على الأداء التنظيمي" أثبتت من خلالها سابرينا وساندرا "Sabrina. S & Sandra. R" أن الباعة الذين يشعرون أن منظماتهم تثق فيهم يصبحون أكثر إستعدادا لقبول المسؤولية عن أداءهم على درجة عالية، وهذا يؤدي إلى أفضل المبيعات وخدمة للعملاء، فتحة المنظمة في الموظفين تخلق تأثيرات إيجابية بينهم وتجلبهم أكثر

\* أول من إستخدم مصطلح رأس المال الإجتماعي هي ليدا هانيفان Lyda Judson Hanifan عام 1916 كمشرف حكومي للمدارس الريفية في غرب فرجينيا والتي عرفت المفهوم على أنه قوة إجتماعية كامنة تكفي لتحسين ظروف معيشة الأفراد والجماعات وهي تنشأ من التعاون بينهم.

<sup>1</sup> Fukuyama Francis, **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**, Free Press, 1995, p: 10.

<sup>2</sup> John Donne, **In Good Company: How Social Capital makes Organizations Work?** Harvard Business School Press, 2001, p p: 03, 04.

إستعدادا للإنخراط في السلوكيات التي تدعم أهداف المنظمة.<sup>1</sup> كما أجريت سنة 2010 دراسة تطبيقية على عينة من 36 عامل في شركة عامة بالكوفة لمعرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي. تمثلت مؤشرات الثقة التنظيمية في الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا، بينما تمثلت مؤشرات الأداء الإستراتيجي في محور الزبائن، المحور المالي، محور العمليات، محور الإبداع. توصلت النتائج إلى أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي للمنظمة، حيث تبين أنها تساعد في تكوين إتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وتساعد على تحسين فعاليتها.<sup>2</sup>

أما بالنسبة للثقافة التنظيمية والتي ظهرت بظهور المنظمات لتمكين أعضائها من فهم بعضهم البعض والعمل بفعالية، فهي تمثل خصائص مشتركة ومستمرة تميز منظمة ما عن باقي المنظمات، وهي التي تحدد الهوية الإجتماعية لها. والثقافة الداعمة لإدارة المعرفة تقدر المعرفة وتشجع على خلق، تقاسم وتطبيق المعرفة.<sup>3</sup> ديشباندي وبستر " Deshpande.R & Webster.F.E " إعتبروا الثقافة التنظيمية نمط من القيم والمعتقدات التي تساعد أعضاء المنظمة على فهم العمل التنظيمي وتعلمهم القواعد السلوكية، كما تساعد المنظمة على حل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، فالطبيعة المتعددة الأبعاد للثقافة التنظيمية تسمح بتحقيق المشاركة والتعاون، نقل المعلومات، التعلم، الإهتمام بالعملاء، التوجيه الإستراتيجي، الثواب ونظام الحوافز، نظام المراقبة والتحكم، الإتصال، التنسيق والتكامل.<sup>4</sup> ويرتبط الأداء التنظيمي مع قوة الثقافة التنظيمية، حيث قدم بيترز ووترمان " Peters & Waterman " سنة 1982 مجموعة من صفات تميز 62 منظمة أمريكية ذات الأداء العالي في السبعينات والثمانينات، والتي من أهمها ثقافات قوية ومرنة.<sup>5</sup> وفي دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية بجامعة بغداد سنة 2009 شملت أعضاء الهيئة التدريسية ( أستاذ، أستاذ مساعد ) باعتبارهم الفئة ذات العلاقة المباشرة بتحقيق أهداف الجامعة، توصلت إلى إرتفاع درجة الثقافة التنظيمية ببعديها الذاتي والموضوعي ( القوة، تجنب عدم التأكد، الإلتزام، الثقة، الإتجاه نحو المشاركة، الميل لإستخدام المكافأة ) وتفاوت مستوى الفعالية في الكليات العلمية والإنسانية بين الإرتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الهدف، كما تم التأكد من وجود علاقة إيجابية بين الثقافة والفعالية التنظيمية بنسبة 70.37 %.<sup>6</sup> ويمكن إختصار أهم متطلبات ( عناصر ) الفعالية التنظيمية في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> Research Briefing, **The Impact of Trust on Organizational Performance**, October 2011, p: 01. Consulté le 17/08/2016 à 21:46. [www.hrma.ca/wp.../07/rb-trustandperformance.pdf](http://www.hrma.ca/wp.../07/rb-trustandperformance.pdf)

<sup>2</sup> صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12 العدد 01، 2010، ص: 41.

<sup>3</sup> Razieh Naserinajafabady et al, **op cit**, p: 356.

<sup>4</sup> Bulent Aydin, Adnan Ceylan, **op cit**, p p: 36, 37.

<sup>5</sup> Ivan T. Robertson et al, **op cit**, p p: 182,184.

<sup>6</sup> سندس رضويي خوين، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 75، 2009، ص ص: 01، 22.

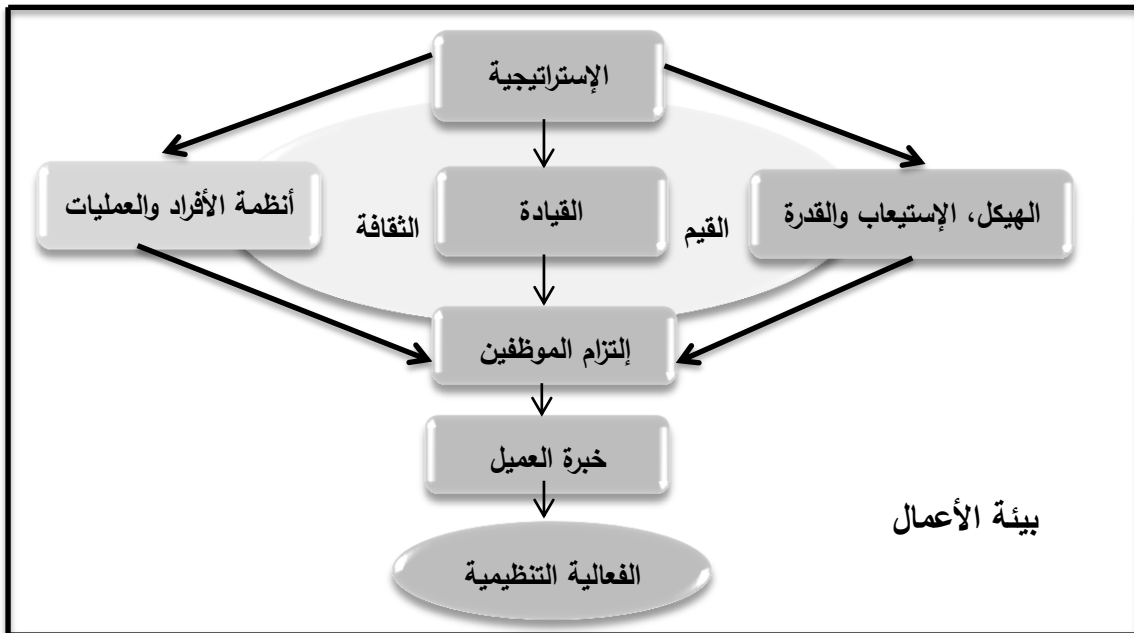
الجدول رقم (16): عناصر الفعالية التنظيمية

الدور والغرض والإتجاه الإستراتيجي الذي يلخص عمل المنظمة.	الإستراتيجية
قدرة الأفراد على القيام بالعمل الصحيح من خلال هيكل صالح للغرض ودور واضح للمساءلة والعلاقات.	الهيكل، الإستيعاب والقدرة
قادة لديهم القدرة على تحقيق نجاح الأعمال بصفة مستدامة.	القيادة
قادة بحاجة إلى دعم من نظم جيدة للأفراد والعمليات. هذه الأنظمة والإجراءات تعمل في المنظمات لإرسال الرسائل وتبادل المعلومات، وإتخاذ قرارات مناسبة. العمليات التنظيمية والنظم هي امتداد للقيادة، وخلق الإنسجام والثقة.	أنظمة الأفراد والعمليات
مجموعة مشتركة من الإفتراضات الأساسية حول كيفية التصرف وتنفيذ العمل تتماشى مع إستراتيجية الأعمال. الأنظمة، الرموز، والسلوكيات التي تعترض الموظفين والقادة داخل المنظمة يجب أن تكون محاذية إلى الثقافة المطلوبة لتحقيق الإستراتيجية.	الثقافة والقيم
موظفين ملتزمين نحو العمل الذي يقومون به، ومع التنظيم الذي يعملون له.	الإلتزام التنظيمي
مستويات عالية من رضا وولاء العملاء تحققت عبر إدراك الموظفين لاحتياجات العملاء بناء على التغذية العكسية التي تصلهم. المنظمات مسؤولة بيئيا وتقدم الدعم للمجتمع.	خبرة العميل

Source: Right Management A Manpower Company, op cit, p: 08.

إن التكامل بين العناصر الخمسة الأولى يحقق نتائج قوية ويعزز بعضها البعض على أساس الأداء الصحيح والثقافة التي تركز على العملاء مما يخلق الفعالية التنظيمية كما يبينه الشكل الموالي.

الشكل رقم (18): الإطار التنظيمي للفعالية التنظيمية



Source : Ibid, p: 07.

## سادسا: تنمية وتدريب الموظفين

مع التقدم الذي يشهده العالم زادت الحاجة إلى الإستثمار في التدريب لتحسين مهارات الموظفين وتطوير معارفهم بطرق منهجية ذات الصلة بالإحتياجات التنظيمية. وقد لاحظ أدينيي " Adeniya.O.L " أن التدريب والتنمية يمكن أن يساهما بشكل كبير في فعالية المنظمة، حيث يصبحون قادرين على أداء واجباتهم وتقديم مساهمات ذات مغزى للنجاح وتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد حددت دراسة أكينطايو " Akintayo.M.O " سنة 1996 ودراسة أغونتيهين " Oguntimhin.A " سنة 2001 دور التدريب في زيادة الإنتاجية، تحسين نوعية العمل، تحسين المهارات والمعارف وفهم المواقف، تعزيز استخدام الأدوات والآلات، التقليل من التالف، التقليل من حوادث العمل، التقليل من التأخر، التغيب ودوران العمل، وغيرها من التكاليف بالإضافة إلى تنفيذ سليم للسياسات واللوائح مما يعزز فعالية المنظمة.<sup>1</sup> وتوسعى المنظمات من خلال التدريب إلى الحفاظ على التفوق وتعزيز مهارات الموظفين وتنمية معارفهم وزيادة الإنتاجية ( سنة 2000 أنفقت المنظمات الأمريكية التي تشغل أكثر من 100 موظف ما يقارب 54 بليون دولار على التدريب الرسمي ). وبينما يعتبر تنبؤوم ويوكل " Tannenbaum,S.I & Yukl,G " التدريب والتعلم شرط مسبق وضروري ولكنه غير كاف لتغيير سلوك الأفراد،<sup>2</sup> توصل غيزو وآخرون " Guzzo. R.A et al " إلى وجود تأثير قوي للتدريب على نتائج الموارد البشرية، فالموظفين المدربين كانت إنتاجيتهم أعلى من إنتاجية الموظفين الذين لم يتلقوا تدريب. وفي دراسة لبارتل " Bartel. A.P " عام 1994 لتقييم أثر برامج التدريب على مبيعات الموظفين من خلال تحليل بيانات 155 منظمة، أشارت إلى أن المنظمات التي أظهرت أكبر زيادة في الإنتاجية في الفترة بين عام 1983 إلى عام 1986 كانت 8.6 % من المكاسب الإنتاجية المحققة تعزى مباشرة لتأثير برامج تدريبية جديدة.<sup>3</sup> فالتدريب يعلم الموظف مهارات التعامل مع الآخرين والتفاعل معهم، يعلم القائد مهارات القيادة، مهارات الإتصال، إدارة الصراع، مهارات الفريق. فعلى الإدارة أن تأخذ بعين الإعتبار تطلعات الموظفين وتوفير بيئة عمل تساعد على نجاح التدريب.

## سابعا: المعرفة التنظيمية

اليوم، واحدة من أهم الأصول والقيمة في أي منظمة هي المعرفة التنظيمية، ولأن المنظمة تدرك أن المعرفة رأس مال فكري، فهي تسعى إلى إدارتها بشكل يساهم في تعزيز فعاليتها. وتشمل إدارة المعرفة الجهود الإدارية لتسهيل أنشطة التعلم، خلق، تخزين، وتصنيف وتوزيع وتطوير ونشر المعرفة من قبل الأفراد والجماعات. في غالب الأحيان يتم تحديد أطر إدارة المعرفة في ثلاث عمليات أكثر أهمية من غيرها تشمل: خلق المعرفة ( عبر موارد داخلية وخارجية للمنظمة )، تبادل المعرفة ( مشاركة ونقل

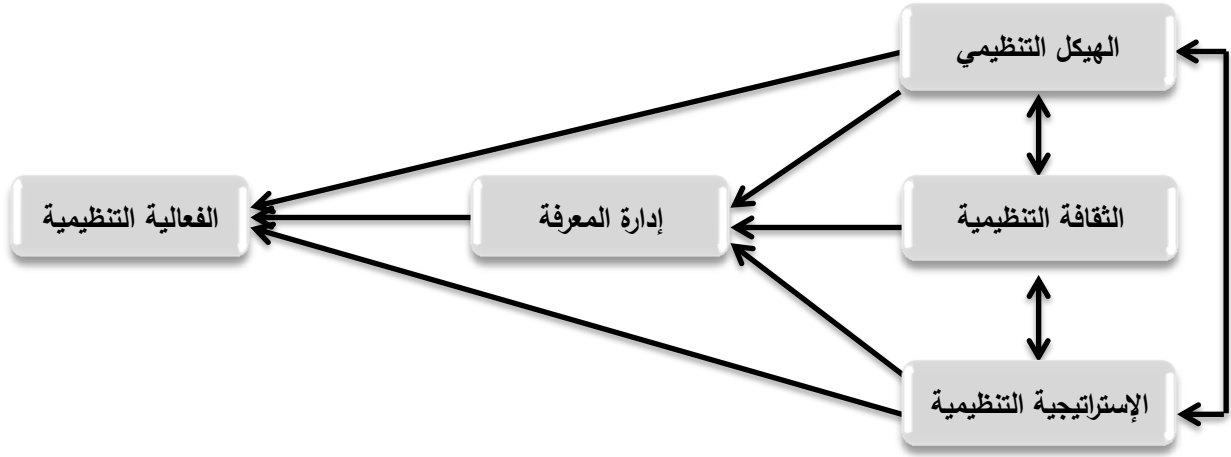
<sup>1</sup> Olaniyan D.A, Lucas B.Ojo, **Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness**, European Journal of Scientific Research, Vol 24, N° 03, 2008, p p: 326, 327.

<sup>2</sup> Winfred Arthur Jr et al, **Effectiveness of Training in Organizations : A Meta – Analysis of Design and Evaluation Features**, Journal of Applied Psychology, Vol 88, N° 02, 2003, p p: 234, 435.

<sup>3</sup> Ivan T. Robertson et al, **op cit**, p: 119.

المعرفة )، واستخدام المعرفة ( تطبيق وتنفيذ المعرفة ). في الدراسة التي أجريت على 200 موظف ومديرين بشركة " Seven International Transportation Company " أشارت إلى أن إدارة المعرفة تعمل كوسيط بين آثار الثقافة التنظيمية على الفعالية، وجزئياً تعمل كوسيط بين تأثير الهيكل التنظيمي والإستراتيجية التنظيمية على الفعالية.<sup>1</sup> كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (19): إدارة المعرفة والفعالية التنظيمية



Source: Razieh Naserinajafabady et al, *op cit*, p: 355.

تضمن الإشكالية في كيفية تحقيق الإستفادة من هذه المعرفة بالشكل الذي يدعم قدرات المنظمة ويحسن فعاليتها. وقد أجريت دراسة إستطلاعية على عينة من مدرء الأقسام ومعاونيهم ومدرء الشعب في الشركة العامة للصناعات الغذائية ( التابعة للقطاع الصناعي العراقي ) لمعرفة تأثير أنواع المعرفة التنظيمية على فاعلية المنظمة. توصلت الدراسة إلى تمتع الشركة بفعالية عالية مكنتها من التعامل الجيد مع الظروف البيئية، بالإضافة إلى تمتع العاملين بالمهارات المتميزة وحرية تبادل المعلومات كما تسود سمة التعاون بينهم. وقد أكدت الدراسة على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمعرفة التنظيمية بنوعها ( الظاهرة والضمنية ) على الفعالية. ورغم توافرها لدى العاملين فقد أوصت الدراسة بمزيد من الإهتمام بالمعرفة بمنح فرص التدريب والتعلم والمشاركة في المؤتمرات والدورات لزيادة خبراتهم المعرفية بما يتلائم مع متطلبات العصر، مع العمل على إستحداث وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي تعنى بإدارة المعرفة، والتقليل من ضغوط الوقت لإتاحة مجال أكبر للإبداع وتنمية المهارات المعرفية باتجاه تحقيق الفعالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Razieh Naserinajafabady et al, *op cit*, p: 355, 356.

<sup>2</sup> حيدر حمزة جودي، شهناز فاضل أحمد، تأثير أنواع المعرفة التنظيمية على فاعلية المنظمة: دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للصناعات الغذائية، المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية، السنة السادسة، العدد 08، 2008، ص: 02 - 18.

## ثامنا: إدارة التنوع في بيئة العمل

يعاني بعض الموظفون من التمييز والعنصرية والتي قد تتجسد في قرارات جائزة كالحرمين من الترقية. بتكليف من مكتب رئاسة الوزراء في المملكة المتحدة، وبهدف معرفة العوامل المساعدة والمعيقة لتقلد الرتب العليا في الخدمة المدنية صدر تقرير عام 1998 بعنوان " النجاح في الخدمة المدنية - مسألة ثقافة " جاء فيه أن 25% فقط ممن شملهم الإستطلاع يشعرون بأن الترقيات تعتمد كلياً على الجدارة، في حين أن 10% من أفراد العينة يشعرون أن الترقية تنحصر في جماعة أقلية.<sup>1</sup> كذلك يمكن أن تتجسد العنصرية في الحرمان من فرص القيادة، ففي عام 1960 كان ما نسبته أقل من 02% من جميع المديرين في الولايات المتحدة من السود، أما الآن فقد إرتفع عدد السود في الأدوار القيادية الهامة في كل من البيئات التنظيمية والسياسية بشكل كبير. وقد أكد ديكنز فلويد وجاكلين " Dickens.Floyd Jr & Dickens.Jacqueline.B " على أن المديرين السود، بالإضافة إلى المؤهلات الأكاديمية المطلوبة في المدير، يشعرون دوماً بالحاجة إلى تطوير مهاراتهم بدرجة أعلى من أقرانهم من ذوي البشرة البيضاء.<sup>2</sup> وتوجد تشريعات مناهضة للتمييز في بيئات العمل، في الولايات المتحدة مثلاً تم إنشاء لجنة تكافؤ فرص العمل التي تقدم توجيهات لتكريس مبدأ المساواة في المعاملة بين الأشخاص أثناء العمل والمساواة في المعاملة بين الرجل والمرأة فيما يتعلق بالحصول على الوظائف والتدريب المهني والترقية، وظروف العمل.<sup>3</sup> وقد زادت أهمية إدارة تنوع القوى العاملة مع تداعيات العولمة، الهجرة، شيخوخة القوى العاملة في البلدان المتقدمة، تنامي تمثيل المرأة والأقليات، الدفاع عن حقوق الإنسان وحرية حركة العمالة من قبل بعض مجموعات الأقليات التي تشعر أنها مستبعدة من عمليات التوظيف أو الترقيات وغيرها. ويشير التنوع إلى التعايش بين الموظفين على مختلف خلفياتهم الاجتماعية والثقافية داخل المنظمة. أما إدارة التنوع فهي تعني، حسب توريس وبروكسل " Torres.C & Bruxelles.M " تمكين القوى العاملة المتنوعة من أداء كامل إمكانياتها في بيئة عمل عادلة دون تمييز، كما تعرف باعتبارها إلتزام منهجي ومخطط له لتجنيد، تنظيم، وتشجيع خليط غير متجانس من الموظفين. وقد ظهرت هذه الفكرة أساساً لتعزيز تكافؤ الفرص في بيئة العمل، وبهدف إستفادة المنظمات بأقصى درجة من هذا التنوع بدل فقدان المواهب التي قد تكون أكثر كفاءة وفعالية. وقد نشأت فكرة إدارة التنوع عام 1960 ومنذ ذلك الحين تم تحديد ثلاثة مقاربات، الأولى تؤكد على معاملة الجميع بنفس الطريقة ومعاملة الفرد للآخرين كما يريد أن يعامل هو، الثانية الحق في الخطأ وأخيراً الإقتناع بحقيقة وجود الخلافات. وقد أجريت عدة أبحاث حول تأثير التنوع الديموغرافي ( كالجنس، العمر )، والتنوع الإجماعي ( الإعاقة والقدرة البدنية، نمط الحياة، المظهر المادي والوضع الإقتصادي ) والتنوع الثقافي ( الدين، التعليم، الأصل، اللغة ) على أداء المجموعة وكانت النتائج تؤكد بشكل قوي الرأي القائل

<sup>1</sup> United Nations, *op cit*, p p: 92.

<sup>2</sup> Christopher M. Kimaru, Donnell Scott, **Leadership Effectiveness in Public Management: Does Race Matter?** Consulté le 31/08/2016 à 16:03. [www.aspaonline.org/.../Black\\_Leadership&Effectiveness\\_Edited\\_...](http://www.aspaonline.org/.../Black_Leadership&Effectiveness_Edited_...)

<sup>3</sup> Utz Helmuth, *op cit*, p: 26.

بأن الإدارة الجيدة التنوع هي الأقوى والأكثر فعالية، حيث تزود المنظمات بوجهات نظر جديدة وأفكار جديدة ضرورية لأجل البقاء. كما أن المنظمات التي تدير التنوع الثقافي لديها ميزة تنافسية في السوق لأنها ترفع الروح المعنوية وتحسن العلاقات بين الموظفين. والتنوع يمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية بسبب إختلاف وجهات النظر مما يسهل بشكل فريد ومبتكر في حل المشاكل والذي يؤدي بدوره إلى أفضل أداء تنظيمي، بالإضافة إلى أن القوى العاملة المتنوعة تساعد على تقديم خدمات متفوقة لأنها تستطيع فهم على نحو أفضل إحتياجات المستهلكين وتلبيتها خاصة القطاعات السوقية المتخصصة. في حين أشار روسبيت وآخرون " Rosabeth et al " سنة 1991 أن التنوع غير المدار من المحتمل جدا أن يعيق أداء المجموعة ويؤدي إلى عدم الفعالية، فإدارة التنوع أصعب من إدارة التوحيد وهي أكثر تحديا ومكلفة ومستهلكة للوقت وعرضة للفشل، فعلى الرغم من أن المنظمات تستثمر الملايين في تنوع القوى العاملة لتعزيز معنويات الموظفين وتحسين الأداء إلا أنها نادرا ما تحقق المنافع المتوقعة منها. والعيب في التنوع هو زيادة الصراعات والتي تنشأ إلى حد كبير بسبب التحيز أو المشاعر والتعليقات المهينة والتي قد تتطور إلى التعصب العرقي والإشتباكات الثقافية. ويعد التغيب عن العمل عيب آخر في بيئة العمل المتنوعة، فقد أظهرت دراسات أن معدل دوران العمل لدى الأفارقة العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية يفوق العاملين البيض بـ 40% . كما ذكرت دراسات أنه بين سنوات 1980-1987 كان معدل دوران العمل لدى النساء أعلى مرتين من الذكور، ونسبة الغياب لدى النساء أعلى بـ 58% من الرجال. وللأسف غالبا ما يشعر أعضاء المجموعة الأقلية أنهم أقل قيمة من الأعضاء الأغلبية، فقد دلت دراسة على أن الشخص الذي لا يكون عضوا في مجموعة داخلية سيكون أول من يترك المنظمة.<sup>1</sup>

إن السعي لفهم تأثير التنوع وإدارته على الفعالية أفضى إلى نتائج متناقضة، فأحيانا كانت النتائج تظهر أثارا إيجابية، حيث أدت إلى الإبداع والإبتكار، تحسين عملية صنع القرار الإستراتيجي والأداء وأحيانا أظهرت أثارا سلبية، حيث ساهمت في زيادة الصراعات، الحد من التماسك الإجتماعي، دوران العمل. فالتنوع كما يعتبره ميليكن ومارتينز 1996 " Milliken.F.J & Martins.L.L " سيف ذو حدين ومع ذلك أكدت أبحاث على أهمية المتغيرات السياقية عند نمذجة العلاقة بين التنوع والفعالية.<sup>2</sup>

### تاسعا: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

في تعريف لخص فيه دورها وأهميتها في الفعالية، عرف نريكو هارا " Noriko Hara " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها أدوات يستخدمها الباحثون والعاملون لتحسين فعالية العمل فضلا عن تقليل الوقت والكلفة في الأعمال والخدمات. ويشير لودن وكاري " Laudon & Gary " إلى أن مفهوم منظمات

<sup>1</sup> Fredrick Wawire Otike et al, **Effects of Workplace Diversity Management on Organizational Effectiveness: a case study**, European Journal of Business and Management, p: 01-12. Consulté le 18/08/2016 à 17:44. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)

<sup>2</sup> Omankhanlen Alex Ehimare, Joshua O. Ogaga- Oghene, **The Impact of Workforce Diversity on Organizational Effectiveness: A Study of A Nigerian Bank**, Annals of University of Petrosani Economics, Vol 11, N° 03, 2011, p: 94 - 96.

المعلومات الإلكترونية يهدف إلى توسيع مجالات كفاءة وفعالية المنظمات عبر الربط الإلكتروني فيما بينها لخفض الكلف وزيادة سرعة الإستجابة لمتطلبات المستفيدين وتخفيض زمن دورة إنتاج المعلومات.<sup>1</sup> فأهمية تكنولوجيا المعلومات تتجلى في دورها في تكوين المعرفة أحد أهم موارد المنظمة بعد المورد البشري.

ويستخدم بكثرة مصطلح الحكومة الإلكترونية غير أن التعبير الأدق هو الإدارة الإلكترونية ذلك أن مهمة الحكومة هي وضع السياسة العامة للدولة وتحديد أهدافها وهي مهمة ذهنية لا يستطيع القيام بها إلا العقل البشري، في حين أن الحاسوب أو العقل الإلكتروني يساعد فقط في إعداد البيانات والمعلومات التي تساعد على رسم هذه السياسة. أما الإدارة فهي نشاط تمارسه الهيئات الإدارية العامة لإشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات العامة وهي مهمة يمكن أن تتم بالطريقة الرقمية من خلال الحاسوب. ومع ذلك فالتمييز بين الإدارة والحكومة أصبح مسألة صعبة ودقيقة بفعل التداخل الكبير بين المفهومين. وتعني الإدارة الإلكترونية إستعمال التكنولوجيا الحديثة من قبل الإدارة لتسهيل طرق أدائها لخدماتها والقيام بوظائفها، وهذا من شأنه أن يرفع مستوى فعاليتها وكفاءتها ويؤثر على علاقتها بالمواطنين، فتطبيقها يحقق مجموعة من المزايا من بينها ما يلي:<sup>2</sup>

- رفع كفاءة الأداء الإداري: عن طريق توفير المعلومات المطلوبة وتسهيل تبادلها بين الإدارات، مما يختصر الإجراءات التي كانت تستغرق ساعات أو أيام في دقائق؛
- تقليل الأخطاء: فالمعلومات التي توفرها الإدارة الإلكترونية دقيقة وصحيحة وهذا يزيل القلق ويخلق الثقة بين الجهات المتبادلة؛
- تقليص الإجراءات الإدارية: عبر التخلص تدريجيا من الأعمال الورقية والتعبئة اليدوية للبيانات، وتوفير جهود الطاقات البشرية التي ستفرغ لأعمال أكثر إنتاجية؛
- تقليل الفساد الإداري: التحول إلى التقنية يقضي على الروتين الذي يعاني منه الموظفون خاصة الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور، كما يحد بشكل كبير من ظاهرة الرشوة.

وقد توصلت دراسة أجريت على ستة (06) منظمات أعمال بمدينة الموصل سنة 2008 إلى تأثير الفعالية بصورة كلية ( وفق مداخل القياس ) بهذه التكنولوجيا لكن بشكل متفاوت، حيث يعد مدخل الدوائر الإستراتيجية أكثر المداخل تأثرا بها إذ تساعد على إرضاء ( المالكين، الموظفين، الزبائن، الدائنين، الجهات الحكومية، هيئات المجتمع المدني ). وقد أوصت الدراسة بتعميمها على جميع أنشطة المنظمة والإسراع في التحول نحو تطبيق المفاهيم الإلكترونية، على أن يتضمن هذا التحول صياغة إستراتيجيات

<sup>1</sup> حيدر حسن محمد، قياس فاعلية الإستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأداء التنظيمي لمؤسسات المعلومات: دراسة تحليلية، مركز الحاسبة الإلكترونية، الجامعة المستنصرية، المجلد 15، العدد 01 و02، 2014، ص ص: 105، 109.

<sup>2</sup> حنان محمد القيسي، الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات العامة، الجامعة المستنصرية، بغداد، بدون سنة نشر، ص: 03-19.

ملائمة لذلك، وهياكل مرنة وقيادة ذات رؤية إلكترونية.<sup>1</sup> وبناء عليه فالإدارة الإلكترونية تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العمومية، حيث تساعد على تسريع الأداء بأقل أخطاء، وتقليص البيروقراطية السلبية مما يعزز ثقة المواطنين في الإدارة، خاصة إذا أنشأت مواقع لها على شبكة الإنترنت تتيح لهم فرصة الإطلاع على المعلومات وتقديم الآراء والشكاوي عبر هذه المواقع، وهذا يولد إنطباع حسن عنها من حيث شفافيته واستجابته السريعة لطلباتهم، وهذا كله يساهم في كفاءتها وفعاليتها.

### عاشرا: الرفاهية في بيئة العمل

منذ الثمانينات، بيئة عمل شركة مايكروسوفت " Microsoft " كان لها وقع جيد على أداء موظفيها ونجاحها، حيث تصنف من أفضل بيئات العمل، وهذا ساعدها على جذب أفضل كبار مهندسي البرمجيات وعباقره التسويق، وبسبب علاقتها مع مواردها البشرية، حققت الشركة الكثير من النجاحات.<sup>2</sup> ويمكن تحسين مستويات الفعالية من خلال تطوير بيئة العمل وجعلها مشجعة على المشاركة الفعالة في كافة المستويات التنظيمية، مع وضع أشكال جديدة لتنظيم العمل تتميز بالمرونة وتعتمد على موظفين ذوي مهارات وملتزمين لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف، فارتفاع مستويات التعليم لديهم يجعلهم أقل إستعدادا لقبول العمل الذي يتيح فرص ضئيلة لتطوير الذات، ذلك لأن مقارنة أو إستراتيجية " التحكم والسيطرة " في إدارة الأفراد مناسبة في عالم محدود التغير، حياة المنتج طويلة، إتساع الأسواق والقوى العاملة غير المتعلمة. أما اليوم ومع بيئة سريعة التغير وموظفين متعلمين تحتاج المنظمة إلى إستراتيجية أكثر مرونة للحفاظ على الميزة التنافسية، مما يعود عليها وعلى الموظفين بالفوائد التالية:<sup>3</sup>

- تحسين أداء المنظمة من خلال تطوير الأفراد وزيادة فرص التعلم والنمو الشخصي؛
- زيادة التعاون والعمل الجماعي داخل وعبر جميع مستويات المنظمة والتحرك نحو إدارة تشاركية؛
- زيادة الإلتزام بالأعمال بشكل جيد وتحسين جودة الأداء والإلتزام بقيم وأهداف المنظمة؛
- زيادة المرونة والإستجابة باعتبار أن المنظمة تتحرك بعيدا عن الهياكل الهرمية والبيروقراطية؛
- سهولة إدخال وتطوير التقنيات الجديدة وأنظمة تنافسية جديدة، مثل إدارة الجودة الشاملة؛
- زيادة رضا الموظفين نتيجة فرص عمل وبيئة تنظيمية أفضل.

الصحة والرفاهية في بيئة العمل عنصر هام لتحقيق الفعالية. في الدراسة أجريت على 28810 موظف من 15 دولة ( تم الإشارة إليها سابقا ) توصلت إلى أن المنظمات كانت تسعى لتعزيز صحة ورفاهية الموظفين فناعة منها بأثرها على الفعالية، فهي تشجع على الإنتاجية، المشاركة، الإبتكار والإبداع،

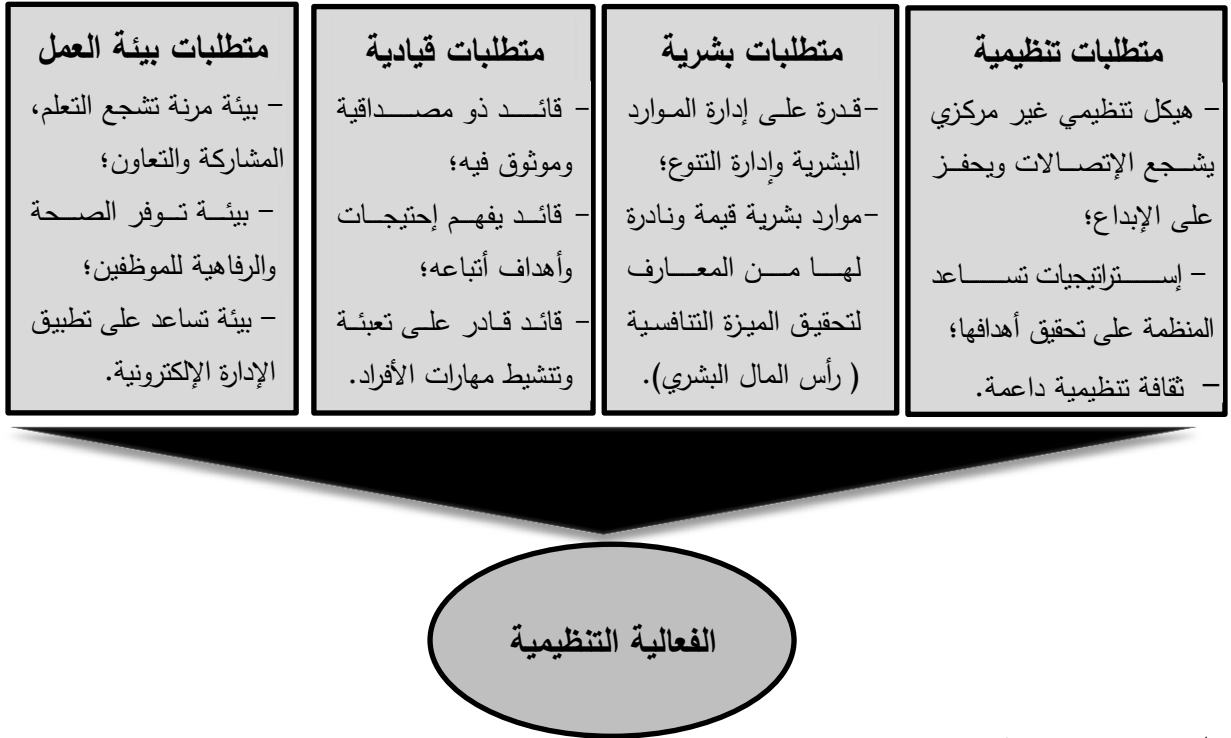
<sup>1</sup> عامر إسماعيل حديد، علاء حسن الجبوري، ثقافة المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز مداخل قياس الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في عينة من منظمات القطاع الخاص في مدينة الموصل، تنمية الرفادين، العدد 94، المجلد 31 لسنة 2009، ص ص: 281، 282.

<sup>2</sup> Edward E. Lawler, Christopher G. Worley, **Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness**, Jossey Bass, San Francisco, 2006, p: 47.

<sup>3</sup> Acas, **Effective Organisations: The People factor**, June 2003, p: 01-04. Consulté le 02/08/2016 à 14:50. [www.acas.org.uk/media/pdf/p/n/b12\\_1.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/p/n/b12_1.pdf)

كما تساعد المنظمات على الإحتفاظ بموظفيها وهي كلها عناصر ضرورية للأداء التنظيمي والفعالية. وقد سجلت نتائج الدراسة إختلافات إقليمية هامة حيث حققت فرنسا أضعف مستويات للصحة والرفاهية في العمل، فما نسبته 31 % فقط من المستطلعين وافقوا على أن منظماتهم تعمل على تعزيز بيئة العمل، تليها اليابان وكوريا الجنوبية بـ 33 % لكل منهما مما يرشح هذه المنظمات إلى تحقيق مكاسب كبيرة في المستقبل في حال جعلها قضية صحة ورفاهية الموظف أولوية. أما النتيجة المثيرة للإهتمام هي التقييم الإيجابي لأفراد العينة الهندية ( أعلى مستوى عالمي ) بنسبة 66 % فالهنديون يولون أهمية كبيرة لبيئة العمل لتحقيق الميزة التنافسية، تلتها الولايات المتحدة الأمريكية بـ 60 %. كما تفاوتت النتائج حسب القطاعات، حيث كانت مستويات الصحة والرفاهية منخفضة نسبيا في قطاع النقل والتخزين والإتصالات وكذا قطاع الزراعة والغابات والصيد، حيث قدرت نسبة الموافقة 55 % فقط خاصة مع تعرض العاملين إلى مستويات معقولة من الضغط، أما أعلى المستويات فسجلت في قطاع التمويل والتأمين والعقارات والأعمال التجارية ( 82 % )<sup>1</sup>. فالموظفين سيعملون بأكثر فعالية إذا كانت بيئة عملهم تلبى حاجاتهم الإجتماعية والنفسية بالإضافة إلى الحاجات الإقتصادية. للإشارة فقط سيتم التفصيل في هذا العنصر لاحقا عند الحديث عن إنعكاسات بيئة العمل على فعالية الإدارات. وفي الأخير ، واعتمادا على كل ما سبق، يقترح الباحث هذا النموذج الذي يراه ملما بأهم متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية:

### الشكل رقم (20): متطلبات الفعالية التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث.

<sup>1</sup> World Economic Forum, **The Wellness Imperative: Creating More Effective Organizations**, 2010, p: 04 -12. Consulté le 16/08/2016 à 17:27. [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

كانت محاولة لشرح أهم متطلبات الفعالية إستنادا إلى نتائج الدراسات السابقة، إلا أن هذه الأدلة تبقى غير كافية بحسب كاميرون ودايفيد " Cameron & David " الذي يعتبر أن المجال مازال جدير بالدراسة لتقديم المزيد من الدلائل لإثبات أن هيكل تنظيمي معين، أو نظام مكافأة، أو أسلوب قيادة، أو نظام معلومات، أو أيا كان هو الأفضل لتحقيق الفعالية. وفي الوقت الذي يبذل فيه الباحثون مجهودات لتطوير نماذج عامة باستمرار وبشكل منظم لقياسها وتحديدها، لا يجد عامة الجمهور صعوبة في إصدار الأحكام حول النجاح التنظيمي، أين يتم استبدال الفعالية بالأداء، النجاح، القدرة والكفاءة، تحسين الإنتاجية أو المساءلة ولكن الفعالية أشمل من ذلك. للأسف أحكام الجمهور غالبا ما تقوم على أساس معايير لا علاقة لها أو تتعارض مع الفعالية.<sup>1</sup> ويرى الباحث أنه لا يوجد عنصر واحد في حد ذاته يمكن أن يؤدي إلى تحقيق فعالية شاملة ومستدامة دون بقية العناصر الأخرى، فجميعها تعمل معا نحو تحقيق هذا الهدف يبقى الاختلاف في أهمية كل عنصر وخصائص كل منظمة، كما يمكن لظروف البيئة المتغيرة والمعقدة أن تفرض عناصر أخرى تحتاج إليها المنظمات مستقبلا لتحقيق الفعالية.

#### I. 4. قياس الفعالية التنظيمية

##### أولا : تعريف قياس الفعالية التنظيمية

يتضمن القياس تحديد أرقام تكون بطبيعتها أكثر دقة في الوصف من الكلمات، وقد عرفه لي كرونباخ " Lee Cronbach " بأنه: " العملية المنهجية التي يمكن من خلالها التعرف على كمية ما يوجد في الشيء المقاس من السمة أو الخاصية التي نقيسها".<sup>2</sup> وهو تمثيل موضوعي للأشياء، العمليات والظواهر، حيث يلتقط القياس المعلومات حولها من خلال سماتها والتي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن إجراء القياسات عن طريق حواس الإنسان أو من خلال استخدام أدوات قياس.<sup>3</sup> أما قياس الفعالية التنظيمية فيعني التحقق من أن العمل المسطر قد تم إنجازه بشكل جيد يحقق النتائج المرجوة وهذا من شأنه أن يساعد المنظمة على تقييم نفسها، حيث يتم قياس فعالية المنظمات من خلال مجموعة من المعايير أكثرها إستعمالا هي المقارنة بين أهداف التنظيم والنتائج التي حققها.<sup>4</sup>

##### ثانيا : مؤشرات ومعايير قياس الفعالية التنظيمية

في مقابلة لـ جورج ميتشال وسيزار سفيللا " George Mitchell & Cesar Sevilla " مع رؤساء ومديرين تنفيذيين لـ 152 منظمة غير حكومية بالولايات المتحدة الأمريكية تنشط في خمسة مجالات: حقوق

<sup>1</sup> Kim S. Cameron, David A. Whetten, *op cit*, p: 02.

<sup>2</sup> يحي علوان، التقويم والقياس التربوي ودوره في إنجاح العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، ماي 2007، ص: 16.

<sup>3</sup> Richard K Bullock, **Theory of Effectiveness Measurement**, presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, Air University, United States Air Force, September 2006, p p: 05, 08.

<sup>4</sup> Bulent Aydin, Adnan Ceylan, *op cit*, p: 34.

الإنسان، الإغاثة، حل النزاعات، التنمية المستدامة، حماية البيئة. طلب منهم تحديد مفهوم الفعالية أين أفرزت النتائج إتجاهين رئيسيين، الإتجاه الأول يمثل الأقلية حدد الفعالية من حيث تدنية النفقات، أما الإتجاه الثاني الذي يمثل الأغلبية من المستطلعين فركز على المساءلة حول النتائج، حيث أن فعالية الوسائل تكمن في تحقيق النتائج المبرمجة وبكفاءة. والمساءلة تتطوي على ثلاثة أجزاء:<sup>1</sup>

- تحديد أهداف وغايات ورسالة المنظمة؛
- تحقيق تقدم ملحوظ نحو تلك الأهداف والغايات؛
- توضيح لأصحاب المصالح أن النتائج التي وعدوا بها هي قيد الإنجاز .

في دراسة أخرى على بعض الجمعيات الخيرية الصحية والرعاية الإجتماعية، طلب من المديرين التنفيذيين، مقدمي المساعدة التقنية والممولين تحديد المعايير التي يستخدمونها في تقييم منظماتهم أو المنظمات غير الربحية الأخرى، فكانت النتائج في غالب الأحيان تشير إلى تأكيد المشاركين على معايير المدخلات والعمليات أكثر من النتائج، أين إتفقوا على المؤشرات التالية: وجود خطة، قياس رضا العميل، تعيين أعضاء مجلس إدارة فعال، وجود مهمة واضحة.<sup>2</sup>

ونظرا للدور الرئيسي لأصحاب المصالح كالموظفين والعلاء والمساهمين في الفعالية، فقد قدم الباحثان بيلانت وعدنان " Bulent.A & Adnan.C " أربعة مؤشرات لقياسها:<sup>3</sup>

- **توجه العلاء:** يأخذ التسويق أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وهي بحاجة إلى جمع المعلومات حول العلاء خاصة ما تعلق باحتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية لتلبيتها بشكل أفضل من المنافسين؛
- **رضا الموظفين:** قال لولر " Lawler " سنة 1986 أن استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة يجب أن تركز على تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم باعتبارهم مصدر للميزة التنافسية وهذا يتوقف إلى حد كبير على مستوى رضاهم، فحصول المنظمة على المستوى المطلوب من أداء الموظفين لتحقيق الفعالية يتطلب تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم؛
- **الإلتزام التنظيمي:** الإلتزام هو القوة النفسية التي تربط الموظف بمنظّمته، فهو يؤثر على إستعداده لأداء مهامه التنظيمية ويعيق الهروب العقلي من بيئة العمل، حيث يشعر الموظف الملتزم برغبة في بذل جهد إضافي مما يؤثر على أدائه وبالتالي يكون مؤشرا على فعالية المنظمة؛
- **نمو الأداء المالي:** الأداء المالي هو مقياس الصحة المالية للمنظمة وقوتها.

<sup>1</sup> George Mitchell, Cesar Sevilla, **Defining Organizational Effectiveness: Transnational NGO Initiative**, Practitioner Brief No 01, Maxwell School, Syracuse University, April 2011, p: 02.

<sup>2</sup> Robert D. Herman, David O. Renz, **op cit**, p: 27.

<sup>3</sup> Bulent Aydin, Adnan Ceylan, **op cit**, p: 33.

توجد كذلك جوانب تنظيمية تستعمل لقياس الفعالية وهي تدخل ضمن مؤشرات الأداء، كدوران العمل، التأخر والتغيب. كما تعد التكاليف التشغيلية مقياس آخر للفعالية، فكلما كانت المنظمة قادرة على تقليل تكاليف التشغيل كانت فعاليتها أفضل.<sup>1</sup> في حين ميز بعض الباحثين بين نوعين من مؤشرات الفعالية، مؤشرات خارجية ومؤشرات داخلية. ترتبط المؤشرات الخارجية بصفة أساسية بالمرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية، تتمثل أهمها في:<sup>2</sup>

- إنتاج السلع والخدمات: المنظمة التي تزود بمنتجاتها بالسلع والخدمات التي يرتفع عليها الطلب، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع التي ظهرت فيه؛
- الجودة: إرتفاع مستوى جودة سلع وخدمات المنظمة يعد مؤشرا على فعاليتها؛
- تحقيق الأرباح: تحقيق المنظمة لمزيد من الأرباح يساعدها على البقاء والنمو، وبدونها من الصعب تحقيق الكثير من الأهداف، ومع ذلك فإن التركيز على الأرباح ( البعد الإقتصادي ) قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل إستغلال أو طرد العمالة ( البعد الإجتماعي )؛
- القدرة على التكيف: بوصفها جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها، تحتاج المنظمة إلى قدر من المرونة يمكنها من الإستجابة للتقلبات التي تحدث فيها، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن هذه التقلبات في الوقت المناسب كانت لها قدرة أكثر على التكيف، فوجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعدها على تحقيق الفعالية؛
- النمو: توقف المنظمة عن النمو قد يكون من علامات عدم فعاليتها، ويمكن الإستدلال عن نمو المنظمة بالزيادة مثلا في حجم القوى العاملة، الممتلكات، المبيعات، الأرباح والحصة السوقية؛
- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة، بالنسبة لمراكز رعاية الشباب مثلا يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام، فتحقيق هذا الهدف يعد مؤشرا على فعالية المنظمة؛
- التأهب للإنجاز: هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا، فوحدات مقاومة الحرائق مثلا بصفة عامة تكون عديمة الفعالية إذا لم تتوفر فيها هذه الخاصية؛
- المسؤولية الإجتماعية: أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة، والذي يعبر عن المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الإجتماعية التي تكون سببا في ظهورها؛

<sup>1</sup> Harold L. Angle, James L. Perry, *op cit*, p p: 05, 06.

<sup>2</sup> نور الدين تاويريت، مرجع سبق ذكره، ص ص: 155، 156.

- **البقاء:** عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجاتها تلبي متطلبات البيئة التي تعيش فيها، فشركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاما هي شركة ذات سمعة طيبة في إنجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع.
- أما المؤشرات الداخلية للفعالية التنظيمية فهي ترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية وتمثل أساسا في:<sup>1</sup>
- **التخطيط وتحديد الأهداف:** ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعاليتها هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف؛
- **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية لابد أن يتوفر لدى أعضاء المنظمة خاصة المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهدافها؛
- **المهارات الإجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الإجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، يضمن الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهة العقبات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة. إضافة إلى ذلك، فإن المدير الإجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الموظفين حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** يؤكد هذا المؤشر على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات؛
- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** أي السيطرة على سلوك الموظفين داخل المنظمة، وتوزيع السلطة على عدد من الأشخاص بدلا من تركيزها في يد شخص واحد؛
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تشير دراسات أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة مباشرة بأعمالهم تؤدي إلى دعم الفعالية التنظيمية؛
- **تدريب وتنمية الأفراد:** هذا يؤكد على أهمية توفير المنظمة للبرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات موظفيها ودفع مستوى أدائهم إلى الأعلى مما سيعود بالنفع عليها؛
- **الإدارة السليمة للصراع:** نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراعات التنظيمية والتخفيف من حدتها وآثارها السلبية مؤشر على فعاليتها؛

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص: 156، 157.

- **الحوادث:** للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والإقتصادية. والمنظمة التي توفر نظام جيد للسلامة والأمن نادرا ما تتعرض للمسائلة القانونية أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية؛

- **التغيب ودوران العمل:** يعد إرتفاع معدلات التغيب ودوران العمل ( حالات الترك الإرادي للعمل) من أهم المؤشرات الدالة على إنخفاض فعالية المنظمة والعكس.

لتقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات الجزائرية، أجريت دراسة بالمستشفيات العمومية الثلاثة بولاية البويرة ( مستشفى البويرة، عين بسام، الأخضرية )، أين إستخدم الباحث عدة متغيرات شكلت في مجملها مقاييس الفعالية التي إعتد عليها تمثلت في: الرسالة والأهداف، دور الإدارة العليا في المستشفيات، خصائص البيئة التنظيمية، نمط الإدارة السائد بالمستشفيات، التخطيط الإستراتيجي، برامج وخطط التطوير التنظيمي، مستوى التعامل مع الضغوط، التكيف مع البيئة الخارجية، سياسات تنمية الموارد البشرية، نقل التكنولوجيا، تطور السياسات. توصلت الدراسة إلى تدني مستوى فعالية المستشفيات العمومية بولاية البويرة. ولذلك إقترح الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:<sup>1</sup>

- حث مسؤولي وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات على تطوير هذه المستشفيات وحل مشكلة جمود اللوائح والقوانين والتشريعات والتي تحد من حرية إتخاذ القرارات وتعيق التجديد والتطوير؛
- إعطاء الحرية لمديري المستشفيات للإستعانة بالخبرات الإستشارية المتخصصة في مجال الإدارة ونظم المعلومات والرقابة والجودة مع ربط جهود التطوير بنظم فعالة لتقييم الأداء؛
- تطبيق برنامج الإصلاح الصحي بما يساعد على نقل المفاهيم الحديثة للإصلاح الصحي؛
- إيجاد الوسائل التنظيمية التي تسمح بزيادة فرص المشاركة في الإدارة لتحسين أداء وجودة التخطيط ورسم السياسات وتحقيق رقابة ذاتية على مستوى المستشفيات؛
- العمل على إيجاد معايير قياسية للأداء ( معايير كمية، معايير نوعية، معايير التكلفة المالية ) لتوجيه العمل بالمستشفى، مع العمل بها في جميع المستشفيات لتسهيل مقارنة الأداء بينها؛
- مراعاة توافر القدرات الإدارية والتنظيمية عند تعيين مديري المستشفيات؛
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمات الصحية؛
- إعتناء إدارة المستشفى إستراتيجية توقعات العملاء ومتطلباتهم؛
- تحسين إستراتيجية بحوث التسويق للتعرف على وتحليل توقعات المستفيدين ومتطلباتهم المستقبلية؛
- إمداد المستشفيات بالأجهزة الطبية الحديثة والعمل باستمرار على تحديثها لتحسين مستوى الأداء.

<sup>1</sup> سنوسي علي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 302، 303.

### ثالثا : صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

إن الغرض الأساسي من قياس الفعالية هو الحصول على معلومات موضوعية لاستخدامها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، غير أنه من الصعب توفير معلومات قطعية " كاملة " وأكيدة، فالشك وعدم اليقين وكذا الخطأ في القياس هي حالات تعد من أبرز مشاكل عملية قياس الفعالية. وتوجد ثلاثة مصادر لأخطاء القياس: الخطأ العشوائي، النظامي والوصفي. ينتج الخطأ العشوائي من الإختلافات أو التداخلات في منظومة القياس وهي لا تخضع لقواعد معينة وهي غير معلومة مسبقا. الخطأ النظامي ينشأ لأسباب معينة غالبا ما تكون معلومة مسبقا، كأن تكون في بناء القياس أو في تعريف عملية القياس. وأخيرا الخطأ الوصفي ( خطأ الملاحظة ) يحدث عند استخدام تدابير قياس خاطئة.<sup>1</sup> ورغم إهتمام الباحثين بموضوع قياس الفعالية خاصة في السنوات الأخيرة إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه هذه العملية، حيث تفتقر إلى فلسفة قياس شاملة وهذا يرجع إلى مجموعة من العوامل منها:<sup>2</sup>

- المنظور الجزئي الذي تتسم به أساليب وطرق قياس فعالية المنظمات؛
  - إستناد عملية القياس إلى معايير كالقيمة المضافة فقط يفتقر إلى التكامل والموضوعية، إذ بالإمكان رفع القيمة المضافة من خلال العديد من الطرق لا تبررها اعتبارات الإستخدام الإقتصادي للموارد المتاحة للمنظمة؛
  - إغفال طرق القياس للكثير من المتغيرات التنظيمية والسلوكية والفنية التي قد تؤثر على الفعالية؛
  - عدم وجود إتفاق عام على ماهية الفعالية، فتعريفها من زاوية تحقيق الهدف يعتبر شديد العمومية، كما أن الفعالية ستختلف باختلاف وجهة نظر كل طرف من أطراف التحالف مع المنظمة، فقد تكون فعالة من وجهة نظر الملاك ولكنها ليست كذلك من وجهة نظر الموظفين مثلا؛
  - مشكلة ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في قياس الفعالية سواء بالنسبة للمعايير الكمية أو السلوكية، فعند إدخال عنصر الزمن من المحتمل أن تتأثر هذه المقاييس بشكل أو بآخر؛
  - مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها ويرجع هذا إلى إختلافات المنظمات من حيث الحجم والنشاط والخصوصيات، وأن عملية القياس تتم للمنظمة ككل وليس لكل فرد أو وحدة تنظيمية. إضافة إلى وجود الكثير من العوامل السلوكية والبيئية التي يصعب قياسها كليا وبالتالي تخضع كليا للحكم الشخصي وهذه العوامل تدخل ضمن معايير الحكم على الفعالية التنظيمية، فالأوزان النسبية لهذه العوامل سوف تختلف من شخص لآخر أو من منظمة لأخرى.
- إذا كان هذا حال المنظمات مع ما تلاقيه من صعوبات لقياس فعاليتها، فكيف سيكون الحال بالنسبة للإدارات العمومية مع ما تتميز به من خصوصيات ؟

<sup>1</sup> Richard K Bullock, *op cit*, p p: 09, 52.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص: 94-96.

## II . تقييم فعالية الإدارة العمومية

أثار مفهوم الإدارة العمومية ( أو العامة كما يطلق عليها البعض ) الكثير من النقاشات سمحت بإحراز تقدم كبير في المفاهيم على مدى السنوات العشرين الماضية<sup>1</sup>، حيث سجلت عدة برامج للإصلاح الإداري كرد فعل عن عدم كفاءة وفعالية الإدارات وبيروقراطيتها المفرطة وشدة مركزيتها.

### II.1. الإدارة العمومية

رغم ارتباطها بالعلوم السياسية، إلا أن هذه الأخيرة كانت تبدي عجزا في احتواء الإدارة العمومية مما فتح المجال أمام بقية العلوم الإجتماعية كل منها يحاول تبني هذا المفهوم" الوليد الذي ترفضه أمه " كما يشبهه بعض الكتاب. والواقع أن الإدارة العمومية لا تستطيع إنكار إسهامات العلوم السياسية سواء على مستوى الدراسة أو على المستوى العملي<sup>2</sup>. بحسب لين " Lynn.L.E " تطور مفهوم الإدارة العمومية يوزاي حركة المدرسة السياسية، فأول ظهور لها كان كوسيلة لجمهور المدارس السياسية لتمييز أنفسهم عن باقي جمهور الإدارة خلال السبعينات من القرن الماضي، ثم نمت البحوث في هذا المجال خلال الثمانينات. وفي عام 1991 عقد مؤتمر لبحوث الإدارة العمومية الأولى في سيراكيوز " Syracuse " بنيويورك " New York " تطرق إلى إدارة تقديم الخدمات وتنفيذ السياسات العامة وتقييم البرامج، حيث لم يقتصر التركيز فقط على كيفية إدارة الأفراد، الميزانيات والعمليات. وقد استمدت المقاربات النظرية للإدارة العمومية مرتكزاتها من فروع العلوم الإجتماعية، كالاقتصاد والعلوم السياسية، علم الاجتماع ونظرية التنظيم<sup>3</sup>. عرفت باسم الإدارة الحكومية، البيروقراطية العامة، التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الإداري للحكومة<sup>4</sup>.

### أولا : تعريف الإدارة العمومية

قبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي قدمها الباحثين للإدارة العمومية من الضروري فهم معنى كلمة الإدارة لغة ثم إصطلاحا على النحو التالي<sup>5</sup>:

- الإدارة لغة: الإدارة بالإنجليزي " Administration " كلمة مشتقة من " Administer " هذه الأخيرة مزيج من كلمتين لاتينيتين الأولى " Ad " بالإنجليزية " To " وتعني " لـ ". أما الثانية " ministrare "

<sup>1</sup> Zampiccolli L., **Le management public : approches conceptuelles et enjeux de pilotage**, revue Gestion et Management Publics, Vol 09, Mai 2011, p : 01.

<sup>2</sup> أحمد رشيد، الإدارة العامة حقل مشترك، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 01، العدد 01، 1973، ص ص: 85، 87.

<sup>3</sup> David W.Pitts, **How Effective is Public Management Research : An Analysis of Scope and Methodology**, Paper prepared for presentation at the 9th Public Management Research Conference, Tucson, Arizona, October 25-27, 2007, p p: 01, 02.

<sup>4</sup> Samson B.M. Marume, **Meaning of Public Administration**, Journal of Research in Humanities and Social Science, Vol 04, 2016, p: 16.

<sup>5</sup> **Ibid**, p: 15 - 17.

بالإنجليزية "Serve" وتعني "خدمة". إذن "Administer" والتي يقابلها "To Serve" تعني "خدمة" فالإداري وجد لكي يخدم الآخرين والإدارة وجدت لخدمة شؤون العامة.

- الإدارة إصطلاحاً: حسب هاربرت سايمون "Herbert Simon" الإدارة هي أنشطة جماعات متعاونة لتحقيق أهداف مشتركة، فهي تنظيم من مجموعة موارد تعمل معا لتحقيق ما هو مطلوب منها بأقل تكلفة في الطاقة، الوقت والمال.

- الإدارة العمومية: عرفها لوثر غيليك "Luther Gulick" بأنها جزء من علم الإدارة يختص بعمل الحكومة، وهي حسب وودرو ويلسون "Woodrow Wilson" تنفيذ مفصل ومنهجي للقانون، فهي عمل السلطة التنفيذية، أي جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة. ويضيف سايمون "H. Simon" أن استعمال الإدارة العامة يتم على مستوى الفروع التنفيذية الوطنية، الولائية والمحلية. وهي تدل حسب جون "John A. Veig" على التنظيم، الموظفين، الممارسات والإجراءات الضرورية لأداء الفعال للوظائف المدنية الملقاة على السلطة التنفيذية للحكومة. وإذا كانت هذه التعاريف تتفق على أن الإدارات العمومية جزء من عمل الحكومة التي تمثل السلطة التنفيذية، فإن نيغرو "F.A. Nigro" يرى أنها تغطي جميع الفروع الثلاثة: التنفيذية والتشريعية والقضائية.

الحكومة في معناها الواسع تشمل الهيئات الحاكمة في الدولة (السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية)، أما في معناها الضيق فتقتصر على السلطة التنفيذية التي تنفذ السياسة العامة، كما يوجد معنى أضيق للحكومة يتمثل في الوزارات.<sup>1</sup> ويؤيد الباحث وجهة النظر التي تعتبر الإدارة العمومية عمل السلطة التنفيذية في إطار الفصل بين السلطات فقد ورد في نص المادة 02 من الأمر 06 - 03:<sup>2</sup>

" يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي. لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان".

لأن القضاة يمثلون السلطة القضائية ومستخدمي البرلمان يمثلون السلطة التشريعية، أما الإدارة العمومية فهي تلك المنظمات التي تتولى تنفيذ سياسات الحكومة سواء على المستوى المركزي أو المحلي.

<sup>1</sup> حنان محمد القيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

<sup>2</sup> الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 46 الصادر في 15 جويلية 2006.

## ثانيا : خصائص الإدارة العمومية

تتميز الإدارات العمومية بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات، من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

- الإدارة العمومية بمفهومها الحديث هي إدارة تنظيم معين بشكل يكون فيه الجمهور واعيا بأثار أنشطة هذا التنظيم وأنه هو المستهدف من هذه الأنشطة؛
- إدارة واعية تفكر في الأهداف التي من الواجب أن تحققها للحفاظ على شرعيتها؛
- إدارة علاقات بمعنى أنها تقدم حاليا خدمات علاقتية مرتبطة بالثقة أكثر منها تقديم الخدمات، الأمر الذي يوحي بأن هدف التسيير في هذا النوع من الإدارة هو تسيير علاقة ثقة مع المستخدمين بخصوص الخدمات المقدمة؛
- إدارة مستخدمة لسلطة واضحة تحتاج إلى تسيير سياسي على مجمل شرائح المواطنين، وهي إدارة مستخدمة لسياسة إتصال تعمل على التأكد من تجسيد الشرعية التي يبحث عنها التنظيم؛
- باعتبارها قطاع لا يهدف إلى الربح، لا تتدخل فيه اليد الخفية للسوق لتوجيه وضبط أنظمتها، فإن القرارات المتخذة على مستوى الإدارات العمومية أصبحت تفتقد تدريجيا إلى الشرعية المطلوبة، كونها لم تعد قادرة على احترام المبادئ التي أنشأت من أجلها؛
- بحسب النقاد، الحكومات أصبحت محملة بأكثر مما تطيق وأنها تحاول معالجة عددا من المشكلات أكبر مما تستطيع، وأن الإفراط في الإنفاق والتوظيف العمومي يتعدى على إمكانيات القطاع الخاص وأن الدولة تتجه إلى الإفلاس؛
- الإدارات العمومية محتكرة لبعض الخدمات، فهي ليست مضطرة إلى استخدام سياسية التسويق العام المرتكزة على الحوار والإقناع، بل على المواطنين الذهاب إليها وفهم لغتها وإلا سيحرمون من خدماتها في ظل غياب البديل. ولهذا يصفها البعض بالإدارات الديكتاتورية والبيروقراطية مقارنة مع الخواص الذين يوصفون بالحرص الشديد على تفهم العملاء والعمل على إرضائهم؛
- ضخامة تكاليف الإدارات العمومية مقارنة بالقطاع الخاص، وبشكل أعمق ما يزعج المستخدم أكثر من التكلفة هو كون ممتلكات الدولة ملك للجميع وفي الوقت نفسه لا يملكها أحد، الأمر الذي يجعل مسألة الحفاظ عليها وحسن استخدامها وعدم تبذيرها مسألة صعبة؛
- رغم وجود رقابة إدارية وبرلمانية حول استخدام المال العام، إلا أن هذه الرقابة غير فعالة كونها تهتم برقابة قانونية العمليات المنجزة لا غير. إضافة إلى تحميل تكلفة عمليات الرقابة على

<sup>1</sup> رفاع شريفة، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص: 105-107.

- المواطنين أنفسهم، فمما لا شك فيه أن قانونية العمليات المالية لا تكفي لضمان إستعمال أحسن للأموال العامة، فالإدارة العمومية يجب أن تتعلم كيف تتفق بشكل أحسن؛
- تضخم حجم ونفقات التسيير بالإدارات دون أن يرافقه ارتفاع في نوعية الخدمات المقدمة، خاصة مع الضغوطات التي تتعرض لها وتحد من كفاءتها وتمنعها من تحقيق أهدافها؛
- إدارة تتبنى أهداف خارجية عن المنظمة في شكل الصالح العام وتضع نصب أعينها تطبيق القوانين واللوائح لا غير؛
- غياب مردودية رأس المال، فالإدارات العمومية غير مجبرة على تحقيق مردودية مالية لمجمل تدخلاتها ولا تعد القيمة المضافة لرأس المال المستثمر معيارا لتحليل الأنشطة المنجزة، لهذا نجد معظم حسابات هذه الإدارات ذات أرصدة سالبة.

هذه الإشكاليات وغيرها، جعلت الإدارات العمومية عاجزة عن التأقلم مع الوضع الجديد، إذ ومع التزاماتها بتحقيق الأداء، فهي مطالبة بالحفاظ على الصالح العام في الوقت الذي أصبحت فيه غير قادرة على ذلك في ظل ندرة الموارد والدفاع عن أسس النظرية الإقتصادية الإجتماعية التي توصي بإنشاء منظمات مهنية تخصصية ملزمة من ناحية الأداء أمام السلطات العمومية مع تحقيقها للأهداف الإجتماعية وعدم القدرة على تحقيق ذلك نظرا لوجود الأزمات المالية العمومية.

في النقاشات العامة، كثيرا ما يشار إلى الطبيعة الغير فعالة والغير كفؤة والمكلفة للخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية. بالنسبة لـ ماريتين " Martin " هذه التصريحات دليل على ميول السوق الحرة الراديكالية وسعيها لتفكيك وتدمير الخدمات العامة.<sup>1</sup> وتتساءل ديانا ماريتا وزملاءها " Diana Marieta " عن الجهة التي كانت وراء إدعاء عدم فعالية القطاع العام مقارنة مع القطاع الخاص، وهي ترى أن ممثلي القطاع الخاص هم من تعمدوا إظهار إنجازاتهم للتأثير على سمعة القطاع العام، فكانت هذه المزعومات حجة كافية لحكم الغالبية على عدم فعالية وكفاءة هذا القطاع بالرغم من أن إجراء مقارنة كاملة بين القطاعين عملية صعبة، ففي الوقت الذي تهدف فيه منظمات القطاع الخاص إلى الربح تسعى منظمات القطاع العام إلى تحقيق الصالح العام والحصول على فوائد إجتماعية ومنافع إقتصادية.<sup>2</sup>

ويمكن الإشارة إلى أهم أوجه الإختلاف بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص في مجموعة من النقاط ملخصة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Brendan Martin, **op cit**, p: 05.

<sup>2</sup> Diana Marieta Mihaiu et al, **op cit**, p: 133.

الجدول رقم (17): مقارنة بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص

منظمات القطاع الخاص	منظمات القطاع العام
تعمل في أسواق تنافسية؛	وضعيتها إحتكارية؛
تهدف إلى تحقيق الربح؛	تهدف إلى خدمة المواطنين؛
قادة المنظمات هم المسؤولون أمام المساهمين فيما يخص تحقيق هدف الربح؛	يتم تحريكها بشكل مباشر أو غير مباشر من طرف سياسيين بشكل يجب أن يعكس مصالح المواطنين؛
أكثر مرونة وأسهل للإدارة لأن القرار يتم إتخاذها من طرف قائد واحد؛	منظمات أكثر جمودا بسبب بطء عملية صنع وتنفيذ القرارات؛
إنتاج وتوزيع الموارد؛	توزيع وإعادة توزيع وتنظيم الموارد؛
تمول وفق إنتاجيتها أو إذا كان قرار الإستثمار ممكنا؛	في غالب الأحيان تمتاز بضعف تمويلها؛
يتم تبليغ المستثمرين والمساهمين بشكل جيد حول الأنشطة الجارية للمنظمة وتطور السوق.	عدم معرفة المواطنين في كثير من الأحيان بأنشطتها ولا يتقون في الحكومة.

Source : Diana Marieta Mihaiu et al, op cit, p: 133.

ثالثا : قياس فعالية الإدارة العمومية

يرى شستر بارنارد " Chester Barnard " أن كل من الكفاءة والفعالية تقاس بالمرجات التي تمثل منتجات وخدمات المنظمة، فالفعالية هي درجة التوافق بين المخرجات الفعلية للنظام والمرجات المرغوبة، في حين أن الكفاءة هي نسبة المدخلات المحددة إلى المخرجات الفعلية للمنظمة.<sup>1</sup>

ولأن قياس الكفاءة والفعالية يتم من خلال العلاقة بين المخرجات والمدخلات، فهذا يقتضي تقدير التكاليف والموارد المستهلكة ثم تقدير النتائج وأخيرا المقارنة بينهما. مثلا عملية بناء مدرسة في قرية ما، تتمثل مدخلاتها في تكاليف البناء من مواد أساسية وأجور العمال، أما المخرجات فنميز بين الفوائد الإقتصادية المباشرة وهي منعدمة تقريبا في هذه الحالة، في حين أن المنافع الإجتماعية تتمثل في زيادة إلمام أطفال القرية بالقراءة والكتابة. أما عند بناء طريق سريع من قبل القطاع العام قد يكون الإستثمار غير فعال عند اعتبار معيار التدفقات النقدية ( الضرائب ) الناتجة عن هذا الطريق السريع، لكن يمكن دراسة الفعالية من حيث خفض عدد حوادث المرور وتقليل وقت السفر. أما تحليل فعالية الإستثمارات في القطاع الخاص فهو أكثر سهولة، فعند بناء مصنع للأحذية تتمثل المدخلات في التكاليف المباشرة وغير المباشرة لهذه العملية، أما المخرجات والنتائج في هذه الحالة فتتمثل في الأرباح السنوية التي يتم الحصول عليها. ورغم صعوبة تحديد مدخلات ومخرجات القطاع العام كونها تحتاج إلى بعض المؤشرات لتقييمها والتي من خلالها يتم تحديد مستوى الكفاءة والفعالية، إلا أنه في عام 2005 قام ديفيد هول وإيمانويل

<sup>1</sup> سعد العنزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

" David Hall & Emanuele " من جامعة غرينتش " Greenwich University " بدراسة توصلنا من خلالها إلى عدم وجود فوارق كبيرة من حيث الكفاءة والفعالية بين المنظمات العامة والخاصة.<sup>1</sup> وإلى جانب هذا الإتجاه الذي لا يرى وجود فوارق، فإن الإختلاف بين آراء الباحثين حول فعالية القطاع العام وفعالية القطاع الخاص أفرز إتجاهين، إتجاه مؤيد للقطاع العام وإتجاه معارض له كما يوضحه الجدول:

الجدول رقم (18): الإتجاهات المعارضة والإتجاهات المؤيدة لأداء القطاع العام

الإتجاه المعارض لأداء القطاع العام	الإتجاه المؤيد لأداء القطاع العام
- القطاع العام يتحرى العمل ( إدارات تعمل بشكل عادي روتيني )، في حين يهدف القطاع الخاص إلى تحقيق إنتاجية عالية؛	- القطاع الخاص يحركه الربح، حتى لو كان هذا يعني بالنسبة للكثيرين المساس بجودة المنتجات أو الخدمات؛
- في القطاع العام عادة يتم تقييم النشاط العام، أما في القطاع الخاص يتم تحليل وتقييم كل منظمة على حدى؛	- القطاع العام ينفق المال على المسؤولية الإجتماعية، والبحوث و التطوير؛
- القطاع العام يميل إلى إضاعة المال كالتوظيف الذي يفوق الحاجة، في حين يحرص القطاع الخاص على خفض التكاليف؛	- القطاع الخاص يجلب العديد من الأضرار التي لحقت بالقطاع العام عبر التهرب الضريبي.

Diana Marieta Mihaiu et al, *op cit*, p p : 135,136

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على:

ويضيف البعض نقطة إختلاف أخرى تكمن في عدم قابلية مخرجات الإدارات العمومية للقياس رغم أن بعض الباحثين يؤكد على إمكانية قياسها باستخدام معايير الخدمة، فإنطلاقاً من تعريف إيكونغ " Ekong.E.E " الذي عرف الفعالية على أنها إدراك المنظمة لأهدافها يمكننا أن نتساءل عن أهداف وغايات الإدارات العمومية ؟ وهي تكمن في قياس مدى إستيفائها لتطلعات وطموحات المجتمع، فالجمهور هو من يحكم على الفعالية. هاينريش " Heinrich.C.J " وضح سنة 2007 أن الجودة وتكلفة تقديم الخدمات من أهم معايير الحكم على الفعالية لهذا يجب على الإدارات أن تتوفر على آليات لمعرفة ما إذا كانت الخدمات التي تقدمها ذات نوعية ومعرفة أثر السياسة العامة، وما إذا كانت النتائج أو المخرجات تنترجم إلى القيمة الحقيقية للإنفاق.<sup>2</sup> فالأداء الحكومي بشكل عام يقاس بالنتائج المترتبة على تقديم الخدمات من قبل منظمات القطاع العام وبالأخص الإدارات وهي تشمل كمية المخرجات، نوعيتها، الكفاءة والمساواة، النتائج، القيمة مقابل المال، رضا المستهلك، ومرونة النظام الإداري ككل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Diana Marieta Mihaiu et al, *op cit*, p: 133 - 136.

<sup>2</sup> Jide Ibietan, **New Public Management and Public Service Effectiveness in Nigeria: A Pragmatic Discourse**, Public Policy and Administration Research, Vol 03, N° 07, 2013, p p: 56, 57.

<sup>3</sup> Melissa Forbes et al, **Public Management and Government Performance: An International Review**, Juin 2005, p: 01. Consulté le 11/09/2016 à 15:58. [faculty.georgetown.edu/cjh34/FHLjune05.pdf](http://faculty.georgetown.edu/cjh34/FHLjune05.pdf)

## II. 2. عوامل تؤثر سلبا على فعالية الإدارة العمومية

الأكيد أن عدم تحقيق الحد الأدنى من متطلبات الفعالية التنظيمية المشار إليها سابقا سينقص من فعالية المنظمات بشكل عام. لكن هناك عوامل خاصة تعاني منها الإدارات العمومية والتي قد تحول دون الوصول إلى المستوى المطلوب من الفعالية، ولعل من أهمها ( من وجهة نظر الباحث ) ما يلي:

### أولا : الفساد الإداري وضعف أداء الموظف العمومي

تعاني غالبية الإدارات العمومية من فجوة الأداء، نتيجة تخلي بعض موظفيها عن أخلاقيات المهنة وتفشي الفساد الإداري\* مما زاد من تكلفة الخدمات العامة، ففي منطقة فرانكفورت " Frankfurt " وحدها أقام المدعي العام 1560 قضية رشوة كلفت الدولة والمواطنين دافعي الضرائب 07 بلايين دولار بفعل تضخيم في أسعار العقود والمناقصات. رئيس البنك الدولي وصف الفساد الإداري بالسرطان الذي يجب مواجهته، وهو يشير إلى إساءة استخدام السلطة العامة لمصلحة خاصة يؤدي إلى التوجيه غير المناسب للموارد المالية أو يزيد من تكلفة الخدمة العامة. وقد ظهر الفساد مع ظهور الإدارة إلا أن درجة إنتشاره تختلف باختلاف بيئات العمل وظروف المجتمعات. من بين أسباب إنتشاره في الدول النامية غياب مبدأ الخدمة العامة في الجهاز الإداري وعدم مساءلة ومحاسبة موظفي الدولة، فالوظيفة بالنسبة لهم مجرد مصدر دخل لذا تجد أكثرهم لا يؤدي واجباته كما ينبغي، فمنهم من يسرق المال العام ومنهم من يسرق أوقات العمل. وبيئة العمل السامة دور مهم في تفشي الفساد الإداري، فقد وجدت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية أن أهم العوامل التي غيبت أخلاق العمل في الإدارات هي وجود عبء عمل غير طبيعي، عدم وضوح نظم الحوافز والأجور، وجود سياسات تتعارض مع المصلحة العامة. في دراسة للأمم المتحدة عن الفساد الإداري وأسبابه، أكدت فيها على وجود قوانين رديئة كافية للتعامل مع هذه الظاهرة لكن المشكل في التطبيق. كما أن هيمنة القطاع العام تقلل من المبادرات والمنافسة وتؤدي إلى الإحتكار، مما يضمن لكبار الموظفين سلطة غير عادية على موارد الدولة وهذا حتما يقلل من فعالية تقديم الخدمات، ناهيك عن الأسباب الأخرى كضعف الإشراف وعدم فعالية الرقابة، فقدان روح الخدمة العامة وفقدان الأخلاق العامة، غموض اللوائح. كما يؤثر الفساد الإداري سلبا على تدفق الإستثمارات وتدفق رؤوس الأموال، وهذا يؤدي إلى تدني الوضع الإقتصادي للبلد، ولهذا ركز رئيس البنك الدولي في خطابه السنوي في سبتمبر 1996 على هذا الموضوع وكيفية رفع مستوى الشفافية، وضوح الذمة المالية، والرقابة. وتقوم جهود واستراتيجيات البنك في محاربة الفساد الإداري على ثلاثة محاور أساسية:<sup>1</sup>

\* من صور الفساد الإداري: الرشوة، المحسوبية، التباطؤ وعدم إحترام أوقات العمل، سوء معاملة الزبائن، إفشاء السر المهني، الجمع بين وظيفتين، إستخدام ممتلكات الإدارة لأغراض شخصية.

<sup>1</sup> فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، الطبعة 01، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البحث رقم 52، 1999، ص: 10-90.

- إصلاح السياسة الاقتصادية للدول الأعضاء بما فيها إصلاح نظام الضرائب، إصلاح القوانين والنظم حتى لا يستغلها أصحاب النفوذ في الحصول على مكاسب غير مشروعة، الخصوصية؛
  - الإصلاح المؤسسي ويدخل ضمن ذلك إصلاح الإدارة المالية الحكومية، إصلاح نظام الخدمة المدنية، مراجعة نظم المناقصات والعقود، إصلاح الجهاز الحكومي وتقوية قدراته الرقابية؛
  - الرقابة على المال العام ويدخل ضمن ذلك الإجراءات الخاصة بالمنظمات المانحة للمساعدات كرفع مستوى الشفافية في معاملاتها ورفع مستوى المعايير الأخلاقية لدى موظفي هذه المنظمات؛
- كما دفعت هذه الإنحرافات الخطيرة مؤسسات بريتون وودز " Bretton Woods " ( صندوق النقد الدولي والبنك العالمي ) إلى تبني نظام جديد للإدارة العامة يعرف باسم " الإدارة العامة الجديدة ".<sup>1</sup>

### ثانيا : ضعف إستجابة الإدارة العمومية للتغيير

عقدت العديد من المنتديات العالمية لإعادة تحديد دور الحكومة بصفة عامة وتحسين أداء الإدارات العمومية بصفة خاصة، وذلك في ظل التحديات التي تواجه الحكومات في القرن الواحد والعشرين التي فرضتها العولمة والإدارة الإلكترونية، الشراكات بين المواطنين والمنظمات والحكومات من أجل التنمية والديمقراطية والابتكار والجودة، التشاركية والشفافية. ففي جوان 2007 عقد المنتدى العالمي السابع لاستكشاف سبل بناء وتعزيز الثقة والمساءلة والمشاركة في الحكومة لخدمة المواطنين بشكل أكثر فعالية وكفاءة واستجابة، حيث دارت نقاشات واسعة حرص من خلالها الحاضرون على تقديم أفكار ومقاربات للإدارة المعاصرة. وإذا كان السبب الرئيسي وراء إعادة تقييم وظائف الدولة والموظفين هو العولمة وآثارها على ما يجب على الحكومات أن تقوم به للتكيف والإستجابة للتغيرات السريعة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، فإن السبب الثاني هو إستياء المواطنين من الخدمة العامة.<sup>2</sup>

وتؤكد فئة من الباحثين على أهمية تطبيق الأساليب الحديثة كإدارة نظام الجودة الشاملة على منظمات القطاع العام لمساهماتها الكبيرة في تحسين أدائها وفعاليتها. بينما ترى فئة أخرى صعوبة تطبيقها بسبب تعقد وتشعب خدماته مقارنة بالقطاع الخاص، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة تطبيق هذه الأساليب. أما الفئة الثالثة فتري أن الوقت لم يحن بعد لتطبيقها نظرا لحدائتها ومحدودية تنفيذها في قطاعات معينة وفي دول محددة. ومن الأمثلة الرائدة في تطبيق نظام الجودة في الخدمة العامة حرص حكومة سنغافورة على تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ بشعار جديد " PS21 " الذي يعني الخدمات العامة للقرن الحادي والعشرين، وهو شعار يدعو إلى مراقبة الجودة باستمرار وتحسين أداء القطاع العام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Bakiti Ba Mbog Binyetl J.O, op cit, p: 01.

<sup>2</sup> United Nations , **Public Administration and Democratic Governance : Governments Serving Citizens**, 7 th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government , Vienna, Austria, 26-29 June 2007, p: 01.

<sup>3</sup> فؤاد عبد الله العمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 27، 29.

### ثالثا : غياب آليات الرقابة والمحاسبة

بالرغم من ضغوط المنظمات الدولية لتحسين كفاءة وفعالية الإنفاق العام، ومع أن الخدمات العامة المقدمة تمثل أحد مؤشرات جودة حياة المواطنين، إلا أن عملية تقييم الأداء نالت إهتمام الممارسين بالقطاع الخاص أكبر منه في القطاع العام، حيث تهتم الحكومات برقابة الأموال أكثر من رقابة أداء الأنشطة التي تصرف لأجلها هذه الأموال نتيجة عجز النظام المحاسبي الحكومي عن توفير المعلومات المحاسبية الكافية إذ يتصف بالجمود وعدم المرونة، عدم وضوح الأهداف، مركزية آليات الرقابة، البيروقراطية، الهياكل التنظيمية متعددة المستويات، تشتت المسؤولية والمساءلة، غياب الشفافية، ضعف استجابة الإدارة لرغبات الجمهور، صعوبة الوصول إلى المعلومات غير المالية، ضعف مشاركة المجتمع، عدم العمل بمنظومة الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة،... الخ. لكن التطورات التي حدثت في السنوات العشر الأخيرة للقرن العشرين دفعت الحكومات إلى الإهتمام بقياس الأداء، فإذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق، الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة، والتسعينات هو عصر خدمة العميل، فيبدو أن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء، إذ يرى البعض أن العالم تحول من عملية العد " Counting " إلى عملية المحاسبة " Accounting " . وقد بدأت الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2000 في قياس أداء الأجهزة الحكومية طبقا لقانون قياس الأداء الذي صدر سنة 1993. في بريطانيا سنة 2000 أصبحت عملية القياس إجبارية إستجابة لمطالب المواطنين وبالأخص دافعي الضرائب الذين ينادون بضرورة المحاسبة والمساءلة والتأكد من فعالية وكفاءة الإنفاق الحكومي.<sup>1</sup>

### II. 3. تفعيل الإدارة العمومية

في ستينات القرن الماضي برزت دعوة لإعادة النظر في الإدارة العامة في أمريكا قادها مجموعة من المفكرين والفلاسفة، ومنذ ذلك الحين توالى الدعوات للتغيير بأسماء مختلفة بدءا من الإدارة العامة الجديدة، نموذج ما بعد البيروقراطية أو الويبييرية الجديدة ( من ماكس ويبر Max Weber )، إعادة إختراع الحكومة. وبالرغم من اختلاف مسمياتها إلا أنها جيمعا تدعو إلى التحول نحو شكل جديد لا يبتعد كثيرا عن إدخال مبادئ وتطبيقات إدارة الأعمال ونظام السوق في الإدارة العمومية، لتترسخ منذ منتصف الثمانينات الدعوة إلى إدارة عمومية جديدة.<sup>2</sup> حيث بدأت العديد من البلدان في تطبيق التغيير على إدارتها العمومية لمحاولة خلق القيمة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية والإقتصاد، والتي أطلق عليها " The three E's " ( Efficiency, Effectiveness and Economy ) قناعة بإمكانية إستفادتها أكثر من خبرات القطاع الخاص.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 196 – 200.

<sup>2</sup> أحمد كريم جاسم، ألد Phenomenology ( العودة إلى الجذور ) فلسفة مناسبة لمواجهة مشاكل الإدارة العامة في العراق، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة 36، العدد 97، 2013، ص ص: 100، 101.

<sup>3</sup> Utz Helmuth, op cit, p: 01.

## أولا : الحاجة إلى إصلاح الإدارة العمومية

رغم ما حققته الدول المتقدمة من نتائج تجسدت في منظمات قوية، مجتمع أكثر عدالة وأكثر إستقرار، إلا أن إدارتها العمومية لم تحقق المأمول منها مما يجعلها غير فعالة بما فيه الكفاية ولهذا وضعت برامج إصلاحات تهدف إلى تحسين قدرات إدارتها على الإستجابة للتغيرات وتلبية الإحتياجات والتوقعات المتزايدة للمواطنين عبر تبسيط الهياكل التنظيمية، زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتخفيض التكاليف وتحسين تدفق المعلومات، إصلاح إدارة الموارد البشرية واعتماد الميزانية على أساس البرامج.<sup>1</sup> وتكمن الأسباب الرئيسية الثلاثة وراء عمليات الإصلاح الإداري فيما يلي:<sup>2</sup>

- تغيير في تطلعات طالبي الخدمة وتراجع ثقتهم في الإدارات العمومية؛
- الأزمات الإقتصادية وثقل الدين العام؛
- مواكبة التطورات العالمية التي تشهدها كافة المجالات.

ولأن الإدارات العمومية عامل مهم في نجاح أو فشل السياسات العامة للحكومات وأداء برامجها،<sup>3</sup> فقد توقعت عمليات الإصلاح الإداري وجود علاقة قوية بين رضا العملاء وثقتهم بالإدارة إستنادا إلى افتراض وجود علاقة سببية بين الأداء العام وشرعية الدولة. لقد حدث تدهور عالمي للثقة العامة خاصة بين عامي 2001 و 2005، ففي أمريكا اللاتينية 49 % من المستطلعين يتقون في حكوماتهم، في 18 دولة من أمريكا الجنوبية وأمريكا الوسطى قدرت نسبة الثقة بـ 33 % فقط. كما أظهرت إستطلاعات رأي لأكثر من 21500 شخص في 12 بلد إفريقي على نطاق واسع عدم الرضا عن أداء الحكومات.<sup>4</sup> ولدى وصوله إلى البيت الأبيض إكتشف الرئيس بيل كلينتون " Bill Clinton " أن 21 % فقط من الأمريكيين يتقون في حكومتهم. قبل ذلك وفي سنة 1990 هزت سلسلة من القضايا والفضائح بلجيكا أدت إلى فقدان الثقة، كما فقدت الإدارة في إيطاليا مصداقيتها على نطاق واسع وساعت سمعتها بسبب ملفات الفساد. هذه الأسباب أدت إلى وضع إصلاحات تركز على تفويض المهام أثناء تنفيذ السياسات العامة يكون فيه للدولة دور المنظم مع إلتزام المديرين وخضوعهم للمساءلة، جعل الإدارة أقرب إلى المواطنين مع تكليف الخدمة المقدمة مع تطلعاتهم. إذن هذه الإصلاحات تمحورت حول:<sup>5</sup>

- تحسين الأداء من خلال تبسيط الإدارة العمومية وتحسين فعالية العمل العام؛
- إعادة تركيز تنظيم الإدارة على إحتياجات المستفيدين بدلا من التركيز على القيود الداخلية، مع إشراكهم في تحديد السياسات العامة؛
- المساءلة وإضفاء الشفافية وتقديم المعلومات للمواطنين.

<sup>1</sup> Diana Marieta Mihaiu et al, **op cit**, p p : 137, 138.

<sup>2</sup> Annie Chemla, Céline Chol, **op cit**, p: 02.

<sup>3</sup> Kenneth J. Meier, Laurence J.O Tode. Jr, **op cit**, p: 01.

<sup>4</sup> United Nations, **Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens**, **op cit**, p: 02.

<sup>5</sup> Annie Chemla, Céline Chol, **op cit**, p: 02-07.

ففي إطار تحسين الأداء وعقلنة الإدارة، جلبت أعمال الجيل الأول لإصلاح الإدارة الأنجلوسكسونية والإسكندنافية في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات للقطاع العمومي أفكار مستوحاة من أساليب إدارة القطاع الخاص تضم نظام محكم لقياس نتائج ومستويات الأداء لتحسين نوعية الخدمات. وقد حاولت بلدان منظمة التعاون والتنمية تنفيذ إستراتيجية شاملة لإدارة الأداء قائمة على:<sup>1</sup>

- تخطيط العمل وتحديد توقعات الأداء الفردي والجماعي؛
- تحديد الأهداف والنتائج وقياس الأداء؛
- تطوير القدرات الفردية والجماعية من خلال التدريب؛
- تطوير المهارات والمسؤوليات؛
- إنشاء نظام للمكافآت على الأداء الجيد وربط الأجر بالأداء؛
- الإهتمام برأس المال البشري من خلال توفير الرفاهية له والتركيز على جاذبية بيئة العمل، ففي كلمة ألقاها رئيس الوزراء البريطاني في مارس 2000 أسفرت عن إنشاء برنامج "التوازن بين الحياة والعمل" للسماح للموظفين بمزيد من الوقت لحياتهم الشخصية ولمجتمعهم قال فيها: "كل شخص لديه حياة خارج العمل: رعاية الأطفال، الجمعيات، التخطيط للتقاعد أو ببساطة لتحسين نوعية حياته". كما وجهت وزارة الخدمة العامة في إيطاليا سنة 2004 تعليمة إلى الولايات للتركيز على الموارد البشرية في الخدمة العامة وتوفير المزيد من الرفاهية لهم لتحفيزهم.

وفي سياق المساءلة حول النتائج المحققة من الإنفاق، انتهجت الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1993 ما يعرف بـ "الأداء الحكومي والنتيجة" يتم فيه عرض الميزانية بحسب البرامج ويخضع المشروع إلى عملية تقييم، وكذلك فعلت المملكة المتحدة أين يتم تقييم النتائج كل ثلاث سنوات.<sup>2</sup> في أمريكا اللاتينية، وبهدف ترشيد السياسات العامة ومسألة نتائج عمل الإدارات، إنصب التركيز على القيادة والإستراتيجية مع القدرة على ترجمة هذه الإستراتيجية إلى خطط عمل. في حين استخدمت أستراليا في ديسمبر 1983 منهج ذي شقين "برنامج تحسين الإدارة المالية" الذي أنشأ سنة 1984 و"التخطيط المؤسسي" بالإضافة إلى لا مركزية إدارة الأفراد. وقد إستهدفت هذه الإصلاحات:<sup>3</sup>

- تطوير عمليات الميزانية وتعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية في الإدارة؛
- تحديد وتعزيز نظم وتقنيات الإدارة لمساعدة المديرين والوزراء للتركيز على النتائج؛
- تغيير العمليات والممارسات الإدارية لتشجيع المديرين على التركيز أكثر على الموارد التي تتطلبها القرارات الإدارية الخاصة بهم.

<sup>1</sup> Ibid, p : 23- 25

<sup>2</sup> Ibid, p: 12

<sup>3</sup> Demis Laforte & Richard Godin, **Vers un nouveau profil de cadre en management public**, Télescope, Vol 08, juin 2001, p : 02.

في السويد، ولمواجهة النمو المتسارع للإنفاق العام وعدم وجود الوعي باحتياجات وتطلعات المواطنين، قامت حكومة 1991-1994 بسلسلة تخفيضات في نظم الحماية الإجتماعية وزيادات ضريبية. وعاشت كندا سنة 1995 أزمة مالية عميقة دفعتها إلى مراجعة برنامج الحكومة وتخفيض حجم الإنفاق، كما نمت حركة إنشاء نظام الوكالات منذ الثمانينات في عديد الدول كالمملكة المتحدة، هولندا، إيطاليا واليابان.<sup>1</sup> وقد أعربت الحكومة الأسترالية المنتخبة سنة 1996 عن عدم رضاها عن مستوى الخدمات العامة والروتين الذي يطبعها من خلال قواعد ثابتة تحكمها، حيث أظهر التقييم الرئيسي أن الكفاءة الإدارية للخدمة العامة متخلفة إلى حد كبير مقارنة بالقطاع الخاص لا سيما من حيث ممارسات الأفراد ولهذا شرعت في إصلاحات رئيسية للقطاع العام من بينها تسليم جزء من الخدمات العامة إلى القطاع الخاص، تخفيض عدد موظفي القطاع العام، إتخاذ خطوات جريئة لتحقيق مساواة أكثر وضوحا لمديري الخدمات العامة مع مركزية أقل ووضع معايير مقارنة بين الإدارات، التكاليف والأداء.<sup>2</sup> أما الإصلاحات في فرنسا فتمثلت في الانتقال من الإدارة المركزية إلى الإدارة المحلية، إلا أن دراسات أشارت إلى جمود هذه الإصلاحات في بعض الأحيان بسبب التفاعلات والضغوط التي واجهت الإدارات المحلية.<sup>3</sup>

وتعد إيطاليا رائدة في مجال الإصلاحات التي أجرتها في بداية التسعينات والتي مست كل القطاعات بإستثناء الدبلوماسيين، الشرطة، الجيش، القضاة، الولاة، الأساتذة، حيث تم تكريس الصيغة التعاقدية للعمل مع إتباع مبادئ القانون الخاص. وقد تم قبول هذه الفكرة من طرف النقابات التي رأت فيها فرصة لتحسين صورة الوكلاء وأيضا لإعادة توحيد القطاعين العام والخاص. هولندا كذلك، ومنذ سنة 1989 باشرت سياسة توحيد شروط وعلاقات العمل بشكل يسمح للموظفين بالتفاوض على ظروف العمل لجعل القطاع العام أكثر جاذبية. وتسمح هذه المرونة في سوق العمل بضبط أفضل لساعات العمل مع العملية الإنتاجية، كما تتيح للموظفين التوفيق بين الحياة الخاصة والمهنية، حيث نمت مائة اللوائح المتعلقة بظروف العمل مع القطاع الخاص فمنذ سنة 2001 الضمان الإجتماعي هو نفسه بالنسبة لجميع الموظفين في القطاعين العام والخاص، وهذا سمح بـ:<sup>4</sup>

- نظام تسيير واحد للموارد البشرية لجميع المنظمات سواء عامة أو خاصة؛
- زيادة الحركة والمرونة في سوق العمل المندمج؛
- تحقيق المساواة والعدالة في المعاملة للموظفين الحكوميين أو المنتمين إلى القطاع الخاص؛
- تحديث العلاقات الصناعية.

<sup>1</sup> Annie Chemla, Céline Chol, **op cit**, p :05 -17

<sup>2</sup> Keith Macky, **op cit**, p p: 44.

<sup>3</sup> Solange Hernandez, **Le Management Territorial : Le renouvellement des modes d'intervention publics**, Institu d'administration des entreprises, Marseille, 2007, p : 05-10.

<sup>4</sup> Annie Chemla, Céline Chol, **op cit**, p p : 22, 23.

وحرصا منها على توفير بيئات عمل متنوعة بدون تمييز، وضعت المملكة المتحدة منذ 1997 برامج تهدف إلى منح فرص متكافئة لجميع الفئات: المرأة، الأقليات العرقية والمعوقين لتعزيز التنوع في الخدمة المدنية وتكريس مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص. أما في الدانمارك فالإصلاحات أكدت على المرونة والمسؤولية الاجتماعية، التسامح والإحترام، ظروف بيئة عمل تتوافق مع مختلف مراحل الحياة.<sup>1</sup>

### ثانيا : التركيز على رأس المال البشري

التصدي للفساد وتكريس المساءلة عن إستخدام الموارد يوفر الحد الأدنى من الضغوط اللازم لتحسين أداء الموظفين وتحقيق فعالية وكفاءة الإدارة والرفاهية للمواطنين.<sup>2</sup> وقد أكدت مؤتمرات الأمم المتحدة على دور الحوكمة الفعالة في إيصال الخدمات لجميع المواطنين، تعزيز مشاركة المرأة في عملية التنمية، حماية نوعية البيئة وتسهيل النمو الإقتصادي. وهذا يتطلب تطوير قدرات ومهارات الموظفين، فقد أكد خبراء لجنة الأمم المتحدة في اجتماعها الأول سنة 2002 أن تحدي الحكم الرشيد ينطوي على بناء قدرات الأفراد والمنظمات، وفي اجتماعها الثاني سنة 2003 أكدت أن قدرات الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية، لتوصي في اجتماعها الثالث سنة 2004 باعتماد استراتيجية شاملة لتعزيز إدارة رأس المال البشري من خلال إعادة النظر في القيم والمبادئ الأساسية المبينة في تشريعات ومواثيق الخدمة المدنية، مراجعة استراتيجيات التوظيف وتعزيز الحوافز، تخطيط القوى العاملة وضمان تمثيل المهمشين من الفئات الاجتماعية.<sup>3</sup>

### ثالثا : الحرية والمساءلة الإدارية

يؤيد الكثير من الباحثين فكرة أن درجة عالية من الحرية والمساءلة الإدارية جنبا إلى جنب مع قياس الأداء يؤديان إلى نتائج أفضل.<sup>4</sup> بالنسبة لمنظمة التعاون والتنمية، التركيز على جودة الخدمة يمثل جزء من الإتجاه العام لإصلاحات الإدارة التي تنتهجها الدول الأعضاء لتحسين الفعالية بتشجيع المزيد من التركيز على الأداء والنتائج.<sup>5</sup> إن تشجيع وتعزيز الشراكات الموجهة نحو تحقيق النتائج يتطلب تحولات أساسية في الهياكل والعمليات الحكومية ومن أهمها:<sup>6</sup>

- التحول من البيروقراطية إلى تمكين المجتمع المحلي؛
- التحول من التركيز على المدخلات إلى التركيز على النتائج؛
- التحول من المركزية إلى اللامركزية والمشاركة في تصميم البرامج وتنفيذها؛
- التحول من السرية في عملية اتخاذ القرار إلى المساءلة الإدارية والمالية والسياسية.

<sup>1</sup> Ibid, p: 26.

<sup>2</sup> International Federation of Accountants, **Good Governance in the Public Sector: Consultation Draft for an International Framework**, Juine 2013, p p: 06, 07. Consulté le 29/08/2016 à 13:30. [www.ifac.org](http://www.ifac.org)

<sup>3</sup> United Nations, **Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World**, op cit, p: 01.

<sup>4</sup> Utz Helmuth, op cit, p: 03.

<sup>5</sup> Brendan Martin, **Reform of Public Sector Management: A relevant question for Unions in the Public Sector?** Background paper for EPSU/ETUI Conference, Brussels, October, 1997, p: 08.

<sup>6</sup> United Nations, **Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens**, op cit, p: 51.

وقد منحت الحكومة الأسترالية أولوية كبيرة لضمان تقييم برامجها واستخدام نتائج هذه التقييمات في صنع قرارات مجلس الوزراء وتحديد الأولويات في الميزانية وإدارة البرامج داخل الإدارات التنفيذية. نجاح أستراليا في تطوير أداء إدارتها العمومية ساهمت فيه مجموعة من العوامل أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- إنشاء إستراتيجية تقييم حكومية واضحة؛
- وجود إدارة مركزية قوية ملتزمة تساعد على خلق فرص جديدة للتأثير والتنمية؛
- إلزام ودعم إستراتيجية التقييم على مدى عشر سنوات متواصلة؛
- إصلاحات أعطت قدرا كبيرا من الإستقلالية للمديرين التنفيذيين والذي يؤكد على النتائج على مستوى القاعدة، كما وفرت هذه الإصلاحات الحوافز الكافية لإجراء واستخدام نتائج التقييم؛
- القيمة مقابل المال، وهي قاعدة تعني كفاءة وفعالية الإنفاق العمومي، ساعدت في وضع حجر الأساس لتشكيل دائرة المالية تتولى تقديم الإستشارات إلى الإدارات بخصوص تقييم أداءها.

#### رابعا : تطبيق مبادئ السوق

رغم وجود حجج قوية تؤكد على ضرورة تدخل الدولة لتوفير الخدمات العامة إلا أنه لا يوجد ما يلزمها بتعيين عدد كبير من الموظفين أو ممارسة الإحتكار. ولهذا يؤكد معظم الباحثين والخبراء على ضرورة أخذ الجانب الإقتصادي بعين الإعتبار لضمان استمرارية إدارة الخدمات العامة، فالخزينة العمومية لم تعد قادرة على تمويل الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية ذات التكلفة المتنامية بدون اقتطاع ضريبي متزايد مع ارتفاع مستوى المديونية والتي تهدد مستقبل الأجيال<sup>2</sup>. وإنطلاقا من فكرة أن البيروقراطية العامة أصبحت غير فعالة كأداة للتنمية تسعى الإدارة الجديدة إلى تطبيق مبادئ السوق أو مبادئ السياسة الوقائية الوطنية كما قدمها هود إين أوبي ونوانوغبو " Hood in Obi & Nwanegbo " والمتمثلة في:<sup>3</sup>

- خفض التكاليف المباشرة للقطاع العام وفرض الإنضباط أثناء العمل لتحسين إستخدام الموارد؛
- تكريس الممارسات الإدارية المطبقة على القطاع الخاص لزيادة المرونة في عملية صنع القرار؛
- زيادة المنافسة في القطاع العام من خلال العقود والمناقصات، فالتنافس هو مفتاح لخفض التكاليف وتحسين مستويات الأداء؛
- لامركزية منظمات القطاع العام لجعل وحداتها أكثر قابلية للإدارة وزيادة المنافسة فيما بينها؛
- الإنتقال من المدخلات إلى المخرجات، والتأكيد على النتائج بدلا من الوسائل والإجراءات؛
- جعل معايير ومقاييس الأداء المعمول بها صريحة لتفعيل المساءلة وتحقيق الكفاءة المطلوبة؛
- إعطاء الصلاحيات للمديرين لإجراء التدريب العملي على إدارة محترفة لأن المساءلة تتطلب تحديد واضح للمسؤولية وليس توزيع السلطة.

<sup>1</sup> Keith Macky, *op cit*, p p: 21, 24.

<sup>2</sup> رفاع شريفة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 106، 107.

<sup>3</sup> Jide Ibietan, *op cit*, p: 53- 55.

غير أن هناك من يعارض فكرة إدخال مبادئ السوق في القطاع العام واستحداث مفاهيم المرونة والكفاءة والفعالية<sup>1</sup>. إذ يقول ديفيد أسبورن وبيتر بلاستريك\* David Osborine & Peter Plastrik: "الحقيقة أن أحدا لن يرحب بالحكومة التي تعامل مواطنيها كعملاء، لأنه من حق الشركات أن تميز بين العملاء، وليس من حق الحكومة أن تميز بين المواطنين، ونحن نسمي التمييز بين العملاء خدمات ممتازة وعلاقات عامة، ونسمي التمييز بين المواطنين تمييزا عنصريا وفسادا إداريا". فالمواطن لا يرضى أن تحرس الحكومة منزل جيرانه وتترك منزله لأنهم يدفعون الضرائب بينما هو فقير يتلقى المعونة. وفكرة أن القطاع الخاص يعامل العملاء أفضل من القطاع العام ليست صحيحة دائما، فعندما يكون القطاع الخاص في وضعية إحتكارية سيعامل عملائه بشكل أسوأ من القطاع العام، فالمنافسة هي التي تفرض حسن المعاملة، والفرق الوحيد هو أن احتكارات إدارات الأعمال إنتهت واحتكارات الحكومات ( الإدارات العمومية ) مازالت قائمة، لكنها في طريقها إلى الزوال وهذا سبب تحسن خدماتها وعندما يتمتع مديرو وموظفو القطاع العام بنفس الحوافز التي يتيحها القطاع الخاص فإن أداءهم سيتحسن<sup>2</sup>.

في السابق كانت الإدارات العمومية تركز على عملية قياس الأداء، مع التغاضي عن الفعالية من حيث التكلفة، أما اليوم ومع قيام العديد من الحكومات بتخفيض ميزانياتها بعد الأزمات المالية والإقتصادية، فهي مطالبة بالحفاظ على مستوى خدماتها في ظل هذا الإنخفاض، وهذا يتطلب معرفة وافية لمدى فعاليتها من حيث التكلفة. وقد قام الباحثان هانس وبارت " Hans & Bart " بدراسة كفاءة الخدمات الإدارية للحكومة المحلية ومحدداتها على 75 بلدية هولندية من خلال توظيف بيانات عن تكاليفها ومخرجاتها وخصائصها التنظيمية بين عامي 2008 و 2009 باستخدام المتغيرات التالية: تكاليف الموظفين، تعداد السكان، جوازات السفر الصادرة، بطاقات الهوية، رخص القيادة، شهادات الوفاة والولادة والزواج، شهادات الإقامة، تصاريح البناء. من بين النتائج المتوصل إليها<sup>3</sup>:

- التمييز بين ثلاث مستويات من الكفاءة ( الجودة ) بين الموظفين الموزعين على البلديات ( 1/6 من الموظفين ذوي كفاءة منخفضة، 2/3 ذوي كفاءة متوسطة، 1/6 ذوي كفاءة عالية )؛
- التمييز بين ثلاثة أنواع من الخدمات، بعض البلديات تقدم خدمات تقليدية ( جوازات السفر، بطاقات الهوية، رخص القيادة ومختلف الشهادات )، بلديات أخرى توفر خدمات أكثر تخصصا

<sup>1</sup> Anne Amar et Ludvic Berthier, **Le Nouveau Management Public : Avantages et Limtes**, revue Gestion et Management Publics, Vol 05, Décembre 2007, p : 02 -05.

\* ديفيد أسبورن David Osborine : كبير مستشاري ( آل جور Al Gore ) نائب الرئيس الأمريكي كلينتون Clinton . ألف العديد من الكتب حول تطوير القطاع العام. ويعمل كاستشاري للحكومات منذ عام 1993. أما بيتر بلاستريك Peter Plastrik : فهو إستشاري ومحاضر في مجال تطوير القطاع العام والمنظمات غير الربحية. شغل منصب وكيل الغرفة التجارية بولاية ميشيغان Michigan.

<sup>2</sup> ديفيد أسبورن، بيتر بلاستريك، الدليل العملي لإعادة إختراع الحكومة، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 06، مارس 2002، ص: 03.

<sup>3</sup> Hans Degroot, Bart L. van Hulst, **Performance Management and Cost-Effectiveness of Public Services: Empirical Evidence from Dutch Municipalities**, The Netherlands, p: 01- 08.

(مثل توفير رخص البناء، إستحقاقات الرعاية الإجتماعية )، وفي الأخير توجد مجموعات فرعية من البلديات تتميز بأداء متفاوت ( إن أكثر أو أقل ) بحسب سياسات إدارة الموارد البشرية؛ إن التفاوت في درجات الكفاءة بين البلديات مرده بالدرجة الأولى إلى تفاوت في معارف ومهارات الموظفين، فمع معارف ومهارات عالية للموظفين تقدم البلديات خدمات عمومية أفضل.

### خامسا: متابعة شكاوي طالبي الخدمة

أوصت دراسة للأمم المتحدة عام 1990 الحكومات بتوفير قنوات فعالة وآليات مؤثرة لطالبي الخدمة لتقديم شكاويهم بخصوص الخدمات المقدمة، عبر وضع هيئات خاصة تستمع لانشغالاتهم وحلها.<sup>1</sup> ماليزيا مثلا أصدرت ميثاق المراجع أو الزبون يتكون من جزئين: معايير الجودة في الخدمات المقدمة، ووسيلة علاج الشكوى إذا لم تؤد الإدارة خدماتها بالمستوى المطلوب.<sup>2</sup> طالبي الخدمة في مقاطعة كيبك Quebec الكندية مثلا تمحورت شكاويهم\* حول العناصر المبينة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (19): أهم أسباب شكاوي طالبي الخدمة ب كيبك " Quebec " الكندية

النسبة	سبب الشكوى
22 %	عدم التزام الجهة الحكومية بالقانون والسياسات أو الإجراءات
12 %	خطأ في الحقائق المؤدية إلى القرار
12 %	رفض غير مبرر أو غير مسبب
08 %	عدم وجود خلفيات أو معلومات ملائمة
22 %	التأخير غير المبرر في تقديم الخدمة
15 %	الإهمال
04 %	عدم تقديم الخدمة
03 %	فعل غير مناسب من الموظف الحكومي
02 %	أسباب أخرى

المصدر: فؤاد عبد الله العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

إن هذه التجارب والدراسات وإن تعددت واختلفت في خططها، برامجها، درجة تعمقها في قضايا الجهاز الإداري ونتائجها، فهي تتطوي على إصلاحات متميزة تستهدف أساسا تحسين أداء الموظف وتعزيز فعالية الإدارات العمومية، فكان من ضمن اهتماماتها تحسين بيئات العمل.

<sup>1</sup> فؤاد عبد الله العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 131.

<sup>2</sup> Utz Helmuth, op cit, p: 28.

\* في كندا، يستمع لهذه الشكاوي ما يعرف بحامي العدالة الذي يعينه المجلس التشريعي وليس السلطة التنفيذية حتى لا يتعرض لضغوطها.

### III. إنعكاسات بيئة العمل على فعالية الإدارة العمومية

يتخذ سلوك الموظف ثلاثة أشكال رئيسية: سلوك إيجابي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعدها على نجاحها وتحقيق أهدافها، وسلوك سلبي يعرقل يتعارض مع توجهاتها ويتسبب في فشلها، وأخيرا سلوك محايد وهو الحد الأدنى من التعاون الذي يبديه الموظف دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية وتكمن خطورته في احتمال إنحرافه إلى سلوك سلبي خاصة إذا كانت بيئة العمل غير مساعدة<sup>1</sup>.

في دراسة لـ سريفاستافا "A.K Srivastava" سنة 2008 على 360 مشرف فني وتشغيلي اختيروا عشوائيا من 04 منظمات صناعية بمدينة فاراناسي "Varanasi" الهندية أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تصور بيئة العمل والفعالية التنظيمية، فالمتغيرات المادية والاجتماعية وغيرها من الخصائص المواتية لبيئة العمل عوامل مهمة للأداء وهي كذلك محددات للفعالية الشاملة للمنظمة<sup>2</sup>.

وبما أننا ناقشنا في الفصل السابق أثر بيئة العمل على أداء الموظفين، سننتبع إنعكاساته على فعالية منظماتهم بشكل مفصل، حيث ندرس أثر كل متغير من متغيرات بيئة العمل.

#### III.1. إنعكاسات بيئة العمل المادية على فعالية الإدارة العمومية

يقضي الموظف في الحالة العادية خمسون في المائة من حياته ضمن بيئات داخلية مما يجعلها عامل مؤثر على حياته وعلى أدائه. وتتفق أغلب الدراسات على أن تحسين بيئة العمل من شأنه أن يعزز أداء الموظفين، كما أن المنظمات التي توفر مكان إيجابي للعمل من المرجح أن يكون لها ميزة تنافسية لأنها في وضع أفضل لجذب الموظفين ذوي المهارات العالية والإحتفاظ بهم، وإعطائهم شعورا بالفخر والإعتزاز بما يقومون به ويعزز إنتمائهم لمنظماتهم، فعوامل بيئة العمل تبرز كمحددات للأداء وهي كذلك ذات صلة رئيسية مع الأهداف المقررة للمنظمة<sup>3</sup>. وقد وجد بوت وآخرون 2012 "Butt et al" أن البيئة المادية للعمل بالمستشفيات تؤثر بشكل ملحوظ على التزام المرضات<sup>4</sup>. في حين أن الإجهاد الذي يعاني منه الموظفين الناتج عن عدم كفاية أو عدم ملائمة العوامل في بيئة العمل تؤثر سلبا على أدائهم. وهذا ينطبق مع التحقيقات التجريبية التي قام بها فريدريك تايلور "Fredrick Taylor" في العقد الثاني من القرن العشرين (كفاية وملائمة مختلف ملامح البيئة المادية للعمل تساعد في تعزيز الإنتاجية)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين تاويربيت، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

<sup>2</sup> A.K Srivastava, *op cit*, p: 53.

<sup>3</sup> Gitahi Njenga Samson et al, **Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town**, International Journal of Managerial Studies and Research, Vol 03, December 2015, p p: 76, 77.

<sup>4</sup> Olukunle S. Oludeyi, **A Review of literature on Work Environment and Work Commitment : implication for future research in citadels of learning**, Tai Solarin University of Education, Ogun State, Nigeria, 2015, p: 39.

<sup>5</sup> A.K Srivastava, *op cit*, p: 53.

عادة ينظر العديد من الممارسين إلى تحسين بيئة العمل باعتبارها تكاليف إضافية، مستهلكة للموارد وغير منتجة فلا يبادرون إلى الإنفاق على هذه التحسينات لأنهم لا يرون إنتاج (قيمة) نابع منها. بينما يجادل البعض بأن ضعف الإنتاجية سببه الرئيسي وجود خلل ببيئة العمل، إذ لا يمكن الحصول على ما هو متوقع من العمال دون إعطائهم ما يلزم لذلك، فالحاجة إلى زيادة الإنتاجية تقتضي إدخال تحسينات على بيئة العمل، حيث يعتقد بيكر وهوسليد 1998 "Becker & Huselid" أن تحسين بيئة العمل والرفع من رفاهية العمال خطوة نحو إعطاء ميزة استراتيجية للمنظمة.<sup>1</sup>

### III.2. إنعكاسات بيئة العمل التنظيمية على فعالية الإدارة العمومية

المسائل التنظيمية المعقدة، كعدم وضوح الرسالة والأهداف والأنظمة والقواعد والأدوار الغامضة تجعل من بيئة العمل سامة وتؤثر سلباً على أداء الموظفين.<sup>2</sup> في حين أن العدالة ومشاركة الموظفين في العمليات التنظيمية تزيد من التزامهم وتقلل دوران العمل والتكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفين جدد وهذا ما يحقق الأداء العالي، فالهندسة التنظيمية التي تجمع العمل والموظفين والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب متناغم تحقق أداءً عالياً متطوراً من ناحية الإستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون، فهي حزمة من الممارسات التنظيمية التي تنسجم مع أهداف المنظمة وترفع مستويات الثقة بين الإدارة والموظفين والتي لاقت استحساناً بين الأكاديميين والممارسين بصفتها أداة لتطوير القدرات المميزة في العمل وتؤدي إلى التفوق التنظيمي وتحسين الفعالية.<sup>3</sup> وقد بينت دراسة لـ فريدلاند وغرينبري "Fried Land & Greenberly" سنة 1971 أن المناخ التنظيمي يحكم سلوك الموظفين وفعالية الأداء في المنظمات، فكلما كان المناخ داعماً ارتفع مستوى أدائهم وزادت فعالية التنظيم والعكس صحيح.<sup>4</sup>

### III.3. إنعكاسات بيئة العمل الإجتماعية على فعالية الإدارة العمومية

بيئة العمل المساعدة بخصائصها الجذابة تنعكس إيجاباً على الحالة النفسية الإجتماعية والمادية للموظفين وتساهم في تحسين أداءهم وتحسين فعالية المنظمة كذلك. وترتبط بيئة العمل بالمجموعات داخل المنظمة أو المنظمة بأكملها، فالعلاقات الجيدة والتفاعل الإيجابي بين الموظفين يشجع على التعاون ويقلل من الأخطاء ويرفع مستويات الإبداع والإبتكار ويقلل من حالات التغيب ودوران العمل، في نهاية المطاف زيادة وقت البقاء في العمل وهو ما يمثل إلتزاماً تجاه العمل وبالنتيجة النجاح التنظيمي. والعكس

<sup>1</sup> Lars Foldspang et al, **Working Environment and productivity: A register – based analysis of Nordic enterprises**, Nordic Council of Ministers, Denmark, 2014, p: 12, 15.

<sup>2</sup> Olukunle S. Oludeyi, **op cit**, p: 34.

<sup>3</sup> سعد علي حمود العنزي، سمر عادل حسين، تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 73، بدون سنة نشر، ص: 04، 05.

<sup>4</sup> أحمد خلف صالح، رياض عبد اللطيف حسن، الحاجات الإنسانية لرؤساء الأقسام في جامعة الأنبار وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لهذه الأقسام، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، العدد 03، 2010، ص: 795.

بالنسبة لبيئة العمل الغير مساعدة، فتحيز القائد الذي لا يعطي الاعتراف للأداء ويكسر الثقة بالنفس لدى الموظفين ويحجب المعلومات الحيوية للأداء الفعال هي عوامل تغييب الإرتياح الوظيفي وتشجع على الخمول والكسل وعدم كفاءة استخدام الموارد وتعطل الأداء وتؤدي منطقيا إلى الفشل التنظيمي.<sup>1</sup>

إذن العلاقات الجيدة بين الموظفين تشجع على التعاون والتعلم كذلك، والذي ينعكس بدوره إيجابا على فعالية الإدارة العمومية، فخدماتها في هذه الحالة لا تتأثر بحالات الغياب الإستثنائية، ومع مرور الوقت ستكسب خدماتها جودة أفضل لأن هذا النقاوم يساعد الموظف الجديد على التعلم بسرعة والإستفادة من خبرات من سبقوه، وهذا ما يرضي طالبي الخدمة الذين سينقلون نظرة حسنة عن هذه الإدارة، وحتى المصالح المركزية ستكون أكثر رضا عنها (رضا أصحاب المصالح).

### III.4. إنعكاسات بيئة العمل الوظيفية على فعالية الإدارة العمومية

أشارت العديد من الدراسات إلى أن اتجاهات أداء الموظفين تؤثر سلبا أو إيجابا على فعالية المنظمة، كذلك فإن هذه الإتجاهات والآراء تتأثر بالحالة النفسية للموظف ومستوى رضاه عن عمله، فالعمل الذي يوفر فرص الترقية والتقدم الوظيفي يحفزه على تحسين أداءه، وأيضا الرضا عن الأجور ونظام مكافآت سيساهم في إثارة الدافعية للعمل. عكس ذلك سيضعف معنوياته ويصيبه بالإحباط الوظيفي وقد يقرر ترك العمل مما ينعكس سلبا على فعالية المنظمة.

حسب ألان وآخرون 2007 " Allan et al " عدم قدرة الموظفين على تحقيق التوازن بين مجالي العمل والمنزل يؤدي إلى عواقب سلبية على كل من الفرد والمنظمة. واستجابة للقلق من هذه العواقب تقدم عدد من المنظمات الحديثة برامج واسعة النطاق لاستحقاقات الحياة العملية لموظفيها مثل ساعات العمل المرنة والعمل بدوام جزئي.<sup>2</sup> سلوك المواطنة من بين السلوكيات الإيجابية التي تحاول المنظمة تعزيزها وسط موظفيها لما لها من آثار على أدائهم وقد يكون لها دور كذلك في الفعالية التنظيمية. بيئة عمل محفزة تزيد من رغبتهم في العمل الخلاق وتثير لديهم الحماس لتحمل المسؤولية العملية والعلمية، وقد أشار العديد من الباحثين بأن سلوك المواطنة (الأداء السياقي) يحسن من كفاءة وفعالية المنظمة، إذ يعمل على تحقيق الإستخدام الكفؤ والفعال للموارد الموجودة ويسمح للمدراء بتخصيص وقتهم للأنشطة الأكثر أهمية كالنخطيط، الجدولة وحل المشكلات والتحليل المنظمي، فالدراسة التي أجراها كل من ريجو وكينا "Rego & Cunha" سنة 2006 على 38 فرع لشركتي تأمين في الإتحاد الأوربي أكدت على دور هذه السلوكيات في تعزيز الفعالية التنظيمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Olukunle S. Oludeyi, *op cit*, p: 34.

<sup>2</sup> Gitahi Njenga Samson et al, *op cit*, p : 80.

<sup>3</sup> عامر علي حسين العطوي، العلاقة بين رأس المال الإجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي : دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية الحكومية العراقية، دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 05، 2009، ص: 16.

وحول أكثر متغيرات بيئة العمل ( المادية، الإجتماعية، التنظيمية، الوظيفية ) تأثيرا على الفعالية التنظيمية، جاءت دراسة على عينة من 73 عامل بالشركة العامة لصناعة البطاريات لمعرفة تأثير الرضا ( حول الأجور والرواتب وعدالة العائد، ظروف العمل المادية، نمط الإشراف والعلاقة مع الرئيس والعلاقة مع الزملاء، محتوى العمل وتنوع المهام، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد ) على الأداء المنظمي ( الكفاءة والفعالية ). بينت نتائجها رضا عام متوسط بالشركة، ضعف الرضا عن الأجور وعدالة العائد وعن ظروف العمل المادية، ضعف الأداء في الشركة، وكذلك بالنسبة لمتغير الفعالية، أما متغير الكفاءة فيقترب من الوسط. وقد جاء متغير العلاقة مع الزملاء أكثر المتغيرات تأثيرا في الأداء المنظمي يليه فرص الترقية والتطوير المتاحة، في حين حقق متغير نمط الإشراف والعلاقة مع الرئيس أقل ارتباطا بالأداء المنظمي وهذا يعني أن العاملين بحاجة إلى قنوات إتصال مفتوحة مع رؤسائهم. ولهذا أوصت الباحثة بضرورة الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية ومنح الحوافز والترقية وفق معايير موضوعية تعمل على رفع كفاءة وفعالية أداء الشركة وتعزيز ذلك من خلال تحسين ظروف العمل المادية وزيادة الخدمات المقدمة للعاملين، كما أوصت بمتابعة الظروف البيئية والعمل على تعزيز ثقة المستهلكين بمنتجاتها<sup>1</sup>.

إن خلق بيئة عمل مساعدة تعزز رفاهية الموظفين وتحسن أداءهم فرديا وجماعيا تعتبر استراتيجية لتعزيز كفاءة وفعالية المنظمة. وعادة ما يكون لدى الموظفين توقعات ومطالب بخصوص بيئة العمل التي تسهل لهم أداء عملهم على النحو الأمثل، وعندما يتم توفير ذلك بشكل كاف يمكن أن يعزز المنظمة قدراتها التنظيمية وفعاليتها. وحسب ما كغوير " McGuire " 2009 " فهم الأهمية الحاسمة لبيئة العمل في المنظمة يكون عبر الاعتراف بأن العامل البشري والمنظمة مرادفان، فمن أهم التحديات التي تواجه المنظمات هي كيفية تكامل البيئات المادية والنفسية الإجتماعية لبيئة العمل من خلال دمج بيئة عمل متوازنة قادرة على جذب الموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا وتقديم تسهيلات ومزايا للموظفين يمكن أن تدعم أو تعزز سلوكهم وتحسن أداءهم والأداء العام للمنظمة.<sup>2</sup> فالتوجه الحديث للمنظمات المعاصرة هو نحو بيئة عمل متناغمة بمتغيراتها قادرة على إثارة دافعية الأفراد بما يخدم نجاحها ويحقق أهدافها.

<sup>1</sup> بشرى عباس محمد، تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81 لسنة 2015، ص: 01-20.

<sup>2</sup> Gitahi Njenga Samson et al, **op cit**, p : 77, 78.

## خلاصة

تعددت النماذج المفسرة لمفهوم الفعالية التنظيمية، حيث حاول كل باحث تقديم نموذج على أنه الأنسب، فيما يبدو أن نموذج الهدف هو الأقرب لتفسير هذه الظاهرة المعقدة، حيث تقاس فعالية المنظمة من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها. فعالية تحكمها مجموعة من المتطلبات، التنظيمية منها والبشرية والقيادية ومتطلبات أخرى تتعلق ببيئة عمل هذه المنظمة.

ورغم أن بعض الباحثين دافع عن أداء الإدارات العمومية لعدة اعتبارات أهمها الخصائص التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، إلا أن البعض الآخر لم يتردد في الحكم على عدم فعاليتها، حيث أكد على فشلها في تقديم خدمات في مستوى تطلعات أصحاب المصالح بسبب تفشي مظاهر الفساد الإداري وضعف أداء الموظف العمومي ناهيك عن غياب مبدأ المحاسبة والمساءلة. وقد أدى هذا إلى ظهور إصلاحات رائدة في العديد من الدول تأكيداً على أهمية المورد البشري، وسعيها إلى توفير الرفاهية للموظف لتحسين مستوى الخدمة العمومية وفعالية الإدارة العمومية جاءت نتائج الكتابات السابقة حول هذا الموضوع في هذا الإتجاه. وفيما إذا كانت نتائج هذه الدراسات صالحة لإدارتنا العمومية الجزائرية أجرينا دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، نتعرف على نتائجها من خلال الفصل الموالي.

## الفصل الرابع

# انعكاسات بيئة العمل على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية

---

I . تقديم المصالح الخارجية لوزارة المالية

II . منهجية ونتائج الدراسة الميدانية

III . اختبار فرضيات الدراسة

## تمهيد

بعد عرض الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة ( بيئة العمل، أداء الموظفين، فعالية الإدارة )، وللاقترب أكثر من واقعها بالإدارات العمومية الجزائرية، نحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي التأكد من وجود علاقة تربط بين هذه المتغيرات من جهة ومن جهة أخرى معرفة طبيعة هذه العلاقة وقوتها. وإذ نهدف من خلال هذه الدراسة إلى وضع تصور لبيئة عمل مثالية قد تكون أحد مفاتيح التميز في أداء الموظفين وكذلك عاملا مهما لتحسين فعالية إدارتنا العمومية بصفة عامة والمصالح الخارجية لوزارة المالية على وجه الخصوص. ولهذا الغرض تم اختيار هذه المصالح لدورها الكبير في التنفيذ الجيد للسياسة المالية أحد أهم وسائل تدخل الدولة لتحقيق الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية.

## I . تقديم المصالح الخارجية لوزارة المالية

تأسست أول وزارة للمالية تابعة للحكومة الجزائرية المستقلة في 27 سبتمبر 1962 بناء على المرسوم رقم 62-11 الصادر في العدد الأول للجريدة الرسمية، وقد عين على رأسها آنذاك الدكتور أحمد فرانسيس.<sup>1</sup> وتلعب هذه الوزارة بصفة عامة دورا رئيسيا في الرقابة على الأعمال المالية للحكومة ممثلة في الوزارات المختلفة. ولأجل أداء حسن للمهام المنوطة بها، تتوفر وزارة المالية ( على غرار باقي الوزارات ) على هياكل ومصالح مختلفة موزعة إلى قسمين رئيسيين: الإدارة المركزية والمصالح الخارجية.

- **الإدارة المركزية " Administration Centrale "**: تعمل هذه الإدارة بصفة مباشرة تحت سلطة وزير المالية، تضم هياكل وأجهزة وظيفتها الأساسية تحضير الأعمال والقرارات السياسية، الإقتصادية، الإدارية والتقنية التي لها صلة بصلاحيات الإدارة، التوجيه، التنسيق، التنظيم، التخطيط والرقابة التي يضطلع بها الوزير في مجال القطاع المكلف به. وبالإضافة إلى الأجهزة المرتبطة مباشرة بنشاط الوزير ( الديوان، أجهزة التفتيش والرقابة والتقييم، الأجهزة الإستشارية ) يمكن أن تنظم بحسب الحالة وتبعا لخصوصية كل وزارة في شكل: مديريات عامة أو مركزية، أقسام، مديريات، مديريات فرعية، مكاتب. هذه الهياكل تضطلع بالمهام التي تستهدف ضمان ديمومة العمل الإداري وحسن سير المصالح العمومية.<sup>2</sup>

- **المصالح الخارجية " Services Extérieures "**: أجهزة إدارية تابعة للوزارة متواجدة عبر التراب الوطني تهدف إلى تنفيذ أحسن للسياسة العامة للدولة عبر تطبيق نظام اللامركزية الإدارية الذي يقرب الإدارة من المواطن. وتتمثل المصالح الخارجية لوزارة المالية في الأجهزة التالية:<sup>3</sup>

- المصالح الخارجية للإدارة الجبائية ( 29611 موظف )؛
- المصالح الخارجية للخزينة ( 18618 موظف )؛
- المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري ( 16699 موظف )؛
- المصالح الخارجية لإدارة الجمارك ( 20298 موظف )؛
- المصالح الخارجية لإدارة الميزانية ( 9180 موظف )؛
- المفتشيات الجهوية للمالية ( 976 موظف ).

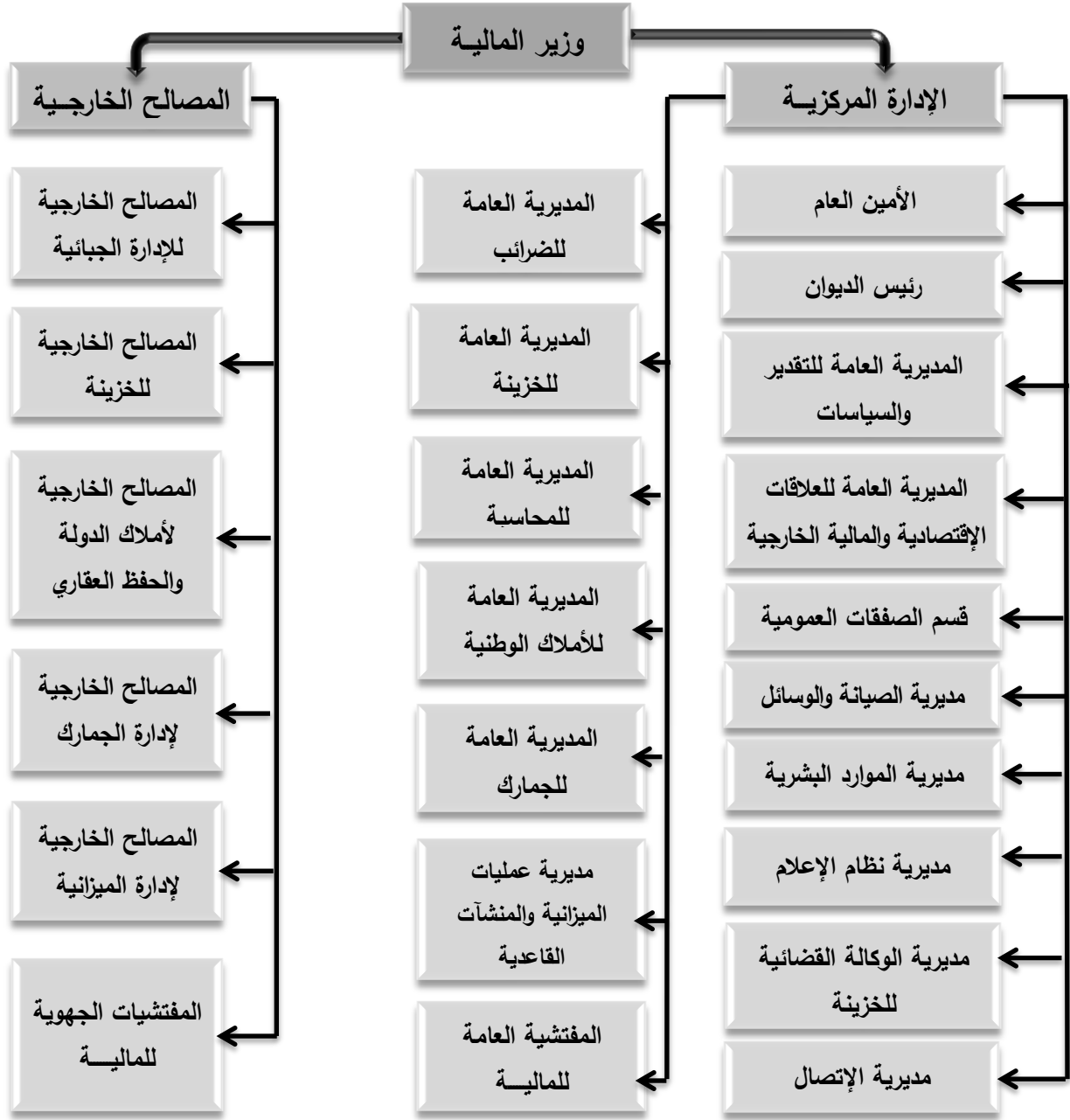
وبالتالي فإن مجموع عدد موظفي هذه المصالح هو 95382 موظف ( الملحق رقم 03 ). للإشارة فقط ومن باب الأمانة العلمية فإن هذه الإحصائيات هي لسنة 2014 ( آخر تحديث على مستوى الوزارة ).

<sup>1</sup> وزارة المالية، وزارة المالية، خمسون سنة من الإنجاز، مديرية الإتصال، بن عكنون، الجزائر، 2012، ص: 07.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في 23 جوان 1990 الذي يحدد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 26 الصادر في 27 جوان 1990.

<sup>3</sup> موقع وزارة المالية: [www.mf.gov](http://www.mf.gov)

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لوزارة المالية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراسيم التنفيذية التالية:

- 07 / 364 المؤرخ في 28/11/2007 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية (الجريدة الرسمية، العدد 75 في 02/12/2007)؛
- 06/327 المؤرخ في 18/09/2006 المحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلحاياتها (الجريدة الرسمية، العدد 59 في 24/09/2006)؛
- 91/65 المؤرخ في 02/03/1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري (الجريدة الرسمية، العدد 10 في 06/03/1991)؛
- 91/76 المؤرخ في 16/03/1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لإدارة الجمارك وعملها (الجريدة الرسمية، العدد 12 في 20/03/1991)؛
- 91/129 المؤرخ في 11/05/1991 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخرزينة وصلحاياتها وعملها (الجريدة الرسمية، العدد 23 في 22/05/1991)؛
- 08/274 المؤرخ في 06/09/2008 المحدد تنظيم المفتشيات الجهوية للمفتشية العامة للمالية وصلحاياتها (الجريدة الرسمية العدد 50 في 07/09/2008)؛
- 11/75 المؤرخ في 16/02/2011 المحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها (الجريدة الرسمية، العدد 11 في 20/02/2011).

## I . 1. المصالح الخارجية للإدارة الجبائية<sup>1</sup>

**أولاً :** مديرية كبريات المؤسسات: تتكفل على وجه الخصوص بما يلي:

- مسك وتسيير الملف الجبائي للمكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاصها؛
- إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتنفيذ عمليات التسجيل والطابع ومعاينتها والمصادقة عليها؛
- مراقبة الملفات حسب كل وثيقة، وملفات تعويض قروض الرسوم؛
- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى؛
- مراقبة حساب التسيير مراقبة مسبقة وتصفيته؛
- البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات؛
- إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدة المكلفين بالضريبة وتقييم نتائجها؛
- دراسة التظلمات ومعالجتها، ومتابعة المنازعات الإدارية والقضائية؛
- إعداد الإجراءات المتعلقة بالإعتمادات والتصفية، والأمر بصرف نفقات التسيير والتجهيز مهما كانت طبيعتها وتسهر على تنفيذها وتحيينها؛
- ضمان تسيير المستخدمين وتقييم الإحتياجات من الوسائل المادية والبشرية والتقنية وإعداد التقديرات للميزانية المطابقة لذلك؛
- ضمان مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
- نشر المعلومات والآراء إتجاه المكلفين بالضريبة التابعين لمديرية كبريات المؤسسات مع تذكيرهم بحقوقهم وواجباتهم في مجال الجبائية؛
- التعاون والتنسيق مع الهيكل المركزي المكلف بالإعلام في مجال إستراتيجية الإتصال والإعلام.

**ثانياً :** المفتشيات الجهوية للمصالح الجبائية: تتمثل مهامها على وجه الخصوص في:

- القيام بكل الأعمال المرتبطة بالرقابة الداخلية للمصالح الجبائية؛
- متابعة المهام التي يقوم بها المحققون في التسيير التابعون لها جهويا ومراقبتها؛
- إعداد برنامج شهري للتحقيق في التسيير يبين حالة تقدم الأشغال؛
- جمع المعلومات المتعلقة بسير المصالح وإرسال تقرير إلى المفتشية العامة للمصالح الجبائية؛
- السهر على إعداد واستغلال التقارير السنوية للتحقيق وتقارير التحريات بكل أنواعها؛
- السهر على استغلال التقارير النهائية للتحقيق لا سيما مراقبة آجال وكيفيات تداول هذه الوثائق بين المسيرين الذين تمت مراقبتهم ومديري الضرائب بالولايات والمفتشيات الجهوية.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 06-327، مرجع سبق ذكره.

**ثالثا : المديرية الجهوية للضرائب:** عددها تسعة ( 09 ) مديريات. تتواجد في الشلف، بشار، البلدية، الجزائر، سطيف، عنابة، قسنطينة، ورقلة، وهران. وهي مكلفة بـ:

- ضمان تمثيل المديرية العامة للضرائب على المستوى الجهوي؛
- السهر على تنفيذ البرامج وتطبيق التعليمات والقرارات الصادرة عن الإدارة المركزية؛
- ضمان العلاقة الوظيفية بين الإدارة المركزية والمديريات الولائية للضرائب؛
- تنشيط عمل المديريات الولائية التابعة لاختصاصها الإقليمي وتوجيهه وتنسيقه وتقويمه ومراقبته؛
- السهر على احترام أدوات تدخل المصالح الجبائية الجهوية وطرقه ومقاييسه واجراءاته؛
- إعداد بصفة دورية حصيلة وملخصات عن أعمال المصالح الجبائية؛
- تقديم أي إقتراح لتكثيف التشريع الجبائي؛
- المشاركة في أعمال تكوين الأعوان وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم؛
- دراسة طلبات تنقل الأعوان فيما بين الولايات؛
- تقدير احتياجات المصالح الجبائية الجهوية من وسائل بشرية، مادية، تقنية ومالية، وإعداد تقرير دوري عن ظروف سير هذه الوسائل واستعمالها؛
- تنظيم أشغال لجنة الطعون لدى الجهات المصدرة للقرار والمنشأى على المستوى الجهوي؛
- الموافقة على استفادة المكلفين بالضريبة من نظام الشراء بالإعفاء حسب الشروط المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

**رابعا : المصالح الجهوية للأبحاث والمراجعات:** تتواجد في الجزائر، وهران وقسنطينة. مكلفة بـ:

- تنفيذ برامج التحقيق والبحث ومراقبة النشاطات والمداخيل التي تضبطها مديرية البحث والمراجعات وإعداد الإحصائيات المتعلقة بها؛
- ضمان تسيير وسائل تدخل فرق التحقيق الجبائي؛
- تنفيذ برامج تحقيق وبحث ومتابعة ومراقبة الأشغال المتعلقة بها وتقوم بتقييمها الدوري؛
- تنفيذ كل تحقيق يأمر به وزير المالية والمدير العام للضرائب وكل السلطات المختصة بالإتصال مع المؤسسات والمصالح المعنية؛
- تطبيق حق الإطلاع على الملفات التي تخضع لمجال إختصاص مديريتين ولاتيتين للضرائب أو أكثر.

**خامسا: المراكز الجهوية للإعلام والوثائق:** تتواجد في الجزائر، وهران، قسنطينة، ورقلة. مكلفة بـ:

- تنسيق برامج البحث وتجميع ومعالجة المعلومة الاقتصادية والمالية المحلية؛
- إستغلال السجلات الأصلية ونشر الجداول العامة للرسم العقاري ورسم التطهير والضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات ونشر الإنذارات الموافقة لها والسجلات الأولية للسنة المالية الموالية؛

- تقديم أوراق النتائج التي تعطي ( بالنسبة للجداول العامة لبلدية بكاملها وولاية ) ملخص عن عدد المكلفين بالضريبة الذين فرضت عليهم الضريبة وأسس العناصر الخاضعة للضريبة والنتائج الإجمالي لكل ضريبة أو رسم والحصص التي تعود لكل جماعة عمومية والغرف الحرفية؛
- إصدار سندات إيرادات الجداول الضريبية العامة التي تعطي لها المديرية الولائية للضرائب طابعا تنفيذيا؛
- إعداد الكشوف المتعلقة بالخاضعين للضريبة المفقودين وبالحصص الكبيرة وبالأرصدة السلبية؛
- تقديم الوثائق الإحصائية التي تسمح لمديرية الإعلام والوثائق بقياس أثر الأحكام الجبائية الجديدة؛
- عرض مؤشرات المحيط المترتبة عن معالجة المراجع الاقتصادية والاجتماعية المحلية وذلك في إطار مسعى التسيير حسب الأهداف ( تشخيص / مخطط عمل ).

**سادسا: المديرية الولائية للضرائب:** تضمن ممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب. وتتولى المديرية الولائية للضرائب على وجه الخصوص:

- تنظيم جمع العناصر اللازمة لاعداد التقديرات الجبائية؛
- إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها وتقييم النتائج وإعداد الحصيلة الدورية؛
- تحليل وتقييم دوري لعمل المصالح الخاضعة لاختصاصها وإعداد تلخيص عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها؛
- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛
- مراقبة التكفل والتصفية الذين يقوم بهما كل مكتب قباضة ومتابعة تسوية ذلك؛
- متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل ومجال وعاء الضريبة؛
- ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين؛
- إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها؛
- القيام بالرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار والإذن بالزيارة إن إقتضى الأمر ذلك؛
- دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها؛
- تقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد التقديرات الميزانية؛
- توظيف وتعيين وتسيير المستخدمين والإعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛
- تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛
- تكوين رصيد وثائقي للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه؛
- السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة وصيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها؛
- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم ونشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

### سابعاً: مراكز الضرائب: مكلفة أساساً بـ:

- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة؛
- مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية؛
- إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها؛
- الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى؛
- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود؛
- البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات؛
- إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها؛
- التكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء؛
- نشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب.

### ثامناً : المراكز الجوارية للضرائب: مكلفة أساساً بـ:

- تسيير المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزافي وتسيير المستثمرات الفلاحية؛
- تسيير الأشخاص الطبيعيين برسم الضريبة المفروضة على الدخل الإجمالي أو على الذمة المالية وكذا الرسوم المفروضة على ممتلكاتهم العقارية المبنية وغير المبنية؛
- تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والجمعيات أو أي تنظيم آخر برسم الضرائب أو الرسوم المفروضة على الأجور والرواتب المدفوعة أو أي جزء آخر من نشاطهم الخاضع للرسم؛
- تسيير المؤسسات التابعة لمديرية كبريات المؤسسات أو مراكز الضرائب، برسم الضرائب أو الرسوم غير المتكفل بها من قبل الهياكل الجبائية التي تخضع لها؛
- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاصها؛
- إصدار الجداول وقوائم التحصيل وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها؛
- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والحقوق والرسوم والأتاوى؛
- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود؛
- البحث عن المعلومات الجبائية وتجميعها واستغلالها، مراقبة التصريحات وتنظيم التدخلات؛
- دراسة طلبات التخفيض الإداري، ضمان مهمة استقبال واعلام المكلفين بالضريبة؛
- نشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاص هذه المراكز.

## I . 2. المصالح الخارجية للخرزينة<sup>1</sup>

- أولا : الخزينة المركزية:** مقرها بالجزائر العاصمة، تكلف تحت سلطة أمين الخزينة المركزي :-
- تنفيذ جميع عمليات الإيرادات والنفقات والموازنة وميزانية التسيير والتجهيز الخاصة بالإدارات المركزية والوزارات وكذا ميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري إن إقتضى الأمر ذلك؛
  - تداول الأموال والقيام بحركات أرصدة الخزينة؛
  - فتح حسابات إيداع الأموال لفائدة الأشخاص الطبيعيين والمعنويين وتسييرها؛
  - تجميع مركزيا العمليات التي تقوم بها مصالحها والعمليات التي يقوم بها لحسابها المحاسبون العموميون الآخرون قصد إدراجها في محاسبتها وإعداد الوثائق والبيانات الدورية المتعلقة بها وإرسالها إلى العون المحاسب المركزي في الخزينة وإلى الهيئات والمصالح المعنية؛
  - حراسة الأموال والقيم وحفظها، وكذلك حراسة وحفظ الأوراق الثبوتية الخاصة بالعمليات المالية والمحاسبية التي تتكفل بها؛
  - مراقبة وفحص صناديق التسيقات والإيرادات في الإدارات المركزية وصناديق التسيقات والإيرادات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري إن إقتضى الأمر ذلك؛
  - دراسة وتحضير وتنفيذ جميع البرامج والتقارير والتحليل الدورية المتعلقة بأعمالها وتبليغها للسلطات والهيكل المختصة المعنية؛
  - تنفيذ جميع العمليات المالية و/أو المحاسبية التي يمكن أن يسندها إليها وزير المالية حاليا.

### ثانيا : الخزينة الرئيسية: مقرها بالجزائر العاصمة، تكلف بالمهام التالية:

- دفع المعاشات العسكرية الخاصة بالعجز والتقاعد، والمعاشات المخصصة للمجاهدين وذوي الحقوق، كما تجمع مركزيا مخالصات المعاشات وتراقب إدراجها في المحاسبة؛
- تنفيذ عمليات القروض والإيرادات والنفقات المرتبطة بالحسابات الخاصة في الخزينة؛
- تجميع مركزيا العمليات التي تقوم بها مصالحها أو يقوم بها لحسابها محاسبون عموميون آخرون قصد إدراجها في المحاسبة وإعداد الوثائق والبيانات الدورية المتعلقة بها وإرسالها إلى العون المحاسب المركزي في الخزينة وإلى الهيئات والمصالح المعنية؛
- تداول الأموال والقيام بحركات حسابات أرصدة الخزينة؛
- حراسة وحفظ الأموال والقيم والأوراق الثبوتية الخاصة بالعمليات المالية والمحاسبية؛
- دراسة وتحضير جميع البرامج والتقارير والتحليل الدورية المتعلقة بأعمالها وتبليغها للسلطات والهيكل المختصة المعنية.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 91-129، مرجع سبق ذكره.

**ثالثا : المديرية الجهوية للخزينة:** تقع مقراتها في الجزائر، عنابة، قسنطينة، بسكرة، سطيف، خنشلة، بومرداس، الشلف، مستغانم، وهران، تلمسان، بشار، غرداية. في مجال أعمال الخزينة تتولى المديرية الجهوية تحت سلطة المدير الجهوي ما يلي:

- المساهمة في توافق قواعد تسيير العمليات المالية للدولة والجماعات الإقليمية والهيئات العمومية وتنفيذ ذلك؛

- الإدلاء بجميع الإقتراحات حول تكييف التشريع والتنظيم المتعلقين بأعمال الخزينة وبالمالية العمومية؛

- القيام بجميع الأعمال الرامية إلى إعلام الخواص والمؤسسات بإمكانية توظيف الأموال لدى الخزينة؛

- إبراز وسائل تطوير الإكتتاب في سندات الخزينة وأذونات الخزينة واقتراح كل الإجراءات لتحسين منتج الإيداع؛

- المشاركة بالإتصال مع المصالح المركزية والخزائن العمومية في السير الحسن لتداول أموال الخزينة وتدفقات الخزينة العمومية؛

- القيام بكل مهمة للتدقيق في إطار البرنامج الذي سطرته المديرية العامة للخزينة؛

- إتخاذ جميع الإجراءات المفيدة لغرض القيام بتمثيل الوكالة القضائية للخزينة؛

- إعداد الحصائل والتقارير الدورية حول النشاط الإقتصادي والمالي للمنطقة.

أما في مجال تسيير الوسائل البشرية والمادية، فالمديرية الجهوية للخزينة تتولى تحت سلطة المدير الجهوي القيام بالمهام التالية:

- تقدر بالإتصال مع أمناء الخزينة احتياجات المصالح من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية،

وتعد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك، حيث تقوم بتوظيف وتعيين المستخدمين بناء على اقتراحاتهم؛

- تنظم أعمال التكوين وتحسين المستوى التي باشرت فيها المديرية المركزية للخزينة وتنفذ ذلك؛

- تنشئ صندوقا لوثائق المديرية الجهوية للخزينة وتسييره وتتولى توزيع هذه الوثائق؛

- تقدم كل اقتراح وتنفيذ إجراءات الأمن المتعلقة بمناصب المحاسبين، وتقوم بكل عمل في هذا الإتجاه، وتقدم المساعدة لأمناء الخزينة في هذا المجال؛

- تسهر على مسك جرد للأموال العقارية والمنقولة وصيانة الأموال المنقولة والعقارية؛

- تتولى تسيير المستخدمين واعتمادات الميزانية المخصصة لها، وتمسك محاسبة بذلك طبقا للتشريع والتنظيم الجاري العمل بهما.

**رابعا : الخزائن الولائية:** مقرها بالولايات الـ 48 يدير كل واحدة منها أمين خزينة، تكلف بالمهام التالية:

- تنفيذ جميع عمليات الإيرادات والنفقات والموازنة وميزانيات الدولة، والحسابات الخاصة للخزينة

وكذلك ميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تتولى تسييرها؛

- تتولى رقابة وفحص صناديق التسبيقات والإيرادات وتسيير الأعوان المحاسبين في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الموجودة في إقليم الولاية؛
  - تجمع مركزيا العمليات التي تقوم بها مصالحها والعمليات التي يقوم بها لحساب الخزينة محاسبون عموميون آخرون، قصد إدراجها في المحاسبة وإعداد الوثائق والبيانات الدورية المتعلقة بها وإرسالها إلى العون المحاسب المركزي في الخزينة وإلى الهيئات والمصالح المعنية؛
  - تتداول الأموال وتقوم بحركات حسابات أرصدة الخزينة؛
  - تتولى حراسة الأموال والقيم وحفظها، وحراسة وحفظ الأوراق الثبوتية الخاصة بالعمليات المالية والمحاسبية التي تتكفل بها؛
  - تتأكد باستمرار من التسيير الفعال لحركات الأموال والقيم الخاصة بالخزينة، وتسهر قدر حدود الإمكان على عدم تجميدها أو حبسها؛
  - تسهر على أمن الأموال والقيم سواء فيما يتعلق بحفظها أو عند تحويلها.
- كما تم سنة 2005 إنشاء خزائن على مستوى البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية، تضطلع كل واحدة منها بالمهام التالية:<sup>1</sup>

#### **خامسا: خزائن البلديات: توضع خزينة البلدية تحت وصاية أمين خزينة. تكلف بـ:**

- استيلاء الحوالات المصدرة في إطار تنفيذ ميزانيات البلدية طبقا للتنظيم المعمول به والتكفل بها والتحقق منها؛
- عمليات نفقات حساب الدولة؛
- استيلاء الحوالات المصدرة في إطار تنفيذ ميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الملحق بتسييرها المحاسبي بالخزينة البلدية والتكفل بها والتحقق منها؛
- إعداد الإحصائيات المتعلقة بإصدار الحوالات وقبولها ورفضها؛
- مسك بطاقيّة الصفقات العمومية؛
- مسك محاسبة إتمادات ميزانيات البلدية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الملحق بتسييرها المحاسبي بخزينة البلدية؛
- مراقبة وتحقيق وكالات الصرف والإيرادات؛
- قيد التحويلات التي هي محل إعادة التخصيص وتصفيته؛
- إصدار صكوك الدفع وأوامر الدفع؛
- السهر على قانونية عمليات التحويل؛

<sup>1</sup> القرار المؤرخ في 07 سبتمبر 2005 الذي يحدد تنظيم خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية وصلاحياتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33 الصادر في 21 ماي 2006.

- ضمان توقيع سندات الدفع المؤشرة وقيدها وتصفيتهما؛
- مسك الوثائق التي تسمح بقيد عمليات الإيرادات والنفقات المنجزة في إطار تنفيذ ميزانيات البلدية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الملحق تسييرها المحاسبي بخزينة البلدية؛
- الدفع نقدا للسندات المخصص دفعها لصندوق خزينة البلدية؛
- تحصيل المبالغ المدفوعة نقدا أو عن طريق الصكوك والمتعلقة بمختلف الرسوم والإيرادات المقيدة في كتابات الخزينة وتسليم إيصالات بها؛
- الوقف اليومي للصندوق وإعداد كشف يومي لعمليات المركز المحاسبي؛
- الوقف الشهري لكتابات المركز المحاسبي وإعداد ميزان الحسابات؛
- إعداد الوثائق الإحصائية الدورية الموجهة لخزينة الولاية التابعة لها؛
- إعداد حسابات التسيير السنوية للمركز المحاسبي والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الملحق تسييرها المحاسبي بخزينة البلدية؛
- مسك أرشيف الخزينة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الملحق تسييرها المحاسبي بخزينة البلدية وحفظها؛
- التكفل بسندات التحصيل وأوامر الإيرادات المصدرة من الأمر بالصرف المختص؛
- التكفل بالأوامر الصادرة فيما يخص الضرائب التي يقع تحصيلها على عاتق خزينة البلدية؛
- تحصيل سندات التحصيل والأوامر التي تتكفل بها الخزينة؛
- إجراء التحصيل الإجباري طبقا للتنظيم المعمول به؛
- التكفل بالسندات إجبارية التنفيذ وكذا بقرارات وقوف باقي الحساب الصادرة عن وزير المالية ومجلس المحاسبة على التوالي؛
- إعداد الوضعيات الشهرية للتحصيل وإعداد بيانات باقي التحصيل.

#### سادسا: خزائن القطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية: توضع كل واحدة منها تحت

- وصاية أمين الخزينة الذي يمكن أن يساعده وكيل مفوض. تتولى المهام التالية:
- استلام الحوالات المصدرة في إطار تنفيذ ميزانيات القطاع الصحي أو المركز الإستشفائي الجامعي والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الملحق بها والتكفل بها والتحقق منها؛
- إعداد الإحصائيات المتعلقة بإصدار الحوالات وقبولها ورفضها؛
- مسك محاسبة الإعتمادات لميزانيات القطاع الصحي أو المركز الإستشفائي الجامعي والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الملحق بها؛
- مراقبة وكالات الصرف والإيرادات وتحققها؛
- قيد تحويلات الصرف التي هي محل إعادة التخصيص وتصفيتهما؛

- إصدار صكوك التحويل وأوامر الدفع؛
- السهر على قانونية صحة عمليات التحويل؛
- ضمان توقيع سندات الدفع المؤشر عليها وقيدها وتصفيتهما؛
- مسك واستعمال الوثائق التي تسمح ببيع عمليات الإيرادات والنفقات المنجزة في إطار تنفيذ ميزانيات القطاع الصحي أو المركز الإستشفائي الجامعي والإدارات العمومية الملحقة بها؛
- إعداد كشف يومي لعمليات المركز المحاسبي والوقف الشهري لكتابات المركز المحاسبي؛
- إعداد الوثائق الإحصائية الدورية الموجهة لخزينة الولاية الملحقة بها؛
- التكفل بسندات التحصيل وأوامر الإيرادات المصدرة من الأمر بالصرف المختص؛
- تحصيل السندات التي تتكفل بها الخزينة؛
- إجراء التحصيل الإجباري والتكفل بالسندات إجبارية التنفيذ؛
- إعداد الوضعيات الشهرية المتعلقة بالتحصيل وإعداد بيانات باقي التحصيل؛
- مسك أرشيف الخزينة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الملحقة بها وحفظها.

### I . 3. المصالح الخارجية لأمالك الدولة والحفظ العقاري<sup>1</sup>

أولا : المديرية الولائية لأمالك الدولة: تتولى ما يلي:

- تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة لأمالك الدولة وحمايتها وتسييرها؛
- تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأمالك الدولة وحفظ النسخ الأصلية ذات الصلة بها؛
- تسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث وعمليات الحجز القضائي؛
- تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر المتضمنة أمالك الدولة أو التي تتابع الإدارات العمومية التابعة للدولة لعمليات إقتنائها أو إستأجارها؛
- دراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر في المستوى المحلي ومتابعة تطورها وتحرير تقارير وتحاليل تقنية بذلك؛
- دراسة الطلبات المتعلقة بعمليات أمالك الدولة ومتابعة القضايا المتنازع فيها المرفوعة إلى المجالس القضائية والمحاكم؛
- السهر على السير المنتظم لمفتشيات أمالك الدولة في ولايتها؛
- تحليل دوري لنشاط هذه المصالح وإعداد تلاميذ بذلك وتبليغها للسلطات السلمية؛
- تسيير الإعتمادات المفوضة إليها وموظفي المصالح الخارجية لأمالك الدولة والحفظ العقاري الممارسين في ولايتها.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 91-65، مرجع سبق ذكره.

### ثانيا : المديریات الولائية للحفظ العقاري: تتولى ما يلي:

- تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بتأسيس السجل العقاري وضبطه باستمرار وانتظام؛
- السهر على تنظيم إطار تدخل عمليات الشهر العقاري؛
- متابعة القضايا المتنازع فيها المتعلقة بالشهر العقاري والمرفوعة إلى الهيئات القضائية؛
- السهر على سير مصالح الحفظ العقاري سيرا منتظما؛
- تحليل دوري لنشاط المصالح وإعداد تلاميذ بذلك وتبليغها للسلطات السلمية؛
- الأمر بضمان حفظ العقود والتصاميم والوثائق المودعة لدى مصالح الحفظ العقاري وسلامتها.

### ثالثا : مفتشيات أملاك الدولة: تتولى ما يأتي:

- أساس كل ناتج أو عائد لأملك الدولة وتحصيله؛
- تحضير عمليات بيع المنقولات وإنجازها؛
- تحضير العقود المتضمنة تسيير العقارات التابعة لأملك الدولة أو التي تتابع الإدارات العمومية التابعة للدولة أعمال إقتنائها واستأجارها؛
- التعرف على العقارات التابعة لأملك الدولة في إطار تأسيس الجرد العام ومسكه؛
- مسك السجلات الأم لمشتريات أملاك الدولة.

### رابعا : إدارات الحفظ العقاري: تتولى:

- القيام بإجراء الشهر العقاري المطلوب إعطاؤه للعقود التي تتوفر فيها الشروط شكلا ومضمونا التي تقتضيها القوانين والتنظيمات المعمول بها؛
- تأسيس السجل العقاري ومسكه؛
- التعليق على الدفاتر العقاري للحقوق العينية والتكاليف العقارية المؤسسة على العقارات الخاضعة للتسجيل العقاري وعلى جميع الإجراءات اللاحقة لهذا التسجيل؛
- حفظ العقود والمخططات وجميع الوثائق المتعلقة بعمليات الشهر العقاري والتسجيل في السجل العقاري؛
- تبليغ المعلومات التي تشتمل عليها محفوظاتها للجمهور؛
- تحصيل الحقوق والرسوم المتعلقة بالشهر العقاري وتسليم المعلومات.

#### I . 4. المصالح الخارجية لإدارة الجمارك<sup>1</sup>

**أولاً : المديرية الجهوية للجمارك:** تتولى المهام التالية:

- تنشيط وتحفيز المصالح الجمركية الموجودة في عدة ولايات؛
- مطابقة وتنسيق ومراقبة عمل المصالح التي تضمها؛
- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات، وتوجيهات المديرية العامة للجمارك وتعليماتها؛
- ضمان دعم المصالح بالوسائل البشرية والمادية.

يقوم المدير الجهوي بتمثيل المديرية العامة للجمارك في دائرة إختصاصه وتسيير اعتمادات تسيير المصالح بصفته أمرا ثانويا بالصرف. يساعده رؤساء مكاتب يكلفون بتنظيم المبادلات والوثائق، الأنظمة الجمركية والجبائية، المنازعات، محاربة التهريب، تسيير الموظفين والوسائل، الإعلام الآلي عند الإقتضاء.

**ثانيا : مفتشيات أقسام:** يساعد المدير الجهوي على مستوى الولاية رؤساء مفتشيات أقسام يتم تعيينهم بقرار من الوزير المكلف بالمالية، يطلع كل واحد بصلاحيات عامة في الميدان الجمركي وذلك في حدود دائرة إختصاصه الإقليمية، ويتكفل على وجه الخصوص بإدارة مصالح العمليات التجارية المنظمة في مكاتب جمركية ومصالحة المراقبة المنظمة في مفتشيات رئيسية حسب الفرق، وتبليغ تعليمات الجمارك إلى المصالح التابعة له والسهر على تنفيذها.

**ثالثا : مكاتب الجمارك:** تصنف في مكاتب ذات أهلية التصرف الكاملة، أو ذات الإختصاص المحدود أو في مكاتب متخصصة. وتنظم في شكل مفتشيات رئيسية وفي قباضات من الدرجة الأولى أو الثانية أو الثالثة. وتكلف مكاتب الجمارك بتلقي التصريحات في مراكز الجمارك وتقوم بمراقبة مدى جواز سماع الدعوى وتدقق في صحة التوضيحات والتصريحات وتقوم بحساب الحقوق والرسوم.

تحصل القباضات المستحدثة لدى مكاتب الجمارك تحت مسؤولية القابضين الحقوق والرسوم، وعند الإقتضاء تتخذ جميع إجراءات الإحتياط قصد ضمان التحصيل المؤجل للحقوق طبقا لأحكام قانون الجمارك. كما يمكن أن يتابع القابضون أمام الجهات القضائية المختصة قضايا المنازعات المرتبطة بهم. ويسهرون على تنفيذ قرارات العدالة وتصفية الملفات الخاصة بالمنازعات عن طريق التنظيم الإداري. ويمكن للقابض أن ينفذ بمعونة مساعد أو أكثر مجموع الأعمال المترتبة عن عمليات الجمركة.

**رابعا : مفتشيات رئيسية حسب الفرق:** تشتمل على عدة فرق وتوضع تحت سلطة رئيس المفتشية الذي يعين بقرار من الوزير المكلف بالمالية. يتولى رئيس المفتشية الرئيسية حسب الفرق مهمة تنشيط عمل الفرق وتنسيقها ومراقبة مدى تنفيذ الخدمة والإستعمال الحسن للوسائل والتأكد من ذلك.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 91-76، مرجع سبق ذكره.

## I . 5. المصالح الخارجية لإدارة الميزانية<sup>1</sup>

- أولاً :** المديرية الجهوية للميزانية: في مجال الميزانية، تكلف المديرية الجهوية للميزانية بـ:
- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم والخاصين بالميزانية وتقديم الإقتراحات المناسبة لتكييف التشريع والتنظيم المتعلقين بتخصيص وكذا مراقبة النفقات العمومية؛
  - المشاركة في وضع وتسيير نظام جمع ومعالجة المعلومات لتأطير تقديرات الميزانية التي تدخل في إطار عملية إعداد ميزانية الدولة؛
  - جمع المعطيات الضرورية لإنشاء البيانات الكرتوغرافية اللازمة لكل ولاية للتحليل المالي لسياسة التنمية الجهوية وتقييم انعكاسات المخططات المقترحة؛
  - متابعة إستهلاك الإعتمادات الممنوحة في إطار ميزانية الدولة تماشياً والتقدم المادي لإنجاز المشاريع والبرامج من كل نوع التي تشكل الغلاف المالي للولايات الواقعة في مجال اختصاصها؛
  - إنجاز الحصيلة التنفيذية السنوية والتقارير الدورية حول نشاط المراقبة المسبقة للنفقات العمومية وإجراءات التسجيل وعقود التسيير للميزانية ولبرامج المشاريع المحلية؛
  - تطبيق القرارات الناجمة عن المشروع الخاص بعصرنة عمليات وتعميم مضمون إصلاحها.
- أما في مجال التسيير، فالمديرية مكلفة بضمان تسيير ومتابعة وكذا تقييم المستخدمين تحت سلطتها والوسائل الموضوعة تحت تصرفها والإعتمادات المخصصة لها ومسك حساباتها.
- ثانياً :** المديرية الولائية لبرمجة ومتابعة الميزانية: كانت تسمى في السابق مديريات التخطيط والتهيئة العمرانية للولايات، تكلف على مستوى الولاية تحت وصاية المدير الجهوي للميزانية بما يلي:
- إقتراح تسجيل البرامج والمشاريع المحلية الممولة من طرف ميزانية الدولة، على الإدارة المركزية للميزانية والمشاركة في الأشغال التحضيرية لهذه البرامج في حدود ما تسمح به الميزانية؛
  - حوصلة تقديرات الميزانية الضرورية لإنجاز البرامج المحلية الممولة من ميزانية الدولة وتبليغها للإدارة المركزية للميزانية؛
  - متابعة إنجاز المشاريع غير الممركزة بالإتصال مع الأمرين بالصرف المعنيين، طبقاً لمواعيد الإنجاز والإستيلام لهذه المشاريع مع تقديم التقارير اللازمة كل ثلاثة (03) أشهر، وكلما استوجبت الضرورة ذلك وتحليل آثارها على الميزانية؛
  - إنشاء بنك معطيات لأهم المعايير التقييمية للحالة الإجتماعية والإقتصادية وكذا المالية للقطاعات والجماعات المحلية وهذا في إطار مخطط رئيسي للمعلوماتية تضبطه المديرية العامة للميزانية؛

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 75/11، مرجع سبق ذكره.

- تحضير وتنفيذ ميزانية المديرية وضمان متابعتها وتقييمها إضافة إلى تسيير المستخدمين والوسائل الموضوعية تحت تصرفها وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- دعم مهام تفتيش وتقييم المصالح الخارجية للميزانية في إطار برنامج المديرية العامة للميزانية؛
- ضمان حفظ أرشيف المديرية والسهر على مسك جرد الممتلكات المنقولة والعقارية وكذا صيانتها؛

### ثالثا : مصالح المراقبة المالية للمؤسسات والهيئات والإدارات العمومية وكذا الولايات والبلديات

- تتشكل من 03 إلى 05 مراقبين ماليين مساعدين، منظمين في مكاتب يتراوح عددها بين 02 إلى 04 ( مكتب محاسبة للإلتزامات، مكتب الصفقات العمومية، مكتب عمليات التجهيز، مكتب التحليل والتلخيص ).

### I . 6. المفتشيات الجهوية للمالية<sup>1</sup>

هي مصالح خارجية للمفتشية العامة للمالية، يديرها مفتش جهوي ( وظيفة عليا يستند في تصنيفها وتحديد راتبها إلى وظيفة مدير بإدارة مركزية )، تتولى على المستوى الجهوي تنفيذ البرنامج السنوي للرقابة والتدقيق والتقييم والخبرة المنوط بالمفتشية العامة للمالية، وكذا التكفل خارج البرنامج بطلبات الرقابة الصادرة عن السلطات المؤهلة. تتواجد هذه المفتشيات بكل من الأغواط، تيزي وزو، سيدي بلعباس، قسنطينة، ورقلة، تلمسان، سطيف، عنابة، مستغانم، وهران. يكلف المفتش الجهوي بـ:

- إقتراح أعمال رقابة قصد إدراجها في البرنامج السنوي لتدخلات المفتشية العامة للمالية؛
- السهر على تحضير أشغال المهمات وتنظيمها وتنسيقها؛
- تعيين الوحدات العملية التي تتكفل بعمليات الرقابة الموكلة للمفتشية الجهوية؛
- إقتراح مذكرات منهجية لتنفيذ المهمات و/أو المصادقة عليها؛
- تقديم الإقتراحات المتعلقة بقوام ومدة ومناطق تدخل كل وحدة من الوحدات العملية وعند الإقتضاء توزيع الأعمال فيما بينها؛
- تقدير الوقائع المعاينة ومتابعة تنفيذ التدابير التحفظية المنصوص عليها في التنظيم المعمول به؛
- إقتراح كل تدبير من شأنه تحسين فعالية رقابة المفتشية العامة للمالية؛
- فحص التقارير التي تعدها الوحدات العملية والمصادقة عليها، وعند الإقتضاء إعداد تقارير شاملة و/أو تلاخيص تتعلق بمواضيع أو قطاعات نشاط قبل عرضها على المصالح المركزية؛
- ضمان تنسيق نشاطه مع المصالح المركزية لاسيما فيما يتعلق بتنفيذ الإجراء الحضورى؛
- السهر على تطبيق القواعد العامة لتنفيذ رقابة المفتشية العامة للمالية؛
- إعداد تقارير وحصائل دورية وتلاخيص حول نشاط المفتشية الجهوية؛
- على حسن استعمال الوسائل الموضوعية تحت تصرف المفتشية الجهوية.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 08-274، مرجع سبق ذكره.

## II . منهجية ونتائج الدراسة الميدانية

لما كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية عموماً وفعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية على وجه الخصوص، وللوصول إلى هذا الهدف، حددنا خمسة أهداف فرعية تمثلت فيما يلي:

- معرفة واقع بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية ؛
  - تقييم مستويات أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية ؛
  - معرفة أثر بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية على أداء موظفيها ؛
  - تقييم مدى فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية ؛
  - معرفة إنعكاسات تأثر أداء الموظفين ببيئة عملهم على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية.
- قبل التأكد من تحقق هذه الأهداف، نشير إلى خطوات، إجراءات وأدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية وطرق التحليل التي اعتمدنا عليها لمعالجة البيانات والتي نراها تخدم طبيعة بحثنا.

### II.1. منهجية الدراسة الميدانية

سنحاول التعرف على المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية إنطلاقاً من مجتمع وعينة الدراسة التي سنجمع بيانات مفرداتها، إلى الأدوات المستعملة في هذه الدراسة.

#### أولاً : مجتمع وعينة الدراسة

كلما كان حجم المجتمع كبير كان أسلوب الحصر الشامل عرضة لخطأ التحيز خاصة عندما يكون فرق كبير بين الإمكانات اللازمة والإمكانات المتوفرة لجمع البيانات. ولهذا ظهرت فكرة العينة كصورة مصغرة للمجتمع يكون عدد مفرداتها أصغر يمكن التحكم فيه وحصر خطأ التحيز في أضيق الحدود، غير أن هذا الأسلوب عرضة لخطأ الصدفة ينتج عن دراسة جزء من المجتمع تدخلت عوامل الصدفة بصورة كبيرة في طريقة اختياره مما قد يجعل التمثيل غير صادق. ويرى الباحثين أن مجموع خطأ الصدفة والتحيز في العينة أقل من خطأ التحيز في الحصر الشامل وهذا ما يدفعهم إلى استخدام العينات في دراساتهم.<sup>1</sup>

ونظراً لإنتشار المصالح الخارجية لوزارة المالية عبر ولايات ( وأحياناً بلديات ) الوطن والعدد الكبير لموظفيها ( 95382 موظف ) وصعوبة إجراء دراسة شاملة عليها ( تتطلب تكلفة وجهد ووقت ) فقد وقع اختيارنا على عينة موزعة في عشرة ولايات ( الجدول رقم 20 )، حيث فرضت علينا ظروف الدراسة اختيار عينة قصدية، كانت فيها خبرة الباحث ومعرفته أساس إختيارها. وهو أسلوب يستخدم بشكل كبير في الدراسات الإستطلاعية خاصة إذا كان مجتمع الدراسة غير مضبوط الأبعاد، ولهذا يلجأ الباحث إلى

<sup>1</sup> جلال الصياد، عبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، تهامة، الطبعة الأولى، جدة، 1983، ص: 106.

إنتقاء أفراد عينته بما يخدم أهداف بحثه وهي تمثل له مصدر ثري للمعلومات التي يحتاجها.<sup>1</sup> ولقد استخدمنا طريقتين لتوزيع الإستثمارات، التوزيع المباشر باليد أو إرسالها عن طريق البريد الإلكتروني، حيث حاولنا الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المصالح، وتتنوع الولايات رغم الصعوبات التي واجهتنا.

وعن مدى ملائمة العينة المقصودة لإجراء دراستنا، إستندنا إلى رأي الباحثة شيكران " Sekaran " التي أشارت إلى إمكانية ذلك تحت الظروف والشروط التالية:<sup>2</sup>

- أن حجم العينة الذي يتراوح على مفرداتها بين 30 و 500 يعد ملائماً لمعظم أنواع البحوث؛
- عند استخدام الإنحدار المتعدد أو الإختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة ومن الأفضل أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة.

ولما كان عدد متغيرات دراستنا 10: بيئة العمل ( 04 متغيرات )، أداء الموظفين ( 03 متغيرات )، فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية ( 03 متغيرات )، فإن الحد الأدنى المطلوب هو 100 مفردة، وبما أن عدد أفراد العينة في دراستنا هو 183 يمكن الإعتماد على هذا الأسلوب من العينة. للإشارة قمنا بتوزيع 200 استمارة: استبعدنا منها 17 ( 03 استمارات لغياب البيانات الشخصية لأصحابها، 09 استمارات فارغة، 02 كانت الإجابات كلها محايد، 03 استمارات لعدم الإجابة على بعض عباراتها ).

الجدول رقم (20): توزيع الإستثمارات على المصالح والولايات

المصالح الخارجية الولاية	إدارة الخزينة	الإدارة الجبائية	إدارة الميزانية	أملاك الدولة والحفظ العقاري	إدارة الجمارك	المفتشيات الجهوية للمالية	المجموع
جيجل	09	13	13	09	18	/	62
الوادي	/	09	/	06	04	/	19
تبسة	05	/	06	06	/	/	17
قسنطينة	04	09	/	/	/	03	16
تيزي وزو	02	/	03	05	/	/	10
سطيف	05	/	/	05	/	03	13
سوق أهراس	04	/	07	/	/	/	11
أدرار	03	/	/	02	/	/	05
بسكرة	4	08	07	01	/	/	20
معسكر	/	/	10	/	/	/	10
المجموع	36	39	46	34	22	06	183

المصدر: من إعداد الباحث.

<sup>1</sup> عادل مرابطي، عائشة نحوي، العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 04، 2009، ص: 99، 100.

<sup>2</sup> Sekaran U, **Research Methods for Business a skill building approach**, 4<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, inc, New York, 2004, p: 295.

## ثانياً: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، مقسم إلى جزئين هما:

### الجدول رقم (21): أقسام ومحاوير الدراسة

البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الصنف، المصلحة الخارجية، الولاية )		الجزء الأول	
العبارة من 01 إلى 08	المتغيرات المادية لبيئة العمل	المحور الأول بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية	الجزء الثاني
العبارة من 09 إلى 17	المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل		
العبارة من 18 إلى 25	المتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل		
العبارة من 26 إلى 31	المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل		
العبارة من 32 إلى 36	أداء المهمة	المحور الثاني أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية	
العبارة من 37 إلى 42	الأداء السياقي		
العبارة من 43 إلى 47	الأداء التكيفي		
العبارة من 48 إلى 51	مطالب الحكومة والإدارة المركزية	المحور الثالث فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية	
العبارة من 52 إلى 55	مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة		
العبارة من 56 إلى 60	مطالب الموظفين		

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد اعتمدنا في تصميم الإستبيان على سلم ليكرت " Likert " الخماسي أحد أكثر المقاييس استخداماً لقياس آراء المبحوثين لسهولة استخدامه وتوازن درجاته، إذ يعبر عن درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الإستبيان. ولتحديد مجال كل فئة يتم تحديد مداها وطولها الفئة كما يلي:<sup>1</sup>

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى للفئة} - \text{الحد الأدنى للفئة} = 5 - 1 = 4.$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} = 5/4 = 0.8.$$

فيصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة في المقياس وهي الواحد، وبإضافة طول الفئة

نحصل على الحد الأعلى للفئة كما يبينه الجدول الموالي:

### الجدول رقم (22): سلم ليكرت " Likert " الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المجال	[ 1.80 - 1 ]	[ 2.60 - 1.81 ]	[ 3.40 - 2.61 ]	[ 4.20 - 3.41 ]	[ 5 - 4.21 ]
مستوى الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع		

المصدر: من إعداد الباحث.

<sup>1</sup> أحمد عبد السميع طيبة، مبادئ الإحصاء، دار البداية: ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص22.

### ثالثاً: الأساليب الإحصائية للدراسة

- اعتمدنا في معالجة البيانات المتحصل عليها على مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في:
- **معامل الارتباط بيرسون " Pearson "**: لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتحديد درجة الارتباط، وللتأكد من صدق الإتساق الداخلي والإتساق البنائي للإستبيان؛
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ " Cronbach's Alpha "**: للتأكد من ثبات الإستبيان؛
- **التكرارات والنسب المئوية**: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛
- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري**: لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان ومعرفة مقدار تشتت الإجابات؛
- **إختبار T للعينة الواحدة**: لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما أصغر أو يساوي أو أكبر من قيمة ثابتة، وتساوي في مقياس ليكرت " Likert " لهذه الدراسة ثلاثة لأنها تتوسط درجات الإجابة؛
- **الإنحدار الخطي البسيط**: لدراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير آخر تابع وفق العلاقة :  $y = ax + b$  حيث  $a$  هي ميل أو معامل الإنحدار وتعني مقدار التغير في المتغير التابع  $y$  عند زيادة قيمة المتغير المستقل  $x$  بمقدار 1 أما  $b$  هي معامل الثبات.

#### رابعاً: صدق الإستبيان

##### 1. الصدق الظاهري للإستبيان

كانت لنا زيارات ميدانية لمصالح لخارجية للمالية بولاية جيجل لإجراء مقابلات مع بعض موظفيها ومسؤوليها الذين قدموا لنا معلومات مفيدة في بناء أولى للإستبيان. وبعد أخذ ملاحظات الأستاذ المشرف بعين الإعتبار، قمنا بعرضه على لجنة تحكيم من أساتذة متخصصين ( الملحق رقم 02 ) تفضلوا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم اعتمدنا عليها في إخراج الإستبيان النهائي ( الملحق رقم 01 ).

##### 2. الصدق الداخلي لعبارات الإستبيان

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات الإستبيان نتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل محور من محاوره الثلاثة، بحساب معاملات الارتباط بيرسون " Pearson " بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

##### 1.2. الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات هذا المحور ( بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية ) نتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده الأربعة، بحساب معامل الارتباط بيرسون " Pearson " بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له على النحو المبين في الجداول ( من 23 - 26 ).

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول

الجدول رقم (23): معاملات الارتباط لعبارات بعد المتغيرات المادية لبيئة العمل بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	تصميم مبنى الإدارة التي أعمل فيها يعجبني	0.701**	0.000
02	ألوان طلاء مبنى الإدارة تشجع على العمل	0.686**	0.000
03	ديكور مكنتي مريح	0.674**	0.000
04	تصميم نوافذ مكنتي يسمح بمرور الضوء الطبيعي وتجديد الهواء	0.629**	0.000
05	يقع مبنى الإدارة في مكان هادئ بعيداً عن ضوضاء المدينة	0.593**	0.000
06	الضوضاء الصادرة عن عمليات الطباعة، رنين الهاتف، الحديث الجانبي لا تؤثر على تركيزي في العمل	0.558**	0.000
07	ستائر نوافذ مكنتي مناسبة تمنع دخول أشعة الشمس القوية	0.569**	0.000
08	مكنتي يتوفر على جهاز تكييف الهواء	0.461**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss عند مستوى دلالة 0.01\*\*

جاءت جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يعني أنها صادقة لما وضعت لقياسه. فيما تشير معاملات الارتباط المحصورة بين ( 0.461 و 0.701 ) إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود إتساق داخلي بين عبارات البعد والدرجة الكلية له.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني

الجدول رقم (24): معاملات الارتباط لعبارات بعد المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
09	لا أجد صعوبة في الإتصال بالإدارة العليا	0.536**	0.000
10	نظام الإتصال المعمول به في إدارتي فعال	0.602**	0.000
11	تحرص الإدارة على تكريس مبدأ العدالة بين الموظفين	0.672**	0.000
12	منصبي الحالي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي المهنية	0.508**	0.000
13	أخضع لرقابة رئيسي المباشر باستمرار أثناء عملي	0.293**	0.000
14	لا أتضابق من رقابة رئيسي لعملي	0.435**	0.000
15	تشجعني الإدارة على تحمل مسؤولياتي في العمل	0.568**	0.000
16	بفوضني رئيسي بعض صلاحياته	0.396**	0.000
17	أمارس عملي بكل إستقلالية وحرية	0.566**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss عند مستوى دلالة 0.01\*\*

جاءت جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 وعليه فالعبارات صادقة لما وضعت له. وقد كانت معاملات الارتباط محصورة بين (0.293 و 0.672) والتي تشير إلى ارتباط قوي و اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية له.

#### - الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث

الجدول رقم (25): معاملات الارتباط لعبارات بعد المتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
18	يوجد تعاون وانسجام بين مجموعة العمل	0.623**	0.000
19	علاقتي بزملائي جيدة وأشعر بالمتعة أثناء العمل معهم	0.548**	0.000
20	يساعدني رئيسي على التعلم وتطوير مهاراتي	0.691**	0.000
21	يحرص رئيسي على تعزيز الثقة بيني وبينه	0.721**	0.000
22	تسعى الإدارة للقضاء على مصادر عدم الإرتياح لدى الموظفين	0.792**	0.000
23	تحرص الإدارة على تحسين علاقتها بالموظفين	0.793**	0.000
24	تضع الإدارة برامج ترفيهية لإبعاد ضغوط وروتين العمل عن الموظفين	0.422**	0.000
25	بفضل تفهم الإدارة أستطيع التوفيق بين عملي وعائلي	0.652**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss \*\* عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 فالقيم وعليه فهذه العبارات صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين ( 0.422 و 0.793) إلى ارتباط قوي جدا واتساق داخلي بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية له.

#### - الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع

الجدول رقم (26): معاملات الارتباط لعبارات بعد المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
26	إجراءات العمل التقني بقطاع المالية بسيطة ولا تسبب لي الإرتباك	0.734**	0.000
27	لا أعمل بشكل مكثف	0.256**	0.000
28	لا أشعر بالملل أثناء القيام بعملية التقني ( الرقابة والتفتيش )	0.460**	0.000
29	تتوفر الإدارة على تكنولوجيا المعلومات في إطار عصنة النظام المالي	0.540**	0.000
30	أستخدم التكنولوجيا الحديثة لإنجاز عملي بدقة وسرعة	0.477**	0.000
31	أعمل في بيئة آمنة بعيدة عن كل أشكال العنف الجسدي واللفظي	0.431**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss \*\* عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 حيث مما يدل على أنها صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين ( 0.256 و 0.734 ) إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية له.

## 2.2. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

التأكد من الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني ( أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية ) يتم عبر التأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده الثلاثة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له على النحو المبين في الجداول ( من 27 - 29 ).

### - الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول

الجدول رقم (27): معاملات الارتباط لعبارات بعد أداء المهمة بدرجة الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
32	لدي المؤهلات الكافية لممارسة مهامي الرقابية بكفاءة	0.602**	0.000
33	أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة والأخلاق المهنية	0.682**	0.000
34	أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل لأداء مهامي	0.699**	0.000
35	أقوم بعملية بدرجة عالية من الدقة والجودة	0.761**	0.000
36	أحترم قرارات رئيسي دون تذمر	0.687**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss \*\* عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 وعليه فالعبارات صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين ( 0.602 و 0.761 ) إلى ارتباط قوي جدا مما يدل على وجود إتساق داخلي بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية له.

### - الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني

الجدول رقم (28): معاملات الارتباط لعبارات بعد الأداء السياقي بدرجة الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
37	لإكمال مهامي لدي إستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية	0.448**	0.000
38	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر	0.470**	0.000
39	أقدم إقتراحات وأقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل	0.426**	0.000
40	أقبل إنتقادات الآخرين بصدر رحب	0.410**	0.000
41	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم	0.672**	0.000
42	أسعى دوما لنشر ثقافة حسن النية	0.635**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss \*\* عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من الجدول رقم (28) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 حيث أن القيمة الإحصائية لكل عبارة أقل من 0.01 وعليه فعبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين ( 0.410 و 0.672 ) إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الثاني ( الأداء السياقي ) والدرجة الكلية له.

### - الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث

الجدول رقم (29): معاملات الارتباط لعبارات بعد الأداء التكيفي بدرجة الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
43	لدي القدرة على التعامل مع وضعيات العمل غير المتوقعة	0.505**	0.000
44	بإمكاني حل المشاكل بشكل خلاق ( جيد )	0.838**	0.000
45	أتغاضى عن المضايقات البسيطة التي أتعرض لها في مكان العمل	0.483**	0.000
46	أسعى دائماً إلى تعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف	0.512**	0.000
47	أتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في إطار العمل	0.498**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss \*\* عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من الجدول رقم (29) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 حيث أن القيمة الإحصائية لكل عبارة أقل من 0.01 وعليه فعبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين ( 0.483 و 0.838 ) إلى ارتباط قوي جداً مما يدل على وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الثالث ( الأداء التكيفي ) والدرجة الكلية له.

### 2.3. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث

التأكد من الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث ( فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية ) يتم من خلال التأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده الثلاثة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له على النحو المبين في الجداول ( من 30 - 32 ).

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول

الجدول رقم (30): معاملات الارتباط لعبارات بعد مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة المالية بدرجة الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
48	تسهر المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على حماية المال العام ومحاربة كل أشكال الفساد	0.785**	0.000
49	تلتزم المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بتطبيق قوانين وتعليمات الإدارة المركزية لوزارة المالية	0.690**	0.000
50	تطبق المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها الإجراءات المتعلقة بإصلاح وعصرنة النظام المالي	0.755**	0.000
51	تحرص المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على تعيين ذوي الخبرة والكفاءات المتخصصة في تسيير المال العام في المناصب العليا	0.842**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0.01 وعليه فعبارات البعد الأول صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين ( 0.690 و 0.842 ) إلى وجود ارتباط قوي جدا مما يعني وجود إتساق داخلي بين عبارات البعد الأول ( مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة المالية ) والدرجة الكلية له.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني

الجدول رقم (31): معاملات الارتباط لعبارات بعد مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة بدرجة الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
52	يتعامل الموظفون بشكل جيد ودون تمييز مع جميع المتعاملين وطالبي الخدمة	0.741**	0.000
53	تتعامل المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بشفافية مع المتعاملين وطالبي الخدمة حيث تتيح لهم فرصة الإطلاع على المعلومات المتعلقة بخدماتها وإبداء الرأي وتقديم الشكاوي	0.768**	0.000
54	تجري المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها إستطلاعات دورية لمعرفة تطلعات المتعاملين وطالبي الخدمة	0.671**	0.000
55	تحرص المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على تسهيل الإجراءات الإدارية للمتعاملين وطالبي الخدمة	0.732**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 حيث أن القيم الإحصائية لكل عبارة أقل من 0.01 وعليه فعبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين ( 0.671 و 0.768 ) إلى ارتباط قوي جدا واتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الثاني ( مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة ) والدرجة الكلية له.

### - الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث

الجدول رقم (32): معاملات الارتباط لعبارات بعد مطالب الموظفين بدرجة الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
56	الأجر الذي أحصل عليه يسمح لي بإشباع حاجياتي المادية	0.659**	0.000
57	عملي يتيح لي فرصة بناء علاقات وصدقات داخل وخارج الإدارة	0.547**	0.000
58	المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها تمنح الإعراف والتقدير للموظفين المميزين في أداءهم	0.710**	0.000
59	تمتاز المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بالإستقرار حيث تقل فيها معدلات التغيب ودوران العمل	0.621**	0.000
60	أنا على استعداد للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها	0.467**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss \*\* عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 حيث أن القيمة الإحصائية لكل عبارة أقل من 0.01 وعليه فعبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين ( 0.467 و 0.710 ) إلى ارتباط قوي جدا واتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الثاني ( مطالب الموظفين ) والدرجة الكلية له.

### 3. الصدق الداخلي لمحاوَر الإستبيان

للتأكد من ذلك نقوم بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد كل محور على حدى والدرجة الكلية للمحور، بعد ذلك نقوم بحساب معاملات الارتباط بين محاور الإستبيان مع الدرجة الكلية لعبارات الإستبيان. وذلك على النحو المبين في الجداول ( من 33- 36 ).

### - الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول

الجدول رقم (33): معاملات الارتباط لأبعاد محور بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية بدرجته الكلية

الرقم	البعد	معامل الارتباط r	القيمة الإحتمالية
01	المتغيرات المادية لبيئة العمل	0.714**	0.000
02	المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل	0.818**	0.000
03	المتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل	0.807**	0.000
04	المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل	0.668**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss \*\* عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01 فالقيم الإحتمالية للأبعاد الأربعة أقل من 0.01 مما يعني أنها صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين ( 0.668 و 0.818 ) إلى إرتباط قوي جدا وإتساق داخلي بين جميع أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية له.

### - الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

الجدول رقم (34): معاملات الارتباط لأبعاد محور أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية بدرجته الكلية

الرقم	البعد	معامل الارتباط r	القيمة الإحتمالية
01	أداء المهمة	0.491**	0.000
02	الأداء السياقي	0.797**	0.000
03	الأداء التكيفي	0.694**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss \*\* عند مستوى دلالة 0.01

جاءت جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01 فالقيمة الإحتمالية للأبعاد الثلاثة أقل من 0.01 أي أن أبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين ( 0.491 و 0.797 ) إلى إرتباط قوي جدا وإتساق داخلي بين جميع أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية له.

### - الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثالث

الجدول رقم (35): معاملات الارتباط لأبعاد محور فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية بدرجته الكلية

الرقم	البعد	معامل الارتباط r	القيمة الإحتمالية
01	مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة المالية	0.871**	0.000
02	مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة	0.815**	0.000
03	مطالب الموظفين	0.757**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss \*\* عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجدول يتبين أن معاملات الارتباط دالة عند 0.01 حيث أن القيم الإحصائية للأبعاد الثلاثة أقل من 0.01 وعليه فهي صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين ( 0.757 و 0.871) إلى ارتباط قوي جدا وإتساق داخلي بين جميع أبعاد المحور الثالث والدرجة الكلية له.

#### - الصدق الداخلي لمحاور الإستبيان ككل

الجدول رقم (36): معاملات الارتباط لمحاور الإستبيان بدرجته الكلية

الرقم	المحور	معامل الارتباط r	القيمة الإحصائية
01	بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية	0.776**	0.000
02	أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية	0.682**	0.000
03	فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية	0.810**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss \*\* عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات الإستبيان دالة عند مستوى دلالة 0.01 حيث أن القيمة الإحصائية للمحاور الثلاثة أقل من 0.01 وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه. وقد كانت معاملات الارتباط محصورة بين (0.682 و 0.810) تشير إلى ارتباط قوي جدا مما يدل على وجود إتساق داخلي بين جميع محاور الإستبيان والدرجة الكلية له.

#### خامسا: ثبات الإستبيان

يقع معامل الثبات في المجال [ 0 - 1 ] فكلما إقترب من الصفر كان الثبات منخفضا وكلما اقترب من الواحد كان الثبات عاليا. وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ " Cronbach's Alpha " ( الملحق رقم 04 ) لجميع محاوره كما يوضحه الجدول:

الجدول رقم (37): معامل الثبات ألفا كرونباخ " Cronbach's Alpha " لمحاور الإستبيان

الرقم	المحور	معامل ألفا كرونباخ	ثبات الاختبار - إعادة الإختبار
الأول	بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية	0.842	0.917
الثاني	أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية	0.690	0.830
الثالث	فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية	0.874	0.920
<b>الكلية</b>		<b>0.811</b>	<b>0.900</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول أن معامل ألفا " Alpha " لجميع محاور الدراسة تجاوز 60 % مما يدل على درجة ثبات عالية ومنه يمكن الإعتماد على هذا الإستبيان كأداة لهذه الدراسة.

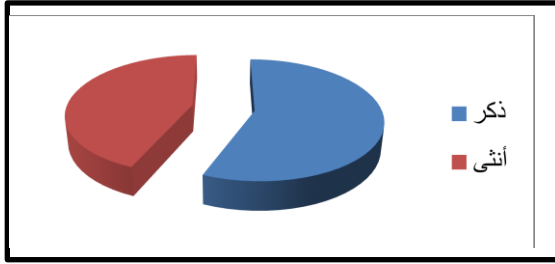
## II. 2. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

### أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة

يسمح هذا التحليل بالتعرف على أهم الخصائص التي يتميز بها أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة، المصلحة، الولاية ( الملحق رقم 05 ).

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الشكل رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel

الجدول رقم (38): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

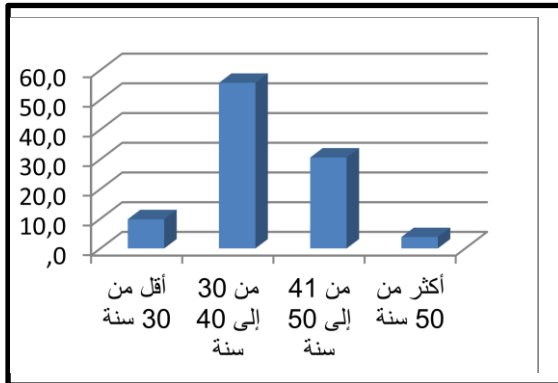
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	103	56.3%
أنثى	80	43.7%
المجموع	183	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

يظهر التوزيع المتقارب لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، وهذا يرجع إلى إندماج المرأة الجزائرية في سوق العمل وتواجدها القوي في جميع المجالات خاصة في الإدارات العمومية. وهذا يدل على أن المصالح الخارجية لوزارة المالية تكرر مبدأ المساواة وعدم التمييز بين الجنسين أثناء التوظيف.

#### 2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

الشكل رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel

الجدول رقم (39): توزيع أفراد العينة حسب العمر

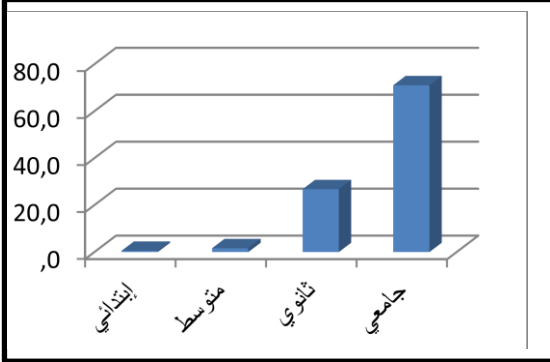
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	18	9.8%
[ 30 - 40 سنة ]	102	55.7%
[ 41 - 50 سنة ]	56	30.6%
أكثر من 50 سنة	07	3.8%
المجموع	183	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بنضج فكري، فالفئة الغالبة هي فئة [ 30 - 40 سنة ] بما نسبته 55.7% والتي على العموم تتميز بالجد والعطاء سواء المتزوجين منهم أو المقبلين على الزواج، إذ ومع تكوين الأسرة وما يترتب عنه من الحاجة إلى الإستقرار والرغبة في النجاح في العمل تتغير الأنماط السلوكية للموظف بشكل إيجابي حيث تقل معدلات التغيب ودوران العمل ويزيد التزامه.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المستوى



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel

الجدول رقم (40): توزيع أفراد العينة حسب المستوى

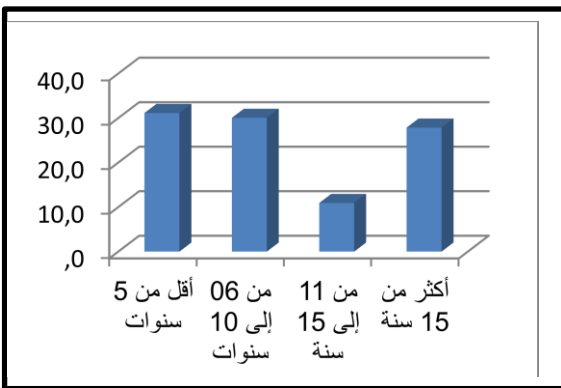
المستوى	التكرار	النسبة
إبتدائي	01	0.5%
متوسط	03	1.6%
ثانوي	49	26.8%
جامعي	130	71%
المجموع	183	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

يظهر الأهلية العلمية لعينة الدراسة وهذا شيء إيجابي يسمح لهذه المصالح بتحقيق أداء متميز، فالإطارات الجامعية يمكن الإعتماد عليها مع المزيد من الخبرة في تقديم أفكار جديدة وتحسين جودة الخدمة. وعن نسبة 71% من أفراد العينة الجامعيين، فيرجع إلى تجاوبهم معنا وهذا بحكم معرفتهم بأهمية الإستبيان في البحث العلمي، عكس باقي المستويات التي كان يخشى موظفيها من الإدلاء بأي معلومات ولم يكونوا متحمسين للإجابة على الإستمارات وأكثرهم رفض التعبير عن رأيه. لكن هذا لا ينفي أن هذه المصالح أصبحت تعتمد بشكل كبير على خريجي الجامعات خاصة أمام عجز المعاهد المتخصصة في تكوين مستخدمي المالية في تغطية إحتياجات المصالح من الإطارات، كالمعهد الوطني للضرائب بالقليعة.

### 4. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel

الجدول رقم (41): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

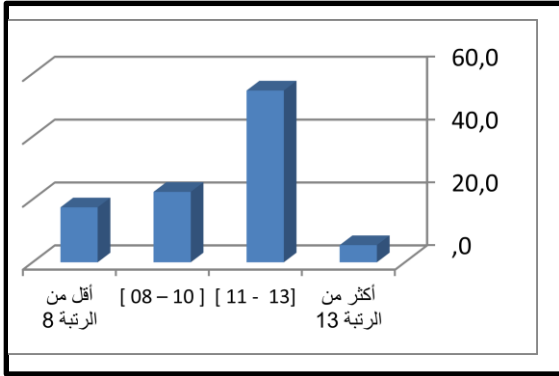
الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	57	31.10%
[ 06 - 10 سنوات ]	55	30.10%
[ 11 - 15 سنة ]	20	10.90%
أكثر من 15 سنة	51	27.90%
المجموع	183	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

يظهر أن المصالح الخارجية تخطط بشكل جيد لمواردها البشرية، من حيث التجديد والتشبيب المستمر لإطاراتها، وهذا يضمن لها الإستقرار دون أن تتأثر بتقاعد إطاراتها عبر انتقال سلسل للمعارف والخبرات بين الأجيال المقبلة على التقاعد والأجيال الحديثة التوظيف.

## 5. توزيع أفراد العينة حسب الصنف

الشكل رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الصنف



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel

الجدول رقم (42): توزيع أفراد العينة حسب الصنف

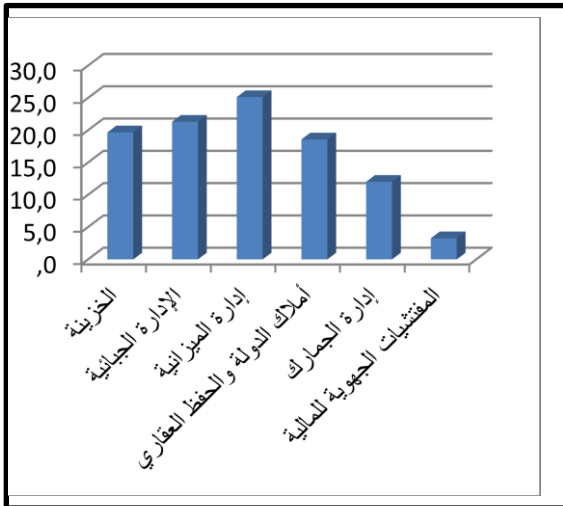
الصنف	التكرار	النسبة
أقل من الصنف 8	32	17.5%
[ 10 - 08 ]	41	22.4%
[ 13 - 11 ]	100	54.6%
أكثر من الصنف 13	10	5.5%
<b>المجموع</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

غالبية أفراد العينة يحوزون على الأصناف التي تقع في المجال [ 13 - 11 ] بحكم المستويات العليا لغالبيتهم ذوي الشهادات الجامعية، غير أنه في المقابل نلاحظ أن فئة قليلة تحوز على أصناف تفوق الصنف 13 (5.5%) وهذا قد يشير إلى قلة فرص الترقية والذي من شأنه أن يؤثر سلبا على الدافعية للعمل.

## 6. توزيع أفراد العينة حسب المصلحة

الشكل رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب المصلحة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel

الجدول رقم (43): توزيع أفراد العينة حسب المصلحة

المصلحة الخارجية	التكرار	النسبة
الخزينة	36	19.70%
الإدارة الجبائية	39	21.30%
إدارة الميزانية	46	25.10%
أموال الدولة والحفظ العقاري	34	18.60%
إدارة الجمارك	22	12%
المفتشيات الجهوية للمالية	06	3.3%
<b>المجموع</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

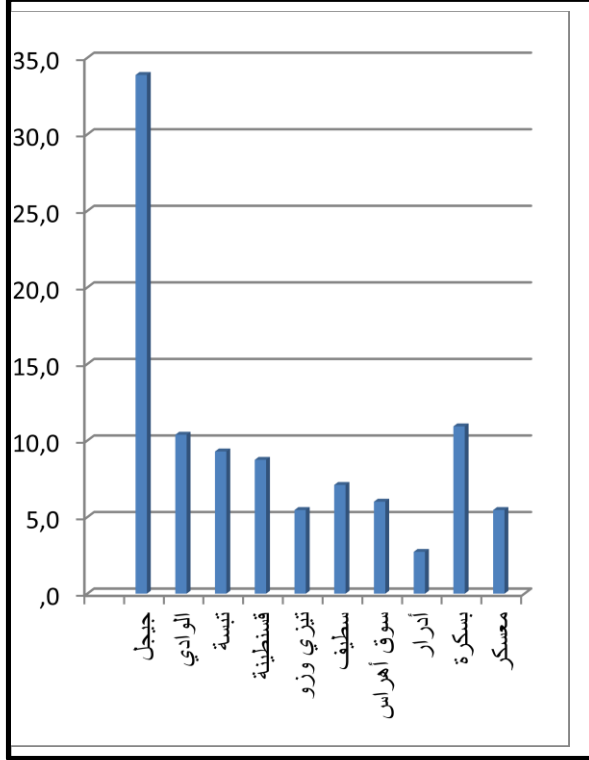
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

حاولنا تنويع المصالح أثناء توزيع الإستثمارات الأمر الذي أدى إلى هذا النوع من التوازن باستثناء المفتشيات الجهوية للمالية والتي لم تتمكن من الحصول إلا على 06 إستثمارات منها لعدة أسباب، السبب الأول أن هذه المفتشيات جهوية وعددها محدود على عكس باقي المصالح المتواجدة في كل الولايات وأحيانا على مستوى البلديات، السبب الثاني هو طبيعة عملها ففي مقابلة لنا مع مدير المفتشية الجهوية للمالية بقسنطينة أبلغنا أن غالبية الموظفين في مهمات تفتيشية، أما السبب الثالث فهو العدد المتواضع

لموظفي المفتشيات حيث يتراوح بين 04 إلى 06 في أحسن الحالات، والسبب الرابع هو التحفظ المبالغ فيه الذي أبداه بعض الموظفين بخصوص عبارات الإستبيان حيث اعتبروها أسرار مهنية.

#### 7. توزيع أفراد العينة حسب الولاية

الشكل رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب الولاية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel

الجدول رقم (44): توزيع أفراد العينة حسب الولاية

الولاية	التكرار	النسبة
جيجل	62	33.9%
الوادي	19	10.4%
تبسة	17	9.3%
قسنطينة	16	8.7%
تيزي وزو	10	5.5%
سطيف	13	7.1%
سوق أهراس	11	6.0%
أدرار	05	2.7%
بسكرة	20	10.9%
معسكر	10	5.5%
المجموع	183	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

أثناء عملية توزيع للإستمارات، حاولنا كذلك مراعاة التوزيع الجغرافي لهذه المصالح الخارجية بين ولايات الشرق، الغرب، الوسط، والجنوب. حيث حازت ولاية جيجل على الحصة الأكبر لسهولة الوصول إلى هذه المصالح ( بحكم مكان عملنا وإقامتنا بالولاية وبحكم العلاقات الجيدة التي تربطنا ببعض موظفي هذه المصالح ) حيث سمحت لنا بالحصول على 62 إستمارة بنسبة 33.9%، تلتها ولاية بسكرة بـ 20 إستمارة أي ما نسبته 10.9%، ثم ولاية الوادي بـ 19 إستمارة وبنسبة 10.4%، أما ولايات معسكر، أدرار، سوق أهراس، تيزي وزو فقد قمنا بإرسال الإستمارات عبر البريد الإلكتروني لبعض موظفي المصالح، فكانت الإستجابة ضعيفة جدا، كما استغرقت من وقتنا الكثير لإسترجاعها.

وكخلاصة حول أفراد عينة الدراسة ( 183 موظف )، يمكن القول أن الفئة الغالبة منهم تحمل البيانات الشخصية والوظيفية التالية: 56.3% منهم ذكور، 33.9% يعملون في ولاية جيجل، 25.10% ينتمون إلى المصالح الخارجية لإدارة الميزانية، 55.7% ينتمون إلى الفئة العمرية [ 30 - 40 سنة ]، 71% منهم جامعيون، 31.10% لديهم أقدمية تقل عن 05 سنوات، 54.6% أصنافهم تقع في المجال [ 11 - 13 ] .

## ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ( الملحق رقم 06 ) مع الإستعانة بالنسب المئوية ( الملحق رقم 07 ) سنقوم بتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الإستبيان لمعرفة درجة موافقتها على كل عبارة وأهميتها بالنسبة للموظفين من أجل توجيه مزيد من الإهتمام بهذه العوامل.

### 1. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول

جاء هذا المحور ليكشف واقع بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من خلال الوقوف على إتجاهاتهم وآرائهم على عبارات هذا المحور والموزعة على أربعة أبعاد:

#### 1.1. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول " المتغيرات المادية لبيئة العمل ".

الجدول رقم (45): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المتغيرات المادية لبيئة العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
01	تصميم مبنى الإدارة التي أعمل فيها يعجبني	2.770	1.339	متوسط
02	ألوان طلاء مبنى الإدارة تشجع على العمل	2.699	1.250	متوسط
03	ديكور مكنتي مريح	2.694	1.277	متوسط
04	تصميم نوافذ مكنتي يسمح بمرور الضوء الطبيعي وتجديد الهواء	3.481	1.157	مرتفع
05	يقع مبنى الإدارة في مكان هادئ بعيداً عن ضوضاء المدينة	3.196	1.237	متوسط
06	الضوضاء الصادرة عن عمليات الطباعة، رنين الهاتف، الحديث الجانبي لا تؤثر على تركيزي في العمل	2.939	1.182	متوسط
07	ستائر نوافذ مكنتي مناسبة تمنع دخول أشعة الشمس القوية	2.994	1.277	متوسط
08	مكنتي يتوفر على جهاز تكييف الهواء	3.748	1.236	مرتفع
-	<b>الكلية</b>	<b>3.065</b>	<b>0.759</b>	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

- جاءت العبارة (08) أولاً من حيث الأهمية، فما نسبته 79.3% من أفراد العينة تتوفر مكاتبهم على أجهزة التكييف. فيما حلت العبارة (04) ثانياً، فما نسبته 69.4% من أفراد العينة يعتبرون تصميم نوافذ مكاتب مناسب، حيث يسمح بمرور الضوء الطبيعي وتجديد الهواء. وهذا مؤشر جيد على إهتمام المصالح الخارجية لوزارة المالية بمكاتب الموظفين من حيث التكييف والتهوية والإضاءة الطبيعية.

- العبارات (01)، (05)، (06)، (07) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 51.4 % من أفراد العينة لا يعجبهم تصميم المبنى، 35.5 % يعانون من ضوضاء المدينة بحكم موقع المبنى، 43.7 % يعانون من ضوضاء المكتب، 38.8 % مكاتبهم غير محمية من أشعة الشمس بفعل نوعية الستائر.
- حلت العبارة (02) في المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث الأهمية، فما نسبته 53 % من أفراد العينة يعتبرون ألوان طلاء مبنى إدارتهم غير مشجعة على العمل. بينما جاءت العبارة (03) أخيراً فما نسبته 52.5 % منهم يعتبرون ديكور مكاتبهم غير مريح ( بعض المكاتب تجهيزاتها قديمة ).
- جاء البعد الأول " المتغيرات المادية لبيئة العمل " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.065 يفوق المتوسط المعتمد ( 03 ). وحسب إجابات أفراد العينة، فإن إدارتهم بحاجة إلى إعادة النظر في التصميم الداخلي والخارجي لمكان العمل ( خاصة المباني القديمة )، وعليه من الأحسن لها إستطلاع آراء موظفيها ومشاركتهم في إختيار التصميم المناسب في حال ما تقرر تجديد المبنى، تقليص مستويات الضوضاء بالمكاتب إلى ما دون 50 ديسيبل، وتعيير ستائر النوافذ مع اعتماد الألوان الهادئة أو الدافئة المشجعة على النشاط والحماس.

## 1.2. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني

فيما يلي عرض للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني " المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل " .

الجدول رقم (46): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
09	لا أجد صعوبة في الإتصال بالإدارة العليا	0.710	1.304	منخفض
10	نظام الإتصال المعمول به في إدارتي فعال	2.847	1.176	متوسط
11	تحرص الإدارة على تكريس مبدأ العدالة بين الموظفين	2.683	1.230	متوسط
12	منصبي الحالي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي المهنية	3.426	1.246	مرتفع
13	أخضع لرقابة رئيسي المباشر باستمرار أثناء عملي	3.409	1.059	مرتفع
14	لا أتضايق من رقابة رئيسي لعملي	3.699	0.979	مرتفع
15	تشجعني الإدارة على تحمل مسؤولياتي في العمل	3.284	1.117	متوسط
16	يفوضني رئيسي بعض صلاحياته	2.901	1.186	متوسط
17	أمارس عملي بكل إستقلالية وحرية	3.836	3.168	مرتفع
-	<b>الكلي</b>	<b>3.199</b>	<b>0.722</b>	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

- جاءت العبارة (17) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط (3.836) وانحراف معياري (3.168) يشير إلى تشتت كبير في الإجابات ( 16.4 % من أفراد العينة موافقون بشدة، 51.4 % موافقون، 13.7 % محايدون، 13.1 % غير موافقون، 4.9 % غير موافقون بشدة ) والذي يمكن تفسيره باختلاف طبيعة العمل بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، فهناك عمل ذو طابع تقني يقوم به الموظفون المنتمون إلى الأسلاك التقنية كالمراقبين والمفتشين وأعوان المعاينة وهم في الغالب يمارسون عملهم بكل استقلالية (67.8 %) ( بحكم عملهم خارج الإدارة ). بينما هناك عمل ذو طابع إداري يقوم به الموظفون المنتمون إلى الأسلاك المشتركة كالمصرفين الإداريين، الملحفين الإداريين وأعوان المكاتب يعملون تحت الرقابة المستمرة للرئيس المباشر حسب العبارة (13) بنسبة 57.9 % . هذه النسبة تشمل كذلك الفئة الأولى، إذ وبعد نهاية مهمة التفتيش تراقب تقاريرهم من طرف رؤسائهم قبل إرسالها إلى الإدارات والهيئات المركزية كمجلس المحاسبة والمفتشية العامة للمالية.
- ولأن الرقابة تسمح بكشف الخطأ قبل فوات الأوان وتجنب الموظف المساءلة والمحاسبة، فإن 72.7% من أفراد عينة الدراسة لا يتضايقون من رقابة رئيسهم المباشر ( العبارة رقم 14 ).
- سجلت العبارة رقم (12) درجة عالية من الأهمية بمتوسط (3.426)، فما نسبته 66.1 % من أفراد العينة يعتبرون مناصبهم الحالية ملائمة مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم المهنية. لكن مقابل هذه النسبة توجد 24.6 % من الموظفين غير راضين عن المناصب التي يشغلونها لأنها لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، وهنا نميز بين ثلاثة حالات أساسية، الأولى فئة من الموظفين تنازلت وقبلت بمناصب عمل أقل من الشهادة التي تحوزها، وفئة أخرى حصلت على شهادات أثناء مسارها المهني وسعت إلى الترقية في الرتبة دون جدوى، والفئة الثالثة التي لها خبرة مهنية كبيرة ظلت تراوح مكانها بلا ترقية لعدة أسباب أهمها التمييز وغياب العدالة، ولهذا جاءت العبارة رقم (11) بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 32.8 % من الموظفين يؤكدون غياب العدالة.
- 38.3 % من الموظفين يقرون بعدم فعالية نظام الإتصال، القائم أساساً على الرسائل النازلة من أعلى إلى أسفل في شكل أوامر وتعليمات أما الشكاوي والتظلمات والطلبات فلا تصل إلى الإدارة العليا بسبب صعوبة الإتصال بهم ( العبارة رقم 09 التي حلت أخيراً ) ف 49.2 % من الموظفين يواجهون مثل هذه الصعوبات، حيث أن مبدأ إحترام السلطة السلمية يفتح المجال أمام الإدارة الوسطى للتشويش على الرسائل الصاعدة.
- ورغم أن 54.6 % من هذه المصالح ( حسب آراء أفراد عينة الدراسة ) تشجعهم على تحمل مسؤولياتهم في العمل إلا أن 39.4 % من الرؤساء لا يفوضون بعض صلاحياتهم لمؤوسيتهم وهذا ما يؤثر على إدراك الموظفين للتمكين.

- جاء البعد الثاني " المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل" بدرجة متوسطة من الأهمية تميل إلى الإيجابية لأن متوسط هذا البعد (3.199) أكبر من (03). إلا أن هذه المصالح بحاجة إلى اعتماد نظام إتصال في جميع الإتجاهات مع تشجيع الإتصالات الصاعدة ( الإستماع إلى إنشغالات وإقتراحات الموظفين )، تكريس مبدأ العدالة وترقية من تتوفر فيهم المؤهلات العلمية أو الخبرات المهنية في الرتب المناسبة للقضاء على مشاعر الإستهياء والرغبة في ترك العمل ( من خلال مقابلاتنا مع بعض الموظفين أكد عدد معتبر منهم رغبته وإستعداده لترك العمل في حال أتاحت له فرص عمل في إدارة أخرى )، والإهتمام أكثر بتمكين الموظفين عبر مشاركتهم وتقويضهم بعض سلطات وصلاحيات المسؤولين حتى يتسنى إعادهم مستقبلا لتقلد المسؤوليات وتحفيزهم معنويا.

### 1.3. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث " المتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل ".

الجدول رقم (47): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد المتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الأهمية
18	يوجد تعاون وانسجام بين مجموعة العمل	3.568	1.018	مرتفع
19	علاقتي بزملائي جيدة وأشعر بالمتعة أثناء العمل معهم	3.836	0.815	مرتفع
20	يساعدني رئيسي على التعلم وتطوير مهاراتي	3.491	1.113	مرتفع
21	يحرص رئيسي على تعزيز الثقة بيني وبينه	3.601	1.047	مرتفع
22	تسعى الإدارة للقضاء على مصادر عدم الإرتياح لدى الموظفين	2.847	1.199	متوسط
23	تحرص الإدارة على تحسين علاقتها بالموظفين	3.016	1.160	متوسط
24	تضع الإدارة برامج ترفيهية لإبعاد ضغوط وروتين العمل عن الموظفين	1.776	0.913	منخفض
25	بفضل تفهم الإدارة أستطيع التوفيق بين عملي وعائلي	3.016	1.211	متوسط
-	<b>الكلية</b>	<b>3.144</b>	<b>0.706</b>	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

- جاءت العبارة (19) أولا من حيث الأهمية بمتوسط (3.836)، فما نسبته 76.5 % من أفراد العينة يعتبرون علاقتهم بزملائهم جيدة ويشعرون بالمتعة أثناء العمل معهم، وهذا ما جعل 69.4 % يقرون بوجود تعاون وانسجام بينهم حسب ما أفرزته نتائج العبارة (18) وهذا مؤشر جيد على جودة المناخ الإجتماعي للعمل، حيث يسود تفاهم كبير بين الموظفين وهذا يقلل من الصراعات.

- وعن علاقة الموظفين برؤسائهم، فتظهر من الأهمية العالية لمتوسط العبارة (21) يؤكد من خلالها 64.4 % من أفراد العينة حرص الرؤساء على تعزيز علاقتهم برؤوسيتهم، ف 61.7 % منهم يعترفون بمساعدة رؤسائهم لهم على التعلم وتطوير مهاراتهم كما يشير إليه متوسط العبارة (20).
- وعلى العكس تبين العبارات (22)، (23)، (25) ذات الأهمية المتوسطة، أن علاقة الموظفين بإدارتهم بعيدة عن تطلعاتهم، فما نسبته 44.8 % من الموظفين يرون أن إدارتهم غير حريصة على تحسين هذه العلاقة، 44.8 % يعتبرونها إدارة غير متفهمة ولا تمنحهم فرصة التوفيق بين عملهم وأسرهم. في حين جاءت العبارة (24) على درجة منخفضة من الأهمية يؤكد من خلالها 82.5 % من أفراد العينة أن إدارتهم لا تضع برامج ترفيحية لإبعاد ضغوط وروتين العمل عنهم.
- جاء البعد الثالث " المتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل " على درجة متوسطة من الأهمية، تميل إلى الإيجابية ( الدرجة العالية من الأهمية ) فالمتوسط الكلي يقدر بـ (3.144) أكبر من (03)، حيث تحتاج هذه المصالح إلى تحسين علاقتها ( الإدارة ) بالموظفين عبر الإهتمام بمشاكلهم الداخلية والخارجية والعمل على إبعاد ضغوط وروتين العمل ومساعدتهم على التوفيق بين العمل والأسرة. كما أن الإهتمام بالقضايا التنظيمية السالفة الذكر ( الإتصال، العدالة، التمكين ) يدخل أيضا ضمن هذا الإطار، حيث سيخلق نوع من الثقة بين الطرفين ويحسن العلاقة بينهما.

#### 1.4. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع " المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل ".

الجدول رقم (48): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
26	إجراءات العمل التقني بقطاع المالية بسيطة ولا تسبب لي الإرتباك	3.344	3.238	مرتفع
27	لا أعمل بشكل مكثف	3.213	1.135	متوسط
28	لا أشعر بالملل أثناء القيام بعملية التقني ( الرقابة والتفتيش )	3.327	1.090	متوسط
29	تتوفر الإدارة على تكنولوجيا المعلومات اللازمة لعصرنة النظام المالي	2.382	1.156	متوسط
30	أستخدم التكنولوجيا الحديثة لإنجاز عملي بدقة وسرعة	2.672	1.271	متوسط
31	أعمل في بيئة آمنة بعيدة عن كل أشكال العنف الجسدي واللفظي	3.623	1.101	مرتفع
-	الكلي	3.093	0.812	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

- جاءت العبارة (31) أولاً من حيث الأهمية، فما نسبته 69.9% من أفراد عينة الدراسة يعتبرون عملهم آمن لا يعرضهم لأي شكل من أشكال العنف الجسدي واللفظي، تلتها العبارة (26) من حيث الأهمية بمتوسط (3.344) وانحراف معياري (3.238) حيث أن 50.9% يعتبرون إجراءات العمل التقني بقطاع المالية بسيطة ولا تسبب لهم إرتباك ( هذا التشتت قد يرجع إلى إختلاف في الأقدمية والخبرة بين أفراد العينة، فمع المزيد من الخبرة قد يصبح هذا العمل بسيط عكس الموظفين الجدد ذوي المعارف المحدودة بطرق وإجراءات العمل واللوائح المعمول بها ).
- جاءت العبارات (27)، (28)، (29)، (30) بدرجة متوسطة من الأهمية، ف 22.4% فقط من أفراد العينة يشعرون بالملل أثناء قيامهم بمهام الرقابة والتفتيش ( طبيعة العمل ديناميكية )، 39.3% يعملون بشكل مكثف وهذا راجع إلى أن المصالح المتواجدة على مستوى الولايات ( والتي تشكل نسبة معتبرة من عينة الدراسة ) تكون في الغالب أكثر ضغطاً مقارنة بتلك المتواجدة على مستوى البلديات ولهذا تجد موظفيها يشكون من كثافة العمل. كما أن 49.7% لا يستخدمون التكنولوجيا الحديثة لإنجاز أعمالهم ( خاصة الموظفين القدامى والمقبلين على التقاعد الذين لا يتقنون استخدام هذه التكنولوجيا )، 61.2% يرون أن إدارتهم لا تتوفر على التكنولوجيا التي تدخل ضمن متطلبات عصنة النظام المالي ( طبعاً العملية ما زالت قيد التطبيق وقد تستغرق وقتاً معتبراً لتعميمها ).
- جاء البعد الرابع " المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل" على درجة متوسطة من الأهمية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، غير أن اتجاهاتهم تميل إلى الإيجابية لأن المتوسط الكلي لهذا البعد (3.093) أكبر من (03). يبقى على إدارة هذه المصالح العمل على التقليل من كثافة العمل خاصة بالمديريات الولائية، تعميم تطبيق التكنولوجيا وتدريب الموظفين على استخداماته، تدوير العمل بين الموظفين لتقليل شعورهم بالملل، فمن خلال المقابلات التي أجريناها مع عينة من موظفي هذه المصالح أكد لنا بعضهم أن هناك من يشغل نفس المنصب منذ أكثر من 20 سنة رغم طلباته المتكررة للإنتقال إلى قسم آخر حتى يتخلص من الروتين ولإكتساب المزيد من الخبرات تسمح له بتقلد مناصب عليا مستقبلاً، في الوقت الذي ينتقل فيه موظف آخر بكل حرية ومتى شاء، وهذا يعد ظلماً وتمييزاً من طرف المسؤولين وهذا أيضاً له علاقة بالمتغيرات التنظيمية ( العدالة، التمكين ).

## 2. تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني

جاء هذا المحور ليكشف مستويات الأداء لدى موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية، من خلال الوقوف على اتجاهات وآراء عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والموزعة على ثلاثة أبعاد:

## 2.1. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول " أداء المهمة " .

الجدول رقم (49): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد أداء المهمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
32	لدي المؤهلات الكافية لممارسة مهامي الرقابية بكفاءة	4.032	0.717	مرتفع
33	أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة والأخلاق المهنية	4.038	0.758	مرتفع
34	أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل لأداء مهامي	3.770	0.926	مرتفع
35	أقوم بعملية بدرجة عالية من الدقة والجودة	4.038	0.706	مرتفع
36	أحترم قرارات رئيسي دون تدمير	3.847	0.863	مرتفع
-	<b>الكلية</b>	<b>3.945</b>	<b>0.545</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

- جاءت العبارة (35) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط (4.038) وانحراف (0.706) أكد من خلالها 86.9 % من أفراد العينة أنهم يقومون بعملهم بدرجة عالية من الدقة والجودة. بينما حلت العبارة (33) ثانياً بنفس قيمة المتوسط لكن بإنحراف أكبر (0.758)، فما نسبته 84.7 % من أفراد عينة الدراسة يمارسون مهامهم دون ضغوط تفقدهم النزاهة والأخلاق المهنية. تليها العبارة (32) فما نسبته 85.4 % يعتبرون أن لديهم المؤهلات الكافية لممارسة مهامهم الرقابية بكفاءة، 73.8 % أبدوا إحترامهم لقرارات رؤسائهم دون تدمير حسب العبارة (36).
- في حين جاءت العبارة (34) أخيراً من حيث الأهمية، فما نسبته 76 % من أفراد عينة الدراسة يخصصون وقت عملهم الرسمي بالكامل لأداء مهامهم. أما النسبة المتبقية (24 %) فقد تستغل جزء من وقت العمل الرسمي لتحقيق متطلباتها الأسرية والخاصة عبر الحضور المتأخر إلى مكان العمل، الإنصراف المبكر أو التغيب كلياً إذا كان الأمر يقتضي ذلك. لهذا وبدل أن تسارع الإدارة إلى معاقبة هؤلاء تحاول جعل بيئة عملها جزءاً مهماً في حياة الموظفين بأن تكون مسؤولة إيجابياً تجاههم حتى يؤدون مهامهم بكل إلتزام وإخلاص.
- جاء البعد الأول " أداء المهمة " على درجة عالية من الأهمية، حيث سجلت جميع عباراته مستوى عال من الأهمية بمتوسط حسابي كلي (3.945) وانحراف معياري (0.545) يعني درجة كبيرة من الإلتفاق بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يقومون بأداء المهام المكلفين بها في إطار

الوظيفة على أحسن حال. وعلى هذه المصالح أن ترد لهم الجميل بمكافئتهم ومساعدتهم على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة عبر متابعة وفهم العوامل الخارجة عن نطاق العمل التي تؤثر سلباً على رفايتهم الإجتماعية والنفسية ومحاولة إيجاد حلول لها.

## 2.2. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني

في الجدول الموالي عرض للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني "الأداء السياقي".

الجدول رقم (50): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأداء السياقي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
37	لإكمال مهامي لدي استعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية	3.306	1.224	متوسط
38	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر	3.322	1.084	متوسط
39	أقدم إقتراحات وأقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل	3.863	0.789	مرتفع
40	أقبل إنتقادات الآخرين بصدر رحب	3.836	0.842	مرتفع
41	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم	4.360	3.824	مرتفع
42	أسعى دوما لنشر ثقافة حسن النية	4.145	3.826	مرتفع
-	<b>الكلية</b>	<b>3.850</b>	<b>1.123</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

- باستثناء العبارتين (37) و(38)، جاءت جميع عبارات هذا البعد بمستوى عال من الأهمية، حيث حلت العبارة (41) أولاً بمتوسط حسابي قدره (4.360)، فما نسبته 89.6% من أفراد العينة أكدوا أنهم يقدمون يد المساعدة لزملائهم على القيام بالمهام الموكلة لهم ( وهذا يثبت النتيجة السابقة التي أشارت إلى العلاقة الجيدة بين الموظفين ). وبنفس النسبة (89.6%) حلت العبارة (42) ثانياً من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.145) يشير أنهم يسعون دوما لنشر ثقافة النية، ويظهر من القيمة العالية للانحراف المعياري (3.826) وجود تشتت في الإجابات والذي قد يرجع إلى فئة سلبية همها البحث عن مصالحها الخاصة مما يغيب هذه الثقافة لديها، بل بالعكس تحاول خلق صراعات بين الموظفين لتخرج هي المنتصرة في الأخير، حيث تنتهج سياسة فرق تسد.
- العبارة (39) حلت ثالثاً بمتوسط (3.863) وهذا يشير إلى أن 77.6% من أفراد العينة يقدمون إقتراحات ويقومون بمبادرات لتحسين وتطوير العمل. فيما جاءت العبارة (40) رابعاً بمتوسط (3.836) أي أن ما نسبته 80.3% من أفراد العينة يتقبلون إنتقادات الآخرين بصدر رحب.

- ورغم أن العبارة (37) حلت أخيراً من حيث الأهمية، بمتوسط (3.306) وانحراف معياري (1.224) إلا أنها تشير إلى أن ما نسبته 58.8% من الموظفين مستعدين للعمل خارج الأوقات الرسمية (من المحتمل أنه بمساعدة الإدارة لموظفيها على تحقيق التوازن بين العمل والأسرة قد تتحسن هذه النسبة أكثر، لأنه حينها سينظر الموظف إلى عمله على أنه جزء مهم في حياته).
- وقد جاء البعد الثاني "الأداء السياقي" على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذي يشير إلى إدراكهم لهذا النوع من الأداء الذي ورغم أنه لا يدخل ضمن متطلبات الوظيفة إلا أنه يساهم في تحسين الأداء بطريقة غير مباشرة وهذا أحد المؤشرات الإيجابية للأداء.

### 2.3. تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث

في الجدول الموالي عرض للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث "الأداء التكيفي".

الجدول رقم (51): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأداء التكيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
43	لدي القدرة على التعامل مع وضعيات العمل غير المتوقعة	3.890	0.733	مرتفع
44	بإمكاني حل المشاكل بشكل خلاق ( جيد )	4.191	3.020	مرتفع
45	أتغاضى عن المضايقات البسيطة التي أتعرض لها في مكان العمل	3.819	0.898	مرتفع
46	أسعى دائماً إلى تعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف	4.082	0.662	مرتفع
47	أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في إطار العمل	4.065	0540	مرتفع
-	الكلي	4.009	0.788	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss

- سجلت جميع عبارات هذا البعد قيم عالية للمتوسط الحسابي، حيث جاءت العبارة (44) أولاً بمتوسط (4.191) وانحراف معياري (3.020) يدل على تشتت كبير في إجابات الموظفين لكنه في اتجاه واحد تقريباً ( 14.8% موافقون بشدة، 69.4% موافقون، 13.1% محايدون، 2.2% غير موافقون ) فما نسبته 84.2% من أفراد العينة يرون أنهم قادرون على حل المشاكل بشكل خلاق ( لأن الأقدمية عنصر هام في التعامل مع هذه المواقف وهنا حوالي 70% من أفراد العينة تفوق أقدمتهم 5 سنوات )، ولأن 91.2% منهم يسعون دائماً إلى تعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع

المواقف حسب العبارة (46) التي حلت ثانياً من حيث الأهمية. تليها العبارة (47) التي تشير إلى تجاوب 91.8% من الموظفين مع كل التغيرات التي تحدث في إطار العمل.

- ورغم أهميتها العالية، فقد حلت العبارة (45) أخيراً بمتوسط (3.819)، ف 77% من الموظفين يتغاضون عن المضايقات البسيطة التي قد يتعرضون لها أثناء العمل.

- جاء البعد الثالث "الأداء التكيفي" على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، مما يدل على إدراكهم للأداء التكيفي وهذا مؤشر إيجابي على أن موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية لهم القدرات والمؤهلات والخبرات التي تسمح لهم بالتعامل الجيد مع المواقف والوضعيات الغير متوقعة. وهنا نرجع إلى قضية التمكين وخاصة تفويض السلطة، حيث يحتاجون إلى منحهم الفرصة لإثبات ذاتهم إذ يشكلون عاملاً مهماً لتمييز الخدمة وهم كذلك قادة المستقبل.

### 3. إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث

جاء هذا المحور لمعرفة مدى فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية، من خلال الوقوف على إتجاهات وآراء عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والموزعة على ثلاثة أبعاد:

#### 3.1. إتجاهات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول

في الجدول الموالي عرض للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول "مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة المالية".

الجدول رقم (52): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مطالب الحكومة والإدارة المركزية للمالية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
48	تسهل المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على حماية المال العام ومحاربة كل أشكال الفساد	4.054	0.823	مرتفع
49	تلتزم المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بتطبيق قوانين وتعليمات الإدارة المركزية لوزارة المالية	4.207	0.629	مرتفع
50	تطبق المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها الإجراءات المتعلقة بإصلاح وعصرنة النظام المالي	3.519	0.976	مرتفع
51	تحرص المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على تعيين ذوي الخبرة والكفاءات المتخصصة في تسيير المال العام في المناصب العليا	3.251	1.130	متوسط
-	<b>الكلية</b>	<b>3.758</b>	<b>0.692</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

- جاءت العبارات (48)، (49)، (50) على مستوى عال من الأهمية، حيث حلت العبارة (49) أولاً بمتوسط (4.207) وانحراف معياري (0.629) تشير إلى تأكيد 89.6 % من أفراد العينة على التزام المصالح التي ينتمون إليها بتطبيق قوانين وتعليمات الإدارة المركزية لوزارة المالية. فيما حلت العبارة (48) ثانياً بمتوسط (4.054) يؤكد من خلالها 81.5 % من الموظفين سهر المصالح التي ينتمون إليها على حماية المال العام ومحاربة كل أشكال الفساد. تليها العبارة (50) فما نسبته 58 % من الموظفين يعتبرون أن المصالح التي ينتمون إليها تطبق الإجراءات المتعلقة بإصلاح وعصرنة النظام المالي بمتوسط (3.519) وانحراف معياري (0.976).
- بمستوى متوسط من الأهمية، حلت العبارة (51) أخيراً وهي تتعلق بحرص المصالح التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة على تعيين ذوي الخبرة والكفاءات المتخصصة في المناصب العليا، حيث بلغت نسبة موافقة على هذه العبارة 45.3 %، فيما يرى 22.4 % عكس ذلك (اللاعادلة).
- جاء البعد الأول " مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة المالية " على درجة عالية من الأهمية يؤكد من خلالها أفراد عينة الدراسة سهر المصالح التي ينتمون إليها على تحقيق هذه المطالب.

### 3.2. تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني

نعرض من خلال الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني " مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة ".

الجدول رقم (53): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
52	يتعامل الموظفون بشكل جيد ودون تمييز مع جميع المتعاملين وطالبي الخدمة	3.557	1.014	مرتفع
53	تتعامل المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بشفافية مع المتعاملين وطالبي الخدمة حيث تتيح لهم فرصة الإطلاع على المعلومات المتعلقة بخدماتها وإبداء الرأي وتقديم الشكاوي	3.601	0.882	مرتفع
54	تجري المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها إستطلاعات دورية لمعرفة تطلعات المتعاملين وطالبي الخدمة	3.000	1.037	متوسط
55	تحرص المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على تسهيل الإجراءات الإدارية للمتعاملين وطالبي الخدمة	3.519	0.918	مرتفع
-	<b>الكل</b>	<b>3.419</b>	<b>0.699</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

- جاءت العبارات (52)، (53)، (55) على درجة كبيرة من الأهمية، في حين كانت العبارة (54) على درجة متوسطة من الأهمية ف 35 % من أفراد العينة يرون أن المصالح التي ينتمون إليها لا تجري استطلاعات حول تطلعات المتعاملين وطالبي الخدمة.
- حلت العبارة (53) أولاً بمتوسط (3.601) وانحراف معياري (0.882) يؤكد من خلالها 62.3 % من أفراد العينة على تعامل المصالح التي ينتمون إليها بشفافية مع المتعاملين وطالبي الخدمة. فيما حلت العبارة (52) ثانياً بمتوسط (3.557) وانحراف معياري (1.014) يشيد من خلالها 64 % من الموظفين بالمعاملة العادلة والحسنة لجميع المتعاملين وطالبي الخدمة وعدم التمييز بينهم من طرف هذه المصالح، تليها العبارة (55) بمتوسط (3.519) وانحراف معياري (0.918) يشير من خلالها 60.6 % من الموظفين على حرص المصالح التي ينتمون إليها على تسهيل الإجراءات الإدارية للمتعاملين وطالبي الخدمة.
- جاء البعد الثاني " مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة " على درجة عالية من الأهمية دليل على حرص المصالح الخارجية التي تنتمي إليها أفراد عينة الدراسة على تحقيق هذه المطالب.

#### 4.2. تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث

نعرض من خلال الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث " مطالب الموظفين ".

الجدول رقم (54): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مطالب الموظفين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
56	الأجر الذي أحصل عليه يسمح لي بإشباع حاجياتي المادية	2.125	1.209	منخفض
57	عملي يتيح لي فرصة بناء علاقات وصدقات داخل وخارج الإدارة	3.524	0.936	مرتفع
58	المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها تمنح الإعراف والتقدير للموظفين المميزين في أدائهم	2.694	1.155	متوسط
59	تمتاز المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بالإستقرار حيث نقل فيها معدلات التغيب ودوران العمل	3.174	1.022	متوسط
60	أنا على استعداد للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها	4.005	0.759	مرتفع
-	الكلي	3.104	0.623	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

- جاءت العبارة (60) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط (4.005) وانحراف معياري (0.759) تشير إلى إستعداد 83.6% من الموظفين للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المصلحة التي ينتمون إليها، ثم العبارة (57) ثانياً بمتوسط قدره (3.524) وانحراف معياري (0.936) يؤكد من خلالها 62.3% من الموظفين على أن عملهم يتيح لهم فرصة بناء علاقات وصدقات داخل وخارج الإدارة.
  - وبدرجة متوسطة من الأهمية جاءت العبارتين (58) و(59) لتسجل نسب متفاوتة في آراء الموظفين بخصوص منح الإعراف والتقدير من طرف المصلحة الخارجية للموظفين المميزين في آدائهم (نسبة موافقة 30.6%)، وبخصوص إستقرارها يعتبر ما نسبته 46.4% أن المصالح التي ينتمون إليها تتميز بقلّة معدلات التغيب ودوران العمل.
  - أخيراً وبدرجة منخفضة من الأهمية جاءت العبارة (56) ليؤكد من خلالها 67.2% من الموظفين على ضعف مستويات الأجور التي يتقاضونها وعدم قدرتها على إشباع حاجاتهم المادية.
  - جاء البعد الثالث "مطالب الموظفين" على درجة متوسطة من الأهمية يؤكد من خلالها أفراد عينة الدراسة على أن المصالح التي ينتمون إليها لا تبذل جهداً ملموساً من أجل تحقيق مطالبهم والنظر في مشاكلهم خاصة تلك المتعلقة بضعف مستويات الأجور، غياب الإعراف والتقدير وهذا ما يستدعي إعادة النظر في هذه المسائل لرفع روحهم المعنوية، فالمزيد من الإهتمام بالموظفين، لأن أداءهم الجيد لا يعني أبداً أنهم راضين عن وظائفهم، واستمرار الوضع على حاله قد يهدد استقرار هذه المصالح (التغيب ودوران العمل) خاصة إذا توفر البديل للموظف.
- بهذا نكون قد أنهينا التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث أمكننا ذلك من معرفة مبدئية لواقع بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية ومستويات أداء موظفيها ودرجة فعالية هذه المصالح. بقي لنا أن نتحقق من وجود علاقة الأثر بين هذه المتغيرات وقوتها ومعنويتها.

### ثالثاً: التحقق من وجود علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة

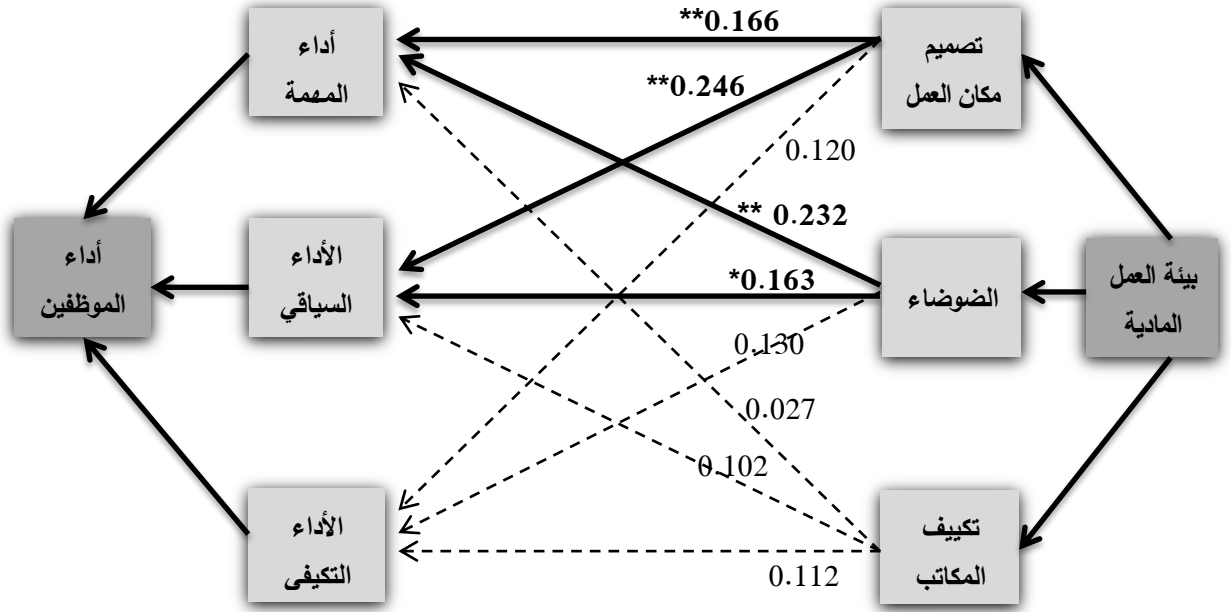
#### 1. التحقق من أثر بيئة العمل على أداء الموظفين

ضمت بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية في هذه الدراسة أربعة أبعاد (المتغيرات المادية، المتغيرات التنظيمية، المتغيرات الإجتماعية، المتغيرات الوظيفية). وسنحاول التحقق من أثر كل بعد منها على أداء الموظفين بأبعاده الثلاثة (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) كما يلي:

#### 1.1. التحقق من أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين

المتغيرات المادية لبيئة العمل بدورها شملت في إستبيان الدراسة ثلاثة مؤشرات وهي: تصميم مكان العمل، الضوضاء، تكييف المكاتب. وقد أفرزت نتائج تحليل الإنحدار البسيط وجود أثر لبيئة العمل المادية على أداء الموظفين على النحو المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (29): أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

يمكن من الشكل رقم (29) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر للمتغيرات المادية لبيئة العمل على أداء الموظفين، غير أن لكل متغير أثر مختلف عن المتغير الآخر من حيث القوة والمعنوية. ويظهر ذلك جليا من الشكل السابق:

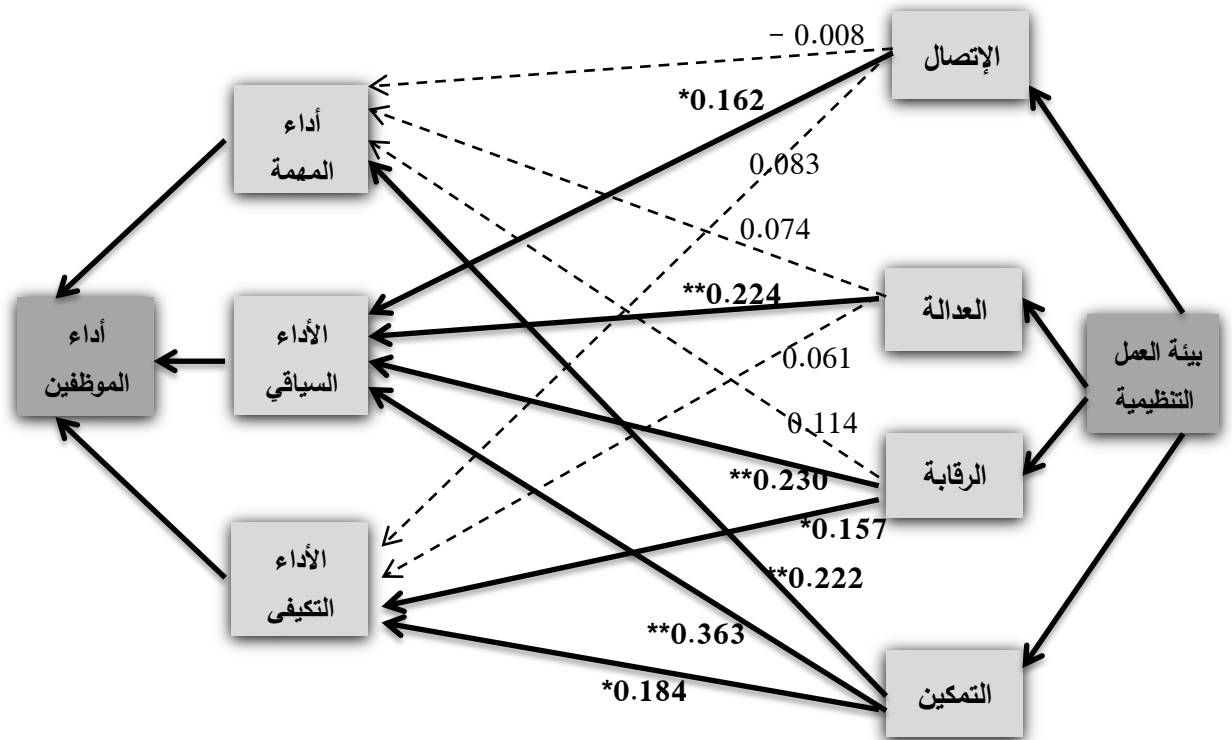
- معنوية أثر تصميم مكان العمل على أداء المهمة، مما يعني أن التحسينات في تصميم مكان العمل تساهم في تحسين أداء الموظفين لمهامهم المكلفين بها في إطار متطلبات الوظائف التي يشغلونها لما توفره لهم من راحة نفسية وجسدية. وعليه فالمصالح الخارجية لوزارة المالية مطالبة بمراعاة طبيعة هذه الوظائف عند تصميم مكان العمل على النحو الذي يساعد على أداء المهام بشكل أفضل؛
- قوة ومعنوية أكبر لأثر تصميم مكان العمل على الأداء السياقي، فالتصميم الجيد يشجع الموظفين على السلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تساهم بشكل غير مباشر في الأداء كالعامل التطوعي، الحماس، مساعدة الآخرين وتقديم الإقتراحات البناءة؛
- معنوية أثر الضوضاء على أداء المهمة، فموظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية بحاجة أكثر إلى مكاتب هادئة تساعدهم على التركيز خاصة مع طبيعة عملهم التقني ( التفتيش والرقابة )؛
- أقل قوة ومعنوية لأثر الضوضاء على الأداء السياقي مقارنة بأثرها على أداء المهمة، ومع ذلك فمساعدة الآخرين والعمل بحماس لا يعني التسرع لأن العمل التقني يتطلب التركيز، وهذا يحميهم من الوقوع في الأخطاء ويجنبهم المساءلة والمحاسبة؛

- ضعف أثر تكييف المكاتب على أداء الموظفين والذي قد يرجع إلى أن عمليات التدفئة والتهوية وتكييف الهواء أصبحت من الضروريات التي باتت توفرها أغلب الإدارات، كما أصبحت تراعي التصميمات الحديثة للبنىات دمج هذه العوامل معا في نظام واحد، وقد أشارت نتائج دراستنا إلى أن ما يقارب 80 % من أفراد عينة الدراسة مكاتبهم مكيفة، لذا لم يعد التكييف عاملا محفزا على الأداء، ومع ذلك غياب هذا العنصر قد يشعر الموظفين بالإستياء؛
- غياب أثر واضح لبيئة العمل المادية على الأداء التكميني والذي قد يرجع إلى أن هذا الأخير يحتاج إلى التعلم ( تعلم مهارات التعامل مع الوضعيات الغير متوقعة ) أكثر من أي عامل آخر؛
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاء تصميم مكان العمل كأكثر المتغيرات المادية لبيئة العمل تأثيرا على أداء الموظفين، يليه الضوضاء، بينما كان أثر تكييف المكاتب ضعيف جدا.

## 1.2. التحقق من أثر بيئة العمل التنظيمية على أداء الموظفين

شملت المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل في هذا الإستبيان أربعة مؤشرات: الإتصال، العدالة، الرقابة، التمكين. وقد أكدت نتائج تحليل الإنحدار البسيط وجود أثر لبيئة العمل التنظيمية على أداء الموظفين كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (30): أثر بيئة العمل التنظيمية على أداء الموظفين



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

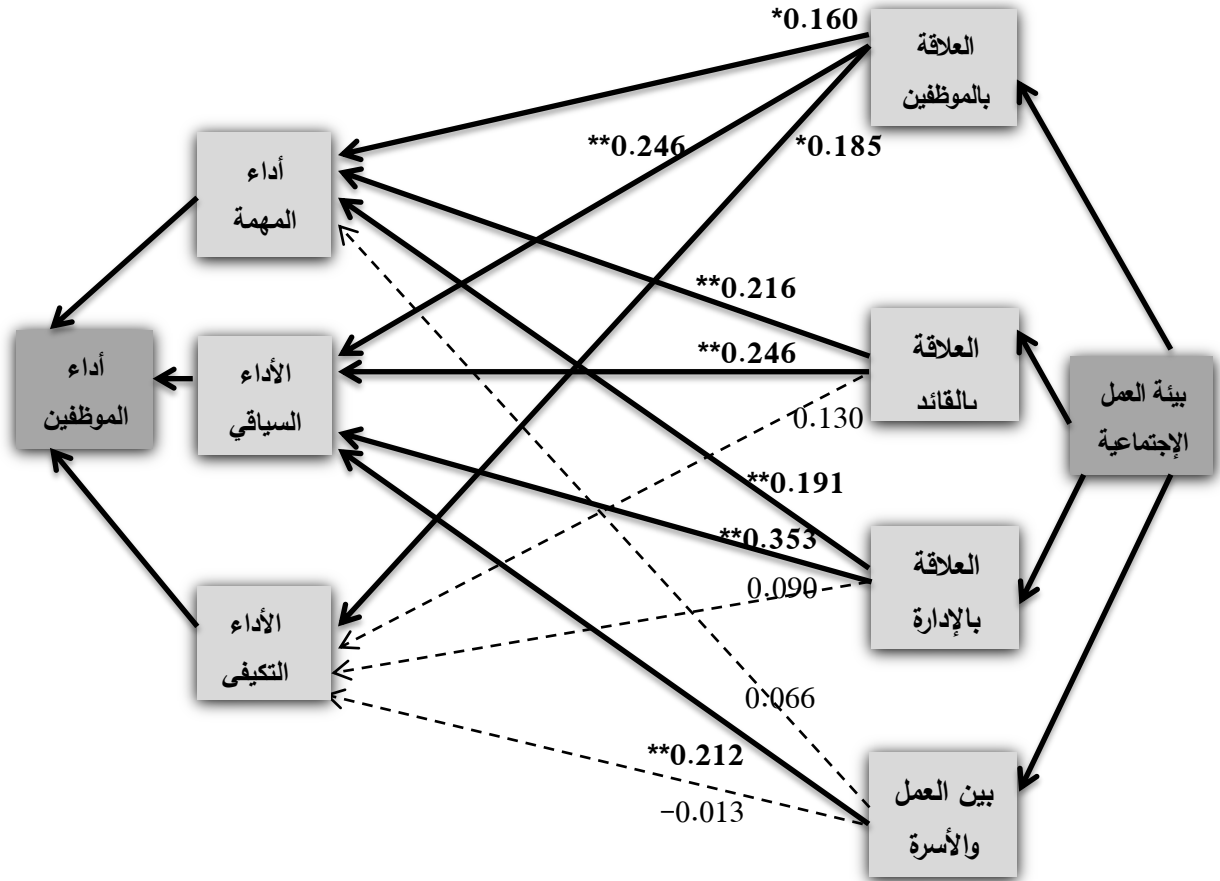
يمكن من الشكل رقم (30) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أشارت النتائج إلى وجود أثر للمتغيرات التنظيمية لبيئة العمل على الأداء، غير أن لكل متغير أثر مختلف عن المتغير الآخر من حيث القوة والمعنوية. ويظهر جليا من الشكل:

- تأثر الأداء السياقي بقوة ومعنوية أكبر بالإتصال التنظيمي، فهذا الأداء له أبعادا إجتماعية بما يحمله من سلوكيات إيجابية تجاه الآخرين كالعامل التطوعي، مساعدة الزملاء، تقديم إقتراحات بناءة، وغيرها من الأنشطة الحماسية التي لها قيمة إجتماعية وأخلاقية أكثر من قيمتها المالية. ويلعب الإتصال والشعور بالإنتماء دورا هاما في تشجيع وتعزيز الأداء السياقي وسط موظفي هذه المصالح؛
- وجود أثر معنوي للعدالة على الأداء السياقي، فإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية يعد عاملا مهما لتحسين هذا الأداء ونشر ثقافة حسن النية بينهم؛
- أما بخصوص الرقابة، فيظهر جليا أن لها أثر ضعيف في أداء المهمة بحكم الإلتزام والإضباط المعروف عن موظفي قطاع المالية وحرصهم الشديد على تطبيق اللوائح والتنظيمات التي تصدر من الإدارة المركزية ( غالبيتهم يتمتعون بروح المسؤولية ويمارسون رقابة ذاتية على أعمالهم ). وعن أثرها الإيجابي في الأداء السياقي، فقد يفسر بأنهم يستهدفون تقدير واعتراف المسؤولين خاصة وأن علاقاتهم معهم جيدة. وللرقابة أيضا تأثير معنوي قوي على الأداء التكيفي فالموظفين بحاجة إلى وجود المسؤول في حال اعترضتهم مشكلة ما أو موقف صعب لمساعدتهم على التعامل معه خوفا من الوقوع في الأخطاء وتحمل تبعاتها مستقبلا ( المساءلة والمحاسبة )؛
- وجود أثر معنوي وقوي نسبيا للتمكين ( مقارنة بالمتغيرات الأخرى ) على أداء الموظفين بأبعاده الثلاثة، فهو يشجع على الإبداع وابتكار أفضل الطرق لأداء المهام، كما يعد من بين العوامل المحفزة على المشاركة والعمل الجماعي والتعاون ( السياقي )، وهو كذلك يعطي الفرصة للموظفين لإظهار قدراتهم في التعامل مع المواقف والمشكلات والوضعيات الغير متوقعة ( التكيفي ).
- وجود أثر سلبي ضعيف جدا يكاد ينعدم ( - 0.008 ) للإتصال على أداء المهمة، ورغم أن هذه النتيجة لم تكن متوقعة إلا أنها أكدت نتائج الدراسات السابقة ( التي تطرقنا إليها في الفصل الأول ) والتي أشارت غالبيتها إلى غياب أثر واضح للإتصال على أداء الموظفين، حيث قدم الباحثين عدة تفسيرات لهذه النتائج، من بينها وجود صراعات تعيق فعالية الإتصال، أو لكون نمط الإتصال القائم في إتجاه واحد ( في شكل أوامر وتعليمات ) خاصة في قطاع المالية، ناهيك عن ضعف مهارات التواصل لدى المسؤولين خاصة كبار السن ( القدامى )؛
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاء التمكين كأكثر المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل تأثيرا على أداء الموظفين، يليه الرقابة ثم العدالة وأخيرا الإتصال.

### 1.3. التحقق من أثر بيئة العمل الإجتماعية على أداء الموظفين

شملت المتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل أربعة مؤشرات: علاقة الموظف بالموظفين، علاقة الموظف بالقائد، علاقة الموظف بالإدارة، الموظف بين العمل والأسرة. وقد بينت نتائج تحليل الإنحدار البسيط وجود أثر لبيئة العمل الإجتماعية على أداء الموظفين على النحو المبين في الشكل:

الشكل رقم (31): أثر بيئة العمل الإجتماعية على أداء الموظفين



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

يمكن من الشكل رقم (31) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أشارت النتائج إلى وجود أثر للمتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل على أداء الموظفين، غير أن لكل متغير أثر مختلف من حيث القوة والمعنوية. ويظهر ذلك جلياً من الشكل السابق:

- وجود أثر معنوي لعلاقة الموظف بالزملاء على أدائه، فكلما كانت علاقته بهم حسنة ساعده ذلك على التركيز على عمله ( أداء المهمة )، وعكس ذلك سيجعله يستنفذ طاقته وجهوده لحل الصراعات ومحاول تقريب وجهات النظر، أما إذا كانت الخلافات كبيرة فقد تدفعه إلى التغيب خاصة إذا كان

زملاؤه يعملون معه في مكتب واحد أو في مصلحة واحدة. كما تشجع العلاقات الطيبة بين الموظفين على التعاون ومساعدة بعضهم البعض ( الأداء السياقي )، نفس الشيء بالنسبة للأداء التكيفي فالعلاقات الجيدة تهيء الجو المناسب للتعلم على مواجهة المواقف ( الأداء التكيفي )؛

- معنوية أثر علاقة الموظفين بالقائد ( الرئيس ) على أداء المهمة والأداء السياقي، لما لهذا الأخير من قدرة على التأثير فيه لتوجيه جهودهم نحو أداءهم لمهامهم خاصة إذا كان القائد ديمقراطي، فالثقة التي يبنونها معهم تشجعهم على القيام ليس فقط بالأنشطة المكلفين بها في إطار وظائفهم ولكن إلى أبعد من ذلك القيام بالأنشطة التطوعية؛

- معنوية أثر علاقة الموظفين بالإدارة على أداء المهمة والأداء السياقي، فإدارات المصالح الخارجية لوزارة المالية بحاجة إلى تعلم مهارات التعامل مع الموظفين لتشجيعهم على أداء مهامهم على نحو أفضل. وكلما كانت هذه العلاقة متينة ومبنية على أساس الثقة كلما أمكنها من غرس ثقافة حسن النية والعمل لساعات إضافية أو حتى خارج أوقات العمل الرسمية لإتمام العمل؛

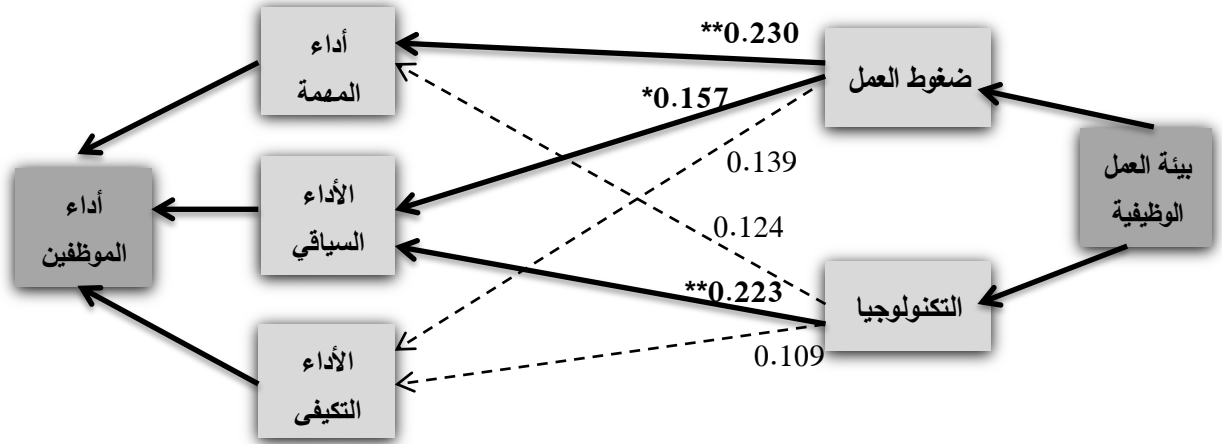
- وجود أثر معنوي للتوازن بين العمل والأسرة على الأداء السياقي، فإدراك الموظف لهذا التوازن يعد حافزا له للقيام بالسلوكيات الإيجابية التي تدخل في هذا الإطار، غير أن عدم قدرته على تحقيق هذا التوازن لا يؤثر في أدائه لمهامه، وهذا ما يمكن تفسيره بالالتزام موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية بأداء مهامهم والتنازلات التي هم على استعداد لتقديمها وتخليهم عن جزء كبير من مسؤولياتهم تجاه أسرهم لأجل التفرغ لمسؤولياتهم في العمل، وهنا يجب على هذه المصالح أن تبدي بعض التفهم لمشاكلهم وحاجياتهم خارج العمل لمنحهم فرصة تحقيق بعض التوازن حتى لا يتسبب ذلك في ضغط كبير في حياتهم وممكن قد يتطور في المستقبل إلى حالات إكتئابية قد تصل إلى حد ترك العمل؛

- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاءت العلاقات بين الموظفين كأكثر المتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل تأثيرا على أداء الموظفين، يليه علاقة الموظف بالقائد، ثم علاقته بالإدارة، وأخيرا التوازن بين العمل والأسرة الذي له أثر واحد إيجابي قوي على الأداء السياقي.

#### 1.4. التحقق من أثر بيئة العمل الوظيفية على أداء الموظفين

شملت المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل مؤشرين: ضغوط العمل والتكنولوجيا. حيث أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر لبيئة العمل الوظيفية على أداء الموظفين على النحو المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (32): أثر بيئة العمل الوظيفية على أداء الموظفين



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

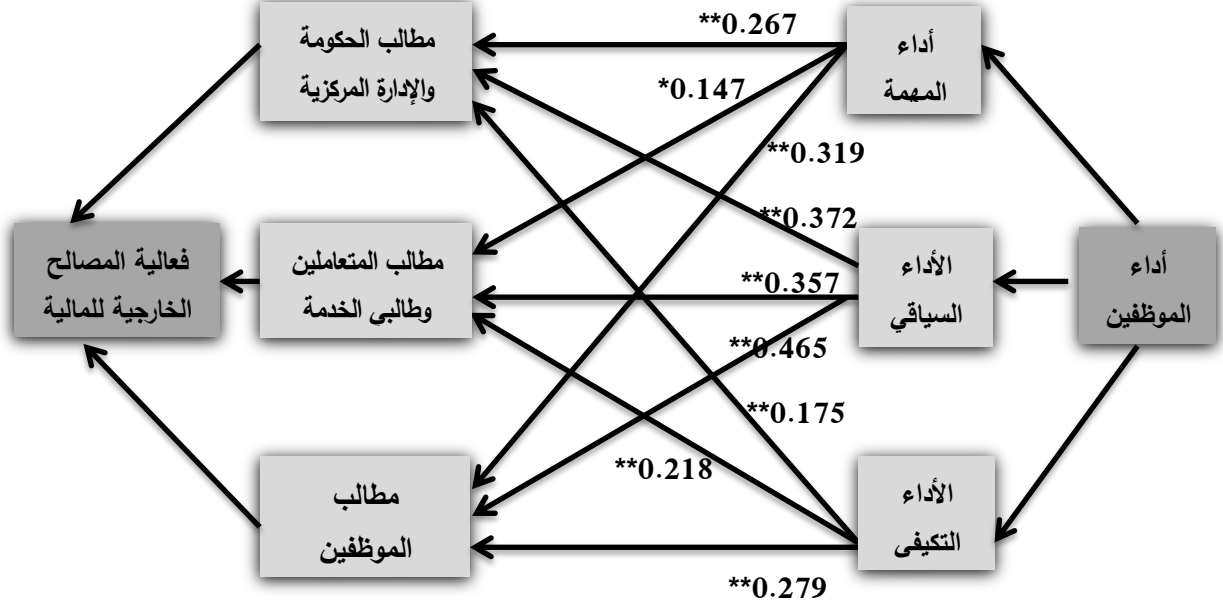
يمكن من الشكل رقم (32) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أشارت النتائج إلى وجود أثر للمتغيرات الوظيفية لبيئة العمل على الأداء، غير أن لكل متغير أثر مختلف عن المتغير الآخر من حيث القوة والمعنوية على النحو التالي:

- معنوية أثر ضغوط العمل على أداء المهمة، حيث يظهر من التحليل الوصفي السابق أن إجراءات العمل التقني بالمصالح الخارجية لوزارة المالية بسيطة، غير مملدة، لا تعرض الموظفين لأي شكل من أشكال العنف وهي كلها عوامل تقلل من الضغوط وتساعدهم على أداء مهامهم على نحو جيد؛
- معنوية أثر ضغوط العمل على الأداء السياقي، فالعمل بدون ضغوط يتيح للموظف فرص العمل التطوعي ومساعدة الآخرين وغيرها من الأعمال العفوية الإيجابية؛
- النتيجة الغير متوقعة هي ضعف أثر التكنولوجيا على أداء المهمة حيث يقدر معامل الارتباط بـ 0.124 وهذا قد يفسر بنقص تغطيتها لهذه المصالح من جهة ( 49.7 % من أفراد عينة الدراسة لا يستخدمون التكنولوجيا في أداء مهامهم ) وهذا لطبيعة هذه المهام، فالمراقبة والتدقيق تقوم أساسا على مراقبة السجلات المحاسبية والتدقيق الحسابات. ومن جهة أخرى ورغم الإصلاحات التي مست قطاع المالية وعصرنة أنظمتها وإدخال التكنولوجيا على أعمالها إلا أن هناك نقص المعرفة بتطبيقاتها لدى بعض الموظفين ( خاصة الفئات المتقدمة في العمر والمحدودة المستوى التعليمي ). وعن قوة ومعنوية أثر التكنولوجيا على الأداء السياقي، فقد يكون أحد تفسيراته هو أن الفئة الشبانية هي الأكثر إستعدادا لمثل هذه الأنشطة ( مساعدة الآخرين، العمل لساعات إضافية، العمل بحماس، تقديم إقتراحات بناءة ) وهذا بحكم قوة التحمل وقلة مسؤولياتهم خارج العمل وثقافة حسن النية التي يتميزون بها. وهي فئة غالبا ما تستعمل التكنولوجيا في أداء مهامها وفي الأداء السياقي كذلك؛
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاءت ضغوط العمل كأكثر المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل تأثيرا على أداء الموظفين، تليها التكنولوجيا.

## 2. التحقق من انعكاسات أداء الموظفين على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية

أفرزت نتائج تحليل الإنحدار البسيط وجود انعكاسات إيجابية لأداء الموظفين (تأثراً ببيئة العمل) على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية على النحو المبين في الشكل:

الشكل رقم (33): انعكاسات أداء الموظفين على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

يمكن من الشكل رقم (33) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أشارت النتائج إلى وجود انعكاسات إيجابية لأداء الموظفين على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية (تأثراً ببيئة العمل)، غير أن لكل بعد أثر مختلف عن البعد الآخر من حيث القوة والمعنوية:

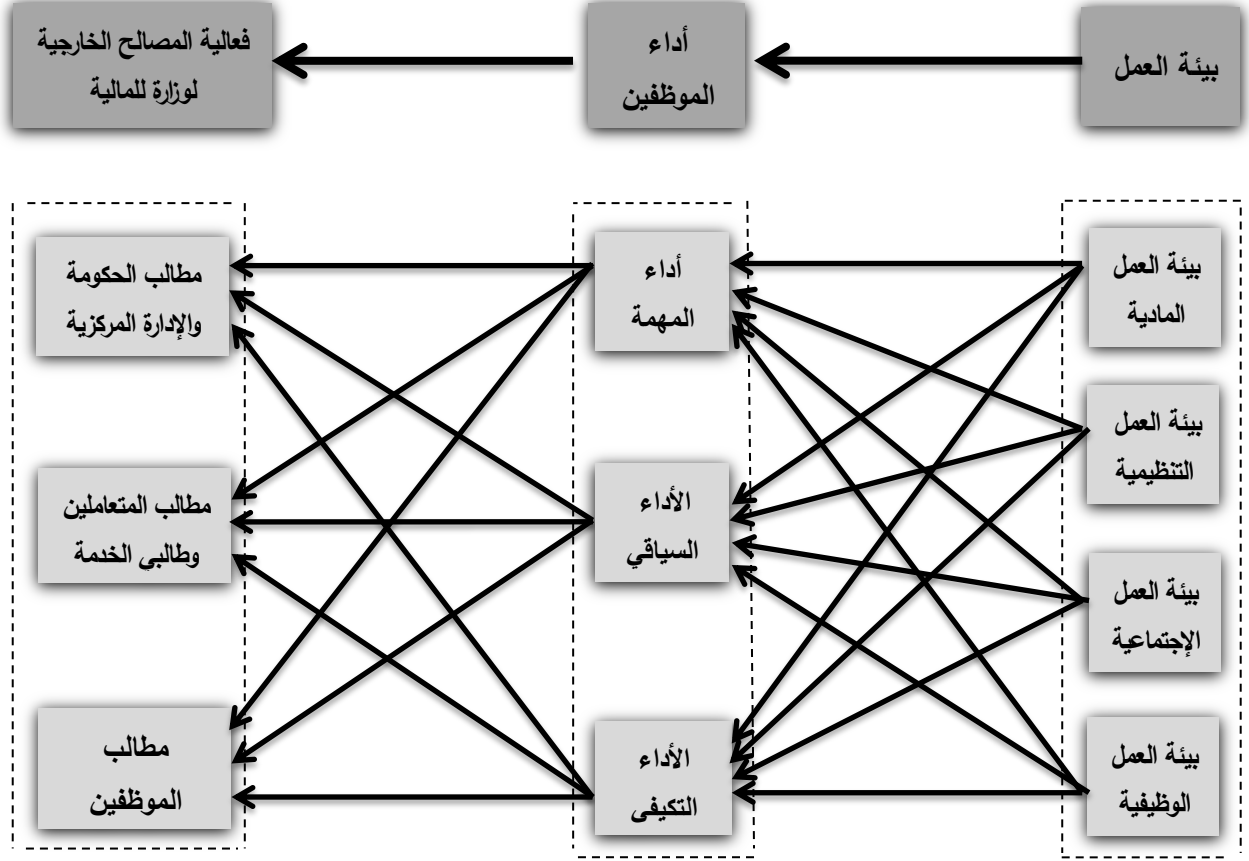
- معنوية أثر أداء المهمة في الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة، فأداء الموظفين لمهامهم بدقة وكفاءة عالية حسب ما تنص عليه القوانين والتعليمات يمثل مساهمة منهم والمصالح التي ينتمون إليها في حماية للمال العام ومحاربة أشكال الفساد وهي بذلك تحقق مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة المالية. كما أن أداء الموظفين لمهامهم على نحو أفضل يقتضي معاملة جميع المتعاملين وطالبي الخدمة بشكل جيد ودون تمييز وتسهيل الإجراءات الإدارية لهم، فإن أداء المهمة بشكل جيد هو تحقيق لمطالب المتعاملين وطالبي الخدمة. وكما جاء في الجانب النظري لهذه الدراسة، فإن أداء الموظف لمهامه بشكل أفضل يشعره بالرضا والفخر والإعتزاز لما يقدمه خاصة إذا كانت المصلحة الخارجية التي ينتمي إليها تمنح الإعتراف والثناء والتقدير للموظفين فهذا يساعد على توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف هذه المصلحة؛

- معنوية أثر الأداء السياقي في الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة، فالسلوكيات التنظيمية الإيجابية تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية بشكل يساعد على متابعة القواعد والإجراءات المنصوص عليها والعمل بحماس والتعاون مع الآخرين كلها عوامل تدافع عن الأهداف التنظيمية للمصالح الخارجية لوزارة المالية سواء أهداف الحكومة والإدارة المركزية أو أهداف المتعاملين وطالبي الخدمة أو أهداف الموظفين في حد ذاتهم؛
- معنوية أثر الأداء التكيفي في الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة، فموظفي المصالح الخارجية أثناء أدائهم لمهامهم تواجههم مواقف ومشكلات معينة، قدرتهم على التعامل مع هذه المواقف مثلا عبر إستشارة الإدارة المركزية، أو التواصل مع ذوي الخبرة وغيرها من تقنيات التعلم تجنبهم الوقوع في الأخطاء وهذا هو حماية للمال ومحاربة الفساد وبهذا تحقق هذه المصلحة مطالب الإدارة المركزية. والمصالح الخارجية لوزارة المالية بحاجة إلى مبادرات شخصية من الموظفين للتغلب على الصعوبات التي تواجههم أثناء تأديتهم لمهامهم، فقدرتهم على التعامل مع الحالات الطارئة هو تسهيل حصول المتعاملين على الخدمة بدل الإنتظار إلى حين إيجاد حل قد يطول وقته فهي بذلك تحقق مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة. إن حسن تعامل الموظف مع مثل هذه المواقف يكسبه إحترام الآخرين سواء زملاءه الموظفين أو المتعاملين معه وغيرهم من طالبي الخدمة، كما سيلقى الإحتراف والتقدير من المسؤولين وقد يكون ذلك سببا في تعيينه في منصب نوعي لما يتميز به من قدرات على التفكير والإبداع والتكيف وبذلك يكون قد حقق أهدافه وحاجاته المادية والمعنوية؛
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاء الأداء السياقي كأكثر أبعاد الأداء تأثيرا في فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية، يليه أداء المهمة، ثم الأداء التكيفي.

### 3. التحقق من أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية

مما سبق نخلص إلى نتيجة هامة تتمثل في وجود أثر لبيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية على أداء الموظفين، هذا الأخير الذي يعد بمثابة متغير وسيط، حيث أن هذا الأثر لم يتوقف على مستوى أداء الموظفين وإنما امتد إلى حد مساهمته في تحقيق هذه المصالح الخارجية لفعاليتها. ويمكن من خلال شبكة علاقات الأثر المتوصل إليها بين متغيرات الدراسة، واعتبارا لقوتها ودرجة معنويتها، إستنتاج أن المتغيرات الاجتماعية هي أكثر متغيرات بيئة العمل تأثيرا على أداء الموظفين، تليها المتغيرات التنظيمية، ثم المتغيرات الوظيفية، وأخيرا المتغيرات المادية ( التي قد يكون تأثيرها أكبر في بيئات العمل الصناعية). وبناءا عليه، وكمحصلة نهائية يمكن إدراج الشكل الموالي الذي يمثل نموذج هذه الدراسة:

الشكل رقم (34): أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته  
على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

حاولنا من خلال هذا التحليل التحقق من علاقة الأثر الموجودة بين المتغيرات الثلاثة الأساسية للدراسة ( بيئة العمل، أداء الموظفين، فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية ) بأبعادها والتي كانت آثار وانعكاسات متفاوتة من حيث القوة ودرجة المعنوية، والذي يرجع إلى أهمية كل متغير من متغيرات بيئة العمل ( كمتغير مستقل ) بالنسبة للموظفين ( كمتغير وسيط )، وإلى أهمية كل بعد من أبعاد الأداء بالنسبة لأصحاب المصالح ( الحكومة والإدارة المركزية لوزارة المالية، المتعاملين وطلبى الخدمة، والموظفين ). وسيتم تدعيم هذه النتائج في العنصر الموالي من خلال اختبار فرضيات الدراسة الخمسة، حيث سنتضح لنا الصورة أفضل عن واقع بيئة العمل بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، آثارها على أداء الموظفين وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية.

### III. اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل وتفسير مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة للإستبيان والتحقق من طبيعة العلاقة الموجودة بينها، نحاول في هذا الجزء الأخير من الدراسة الميدانية إختبار فرضيات الدراسة والتي سنتقودنا إلى أهم النتائج المتوصل إليها مع ما يمكن تقديمه من توصيات.

إنطلقنا في دراستنا من خمسة فرضيات جاءت على النحو التالي:

- بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية مساعدة؛
- لموظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية مستويات عالية من الأداء؛
- بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية تؤثر إيجابا على أداء موظفيها؛
- المصالح الخارجية لوزارة المالية فعالة؛
- تأثر أداء الموظفين ببيئة عملهم ينعكس إيجابا على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية.

من أجل اختبار هذه الفرضيات سنستخدم قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ ؛
- إذا كان مستوى الدلالة  $sig$  أكبر من مستوى المعنوية المعتمد  $0.05$  نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ ؛
- أما إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ؛
- إذا كان مستوى الدلالة  $sig$  أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $0.05$  نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

#### III.1. إختبار الفرضية الأولى

من خلال مقابلاتنا مع بعض موظفي المصالح الخارجية بولاية جيجل أبدت فئة كبيرة منهم رضاها عن بيئة العمل، غير أن هناك بعض الحالات الشادة والتي تفاوتت فيها إتجاهات وآراء الموظفين بخصوص واقع هذه البيئة، فقد لاحظنا أن موظفي المصالح المتواجدة على مستوى البلديات أقل رضا من موظفي المصالح المتواجدة على مستوى المديريات الولائية بخصوص المتغيرات المادية، إذ يشكون من نقص التجهيزات المكتبية، قدم المباني وعدم ملائمة تصميمها. والعكس فيما يتعلق بباقي المتغيرات الأخرى لبيئة العمل، حيث أبدوا نوع من الرضا عن العلاقات الإنسانية السائدة داخل الإدارة بسبب العدد المحدود للموظفين والتفاهم السائد بينهم وتفهم الإدارة وسهولة الإتصال بها لكن صعوبة الإتصال بالإدارة الموجودة على المستوى الولائي أو الجهوي، كما كانوا راضين أيضا عن عملهم من حيث عدم كثافة العمل، على

عكس المصالح المتواجدة على المستوى الولائي، فرغم أن أغلب مقراتها جديدة بتصاميم وتجهيزات حديثة إلا أن موظفيها يشكون كثيرا من ضغوط العمل، نقص الثقة لكثرة الصراعات وتضارب المصالح.

بناء على هذه المعطيات الأولية، قمنا بصياغة الفرضية الأولى التي تنص على أن "بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية مساعدة". والتي يمكن صياغتها كما يلي:

- H0 : بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية غير مساعدة؛

- H1 : بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية مساعدة.

لمعرفة أي الفرضيتين نقبل ( الصفرية H0 أو البديلة H1 ) نعلم على قيم t ومستوى الدلالة sig المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (55): نتائج اختبار الفرضية الأولى

القرار	مستوى الدلالة sig	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	/
نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1	0.003	1.960	3.031	بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss sig<0.05

حسب الجدول رقم (55)، فإن قيمة t المحسوبة (3.031) أكبر من قيمة t الجدولية (1.960). وبما أن مستوى الدلالة sig ( 0.003 ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 ) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي أننا نثبت صحة الفرضية الأولى " بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية مساعدة " فرغم أن أبعاد المحور الأول جاءت على درجة متوسطة من الأهمية إلا متوسطاتها الحسابية كانت جميعها أكبر من المتوسط الحسابي (03) المعتمد حسب سلم لكيرت " Likert " الخماسي كما يشير إليه الجدول الموالي:

الجدول رقم (56): المتوسط الحسابي للمحور الأول " بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية "

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي
الأول	المتغيرات المادية لبيئة العمل	3.065
الثاني	المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل	3.199
الثالث	المتغيرات الاجتماعية لبيئة العمل	3.144
الرابع	المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل	3.093
الكلية	بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية	3.125

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

حسب الجدول رقم (56)، تميل إتجاهات أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على جميع أبعاد المحور الأول والتي تضم عبارات إيجابية عن بيئة العمل مما يدل على أن بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية مساعده من وجهة نظرهم وهذا ما يدعم قرارنا بإثبات صحة الفرضية الأولى.

### III.2. إختبار الفرضية الثانية

شاع اعتقاد عند البعض بضعف أداء الموظفين العموميين، نتيجة عدم إلتزامهم وتفشي الفساد الإداري وغياب المساءلة والمحاسبة، فالوظيفة بالنسبة لهم هي مصدر دخل لا أكثر لذا تجد أكثرهم لا يؤدي واجباته كما ينبغي، فمنهم من يسرق المال العام ومنهم من يسرق أوقات العمل. لكن في مقابل ذلك معروف عن موظفي قطاع المالية الجدية والصرامة في العمل تطبيقا للقانون وخوفا من المحاسبة.

بناء على هذا الإعتقاد، قمنا بصياغة الفرضية الثانية التي تنص على أن " لموظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية مستويات عالية من الأداء ". والتي يمكن صياغتها كما يلي:

- H0 : لموظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية مستويات متدنية من الأداء؛
- H1 : لموظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية مستويات عالية من الأداء.

لمعرفة أي الفرضيتين نقبل ( الصفريه H0 أو البديلة H1 ) نعلمد على قيم t ومستوى الدلالة sig المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (57): نتائج إختبار الفرضية الثانية

القرار	مستوى الدلالة sig	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	/
نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1	0.000	1.960	93.381	أداء الموظفين

Sig<0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

حسب الجدول رقم (57)، فإن قيمة t المحسوبة (93.381) أكبر من قيمة t الجدولية (1.960). وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفريه H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 لكن بتحفظ إذ يجب التأكد من أن مستويات الأداء فعلا عالية ( فكون الأداء غير متدني لا يعني بالضرورة أنه عال فقد يكون متوسط ). ولذلك يمكن اللجوء إلى من خلال الجدول الموالي للفصل في القرار النهائي:

الجدول رقم (58): المتوسط الحسابي للمحور الثاني " أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية "

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي
الأول	أداء المهمة	3.945
الثاني	الأداء السياقي	3.850
الثالث	الأداء التكيفي	4.009
الكلية	أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية	3.934

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

حسب الجدول رقم (58)، فإن المتوسط الكلي للمحور الثاني يساوي 3.934 ينتمي إلى المجال [3.41-5] والذي يشير إلى المستوى العال من الأداء، حسب ما يشير إليه سلم ليكرت " Likert " الخماسي المبين في الجدول رقم ( 22 ) وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية " لموظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية مستويات عالية من الأداء " .

### 3.III. إختبار الفرضية الثالثة

نتوقع أن يكون للواقع المفترض ( المساعد ) لبيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية، حسب ما جاء في الفرضية الأولى، أثر إيجابي على أداء موظفي هذه المصالح.

وبناء عليه فقد نصت الفرضية الثالثة على أن " بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية تؤثر إيجاباً على أداء موظفيها " والتي يمكن صياغتها كما يلي:

- H0 : بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية تؤثر سلباً على أداء موظفيها؛
- H1 : بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية تؤثر إيجاباً على أداء موظفيها.

لمعرفة أي الفرضيتين نقبل ( الصفريه H0 أو البديلة H1 ) نعلم على قيم t ومستوى الدلالة sig المبينة في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (59): نتائج إختبار الفرضية الثالثة

/	المعاملات	الإنحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القرار
الثابت	3.227	0.234	13.818		0.000			نرفض H0
بيئة العمل	0.226	0.74	3.079	1.960	0.002	0.223	0.049	ونقبل H1

المتغير التابع: أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية

Sig<0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول رقم (59) أن قيمة t المحسوبة (3.079) أكبر من قيمتها الجدولية (1.960)، كما أن مستوى الدلالة sig (0.002) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ومنه يمكن رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 وبهذا يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة القائلة " بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية تؤثر إيجابا على أداء موظفيها " .

وقد كان معامل الارتباط موجب، حيث يقدر بـ 0.226 مما يشير إلى وجود أثر إيجابي ضعيف لبيئة العمل على أداء الموظفين، فتحسين بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية بـ 100 % سيؤدي إلى تحسن في أداء الموظفين المنتمين إلى هذه المصالح بـ 22.6 % وهذا يمكن تفسيره بالاعتماد على النتيجة التي توصلنا إليها بخصوص الفرضية الأولى والثانية، فمن جهة لكون بيئة العمل بالمصالح الخارجية لوزارة المالية مساعدة، فإن إدخال أي تحسينات لن يكون له أثر كبير على أداء الموظفين ما لم يرافق ذلك إجراءات وقرارات داعمة ( فتوفير التكنولوجيا وحده مثلا لا يكفي بل يحتاج إلى التدريب على استخدامها وتطبيقها )، كما يمكن تفسيره بعدم إمكانية تقديم الموظفين لمستوى أعلى من المستوى العالي الذي يقدموه وإلا سيتسبب ذلك في إجهادهم، التخلي عن مسؤولياتهم خارج العمل، الشعور بعدم عدالة العوائد التي يحصلون عليها مقابل الجهود التي يقدمونها. أما عن قيمة الثابت (a) المقدرة بـ 3.227 فهي تعني أنه، حتى في حالة عدم قيام هذه المصالح بأي تحسينات في بيئة عملها فإن الأداء لن يكون معدوما بل له قيمة ثابتة (3.227) وهذا قد نفسره بتحلي الموظفين بأخلاقيات المهنة والضمير المهني وحرصهم على تطبيق القوانين وتعليمات الإدارة المركزية، ويرجع كذلك إلى الصرامة والجدية في العمل التي تطبع العمل في قطاع المالية مهما كانت الظروف والدليل على ذلك أننا نادرا من نسمع عن وجود إضرابات في مصالح المالية لأنه قطاع حساس ومسؤول أمام جميع القطاعات وأفراد المجتمع.

#### III.4. إختبار الفرضية الرابعة

في النقاشات العامة للباحثين، أحيانا يشار إلى الطبيعة الغير فعالة والغير كفوة للخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية. في حين يرى الباحث أن الإدارات التي تنتمي إلى قطاع المالية ذات فعالية ( لإعتبارات سبق ذكرها )، وبناءا عليه قمنا بصياغة الفرضية الرابعة التي تنص على أن " المصالح الخارجية لوزارة المالية فعالة " . والتي يمكن صياغتها كما يلي:

- H0 : المصالح الخارجية لوزارة المالية غير فعالة ؛

- H1 : المصالح الخارجية لوزارة المالية فعالة.

لمعرفة أي الفرضيتين نقبل ( الصفرية H0 أو البديلة H1 ) نعتمد على قيم t ومستوى الدلالة sig المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (60): نتائج إختبار الفرضية الرابعة

القرار	مستوى الدلالة sig	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	/
نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1	0.000	1.960	84.542	فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss Sig<0.05

نلاحظ من الجدول رقم (60) أن قيمة t المحسوبة (84.542) أكبر من قيمتها الجدولية (1.960)، كما أن مستوى الدلالة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1. وبهذا نثبت صحة الفرضية الرابعة القائلة " المصالح الخارجية لوزارة المالية فعالة " ويمكن تدعيم هذا القرار من خلال الإستعانة بالمتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (61): المتوسط الحسابي للمحور الثالث " فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية "

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي
الأول	مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة المالية	3.758
الثاني	مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة	3.419
الثالث	مطالب الموظفين	3.104
الكلي	فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية	3.427

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

حسب الجدول فإن المتوسط الحسابي للمحور الثالث يساوي 3.427 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-5] مما يدل على أن المصالح الخارجية لوزارة المالية على درجة عالية من الفعالية.

### 5.III. إختبار الفرضية الخامسة

إذا اعتبرنا أن بيئة عمل هذه المصالح مساعدة ( الفرضية الأولى )، وأن هذا قد أثر إيجاباً على أداء موظفيها ( الفرضية الثالثة ) فإننا نتوقع أن يكون لهذا التأثير انعكاسات إيجابية على فعاليتها.

إنطلاقاً من ذلك، قمنا بصياغة الفرضية الخامسة التي تنص على أن "تأثر أداء الموظفين ببيئة عملهم ينعكس إيجاباً على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية" والتي يمكن صياغتها كما يلي:

- H0 : تأثر أداء الموظفين ببيئة عملهم ينعكس سلباً على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية؛
- H1 : تأثر أداء الموظفين ببيئة عملهم ينعكس إيجاباً على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية.

لمعرفة أي الفرضيتين نقبل ( الصفرية H0 أو البديلة H1 ) نستعين بقيم t ومستوى الدلالة sig المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (62): نتائج إختبار الفرضية الخامسة

القرار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط r	مستوى الدلالة sig	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الإنحراف المعياري	المعاملات	/
نرفض H0			0.051		1.961-	2.915	5.715-	الثابت
ونقبل H1	0.052	0.227	0.002	1.960	3.138	0.740	2.323	أداء الموظفين

المتغير التابع: فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية

Sig<0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول رقم (62) أن قيمة t المحسوبة (3.138) أكبر من قيمتها الجدولية (1.960)، كما أن مستوى الدلالة sig (0.002) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي يمكننا إتخاذ قرار برفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الخامسة " تأثير أداء الموظفين ببيئة عملهم ينعكس إيجاباً على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية ".

وقد كان معامل الإرتباط (r) بين المتغير المستقل والمتغير التابع موجب وضعيف يقدر بـ 0.227 مما يعني أن تأثير أداء الموظفين ببيئة عملهم له إنعكاسات إيجابية ضعيفة على فعالية هذه المصالح، فكلما زاد أداءهم بـ 100% تتحسن فعالية هذه المصالح بـ 22.7%. أما عن قيمة الثابت (a) المقدرة بـ (-5.715) فهي تعني أنه، في حالة إذا كان أداء الموظفين يساوي الصفر فإن فعالية هذه المصالح ستكون بالسالب (اللافعالية) وهذا يعني أن هناك حد يجب أن لا ينزل تحته أداء الموظفين. وقد رأينا أثناء تحققنا من وجود علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة مساهمة أداء الموظفين بأبعاده الثلاثة ( أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي ) في تحقيق مطالب أصحاب المصالح ( الحكومة والإدارة المركزية، المتعاملين وطالبي الخدمة، الموظفين ) ولهذا تحرص إدارات هذه المصالح والإدارات المركزية على تفادي قيام الموظفين بإضرابات من خلال إضعاف قوة النقابات العمالية أو كسب ودها.

بعد إختبارنا للفرضيات الخمسة لهذه الدراسة والتي تم إثبات صحتها جميعاً يمكن القول في نهاية المطاف بأن بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية مساعدة، وهذا يؤثر على أداء الموظفين، كما أن هذه المصالح تتمتع بمستوى عال من الفعالية ساهمت فيه بيئة العمل بشكل غير مباشر، حيث توسط أداء الموظفين علاقة الأثر بين بيئة العمل والفعالية.

## خلاصة

درسنا واقع بيئة العمل بالمصالح الخارجية لوزارة المالية وأثره على أداء موظفيها، بالإعتماد على مجموعة من المؤشرات. ومن طبيعة هذا الأثر الناتج عن تفاعل الموظفين مع بيئة عملهم والذي يظهر في شكل سلوكيات معينة تترجم إلى نتائج مرغوبة ( أداء عالي ) أو غير مرغوبة ( أداء متدني )، حاولنا معرفة انعكاساته على فعالية هذه المصالح. والبدائية كانت من إفتراض أن بيئة عمل هذه المصالح مساعدة ( إعتمادا على المعطيات التي تحصلنا عليه من مقابلاتنا مع بعض الموظفين ) أين توصلنا إلى إثبات صحة هذه الفرضية. وإنطلاقا من إعتقادنا بالالتزام وصرامة موظفي قطاع المالية، إفترضنا كفرضية ثانية وجود أداء عال لموظفي هذه المصالح، فسارت النتائج في إتجاه توقعاتنا. وحول طبيعة العلاقة بين بيئة العمل والأداء إفترضنا كفرضية ثالثة أن بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية ( بخصائصها المرغوبة ) سيكون لها أثر إيجابي على أداء الموظفين، ونتيجة اختبارها أكدت ذلك. وقد أردنا نفي الإدعاء المزعوم عن الإدارات العمومية بقلة فعاليتها، فانطلقنا مع فرضية رابعة أن المصالح الخارجية لوزارة المالية فعالة، فكانت النتائج تشير إلى الحرص الشديد لهذه المصالح على تحقيق مطالب الدوائر الإستراتيجية ( الحكومة والإدارة المركزية لوزارة المالية، المتعاملين وطالبي الخدمة، الموظفين )، أي أنها إدارة فعالة. أخيرا، وكنتيجة حاسمة حول انعكاسات تأثير أداء موظفي المصالح الخارجية ببيئة عملهم على فعاليتها، مفترضين أن هذا الإنعكاس إيجابي فكان كذلك، مما يؤكد صحة الفرضية الخامسة.

إن إثبات جميع الفرضيات الخمسة التي انطلقنا منها، يقودنا إلى الإجابة على إشكالية الدراسة بالقول أنه يوجد أثر إيجابي لبيئة العمل على أداء الموظفين والذي له انعكاسات إيجابية على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية.

# الخاتمة

---

## الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع بيئة العمل بالإدارات العمومية وأثرها على أداء الموظفين من جهة، ومن جهة أخرى استكشاف انعكاساته على فعاليتها. لأجل ذلك، تعرضت الدراسة بشيء من التفصيل لآراء ونتائج دراسات الباحثين في بحثهم عن تصور أفضل لبيئة عمل بمعايير ومواصفات عصرية تضمن الرفاهية للموظفين وقادرة على تجنبهم عواقب العمل الإداري. ولإلمام أكثر بواقع بيئة العمل بالإدارات العمومية الجزائرية، أجرى الباحث دراسته الميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية ساعدته في إخراج هذا البحث من الإطار النظري إلى الواقع، والذي يأمل من خلاله أن يقدم إضافة علمية وعملية. وفيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة مع بعض التوصيات والإقتراحات.

### أولاً: النتائج النظرية

- إنتشار مصطلح بيئة العمل كان مع بداية السبعينات تزامنا مع متابعة الحكومات للحياة العملية بإصدارها قوانين للسلامة المهنية، أين كان الإهتمام في البداية بالبيئة المادية للعمل، ثم انتقل إلى المسائل النفسية والاجتماعية؛
- بيئة العمل ليست نفسها بيئة المنظمة وإنما هي جزء منها والمتعلق ببيئتها الداخلية؛
- إذا كانت ظروف العمل تعبر عن المسائل المرتبطة بشكل مباشر بالعمل، فإن بيئة العمل أشمل من ذلك، حيث تغطي جوانب أخرى مؤثرة في حياة الفرد وعمله؛
- إن تشبع بيئة العمل بالخصائص الغير مرغوبة يجعلها بيئة سامة تؤدي إلى تطوير الصفات السلبية وتحويل الموظف المسؤول والعقلاني إلى موظف غير مسؤول وغير عقلاني؛
- يتفق أغلب الباحثين على أن بيئة العمل المادية تؤثر على أداء الموظفين، فرغم أن بيئة العمل الإدارية أقل عرضة لحوادث وأخطار العمل كبيئة العمل الصناعية، إلا أنها ليست في منأى عن الأمراض المهنية بفعل مخاطر العمل المكتبي كنقص الإضاءة وكثرة الضوضاء في مكان العمل، عدم ملائمة التصميم الداخلي والخارجي للمبنى، وهذا ما يبرر إهتمام المنظمات بها؛
- بيئة العمل التنظيمية عامل مؤثر على أداء الموظفين، فإذا كانت الصراعات وضعف مهارات التواصل قد تعيق فعالية الإتصال، فإن إدراك العدالة والتمكين يولد مشاعر إيجابية نحو العمل ويحفز السلوك الإبداعي للموظفين، في حين أن النظام الرقابي الصارم قد يولد سلوكيات سلبية؛
- كذلك الأمر بالنسبة لبيئة العمل الاجتماعية، إذ يتطلب نجاح العمل الجماعي بيئة عمل قادرة على استيعاب الخلافات والإختلافات بين الموظفين، بحاجة إلى قائد ذو مهارات تأثيرية، إلى إدارة لها من مهارات التواصل وحسن التعامل لخلق جو من الثقة والتفاهم والتعاون؛

- بيئة العمل الوظيفية لها أثر على أداء الموظفين، فأثر ضغوط العمل على الأداء يتوقف على كيفية تعامل الموظفين معها، الأجور والروتين عوامل مؤثرة في الأداء، كذلك التكنولوجيا أثرها إيجابي إذا رافقها التدريب على استخداماتها؛

- يحيط بالفعالية التنظيمية غموض مفاهيمي ومنهجي وصعوبات تتعلق أساسا بقياسها في القطاع العام وخاصة الإدارات العمومية، مما أفرز عدة نماذج ومداخل مفسرة لها، حيث يعد مدخل تحقيق الهدف ومدخل الدوائر الإستراتيجية ( أصحاب المصالح ) الأكثر إستخداما وشيوعا وسط الباحثين؛

### ثانيا: النتائج الميدانية

- أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة أن بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية مساعدة إلى حد ما، فبيئة العمل التنظيمية مساعدة خاصة ما تعلق بالإستقلالية في العمل، كذلك الأمر بالنسبة لبيئة العمل الإجتماعية بحكم العلاقات الجيدة بين الموظفين ورؤسائهم، بيئة العمل الوظيفية هي الأخرى مساعدة لبساطة وديناميكية العمل التقني ولكونه لا يعرضهم لأي شكل من أشكال العنف، أما بيئة العمل المادية فهي غير مساعدة بسبب عدم ملائمة التصميم الداخلي والخارجي للمبنى؛

- تمتع موظفي هذه المصالح بمستويات عالية من الأداء، إذ يتمتعون بقدرة على حل المشاكل وسعيهم لتعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف ( الأداء التكيفي )، كما يؤدون عملهم بدقة وجودة عالية ( أداء المهمة )، لكن فئة معتبرة منهم غير متحمسة للعمل خارج أوقات العمل أو تنفيذ الأعمال الإضافية ( الأداء السياقي )؛

- جاءت المصالح الخارجية لوزارة المالية على درجة عالية من الفعالية لحرصها على تحقيق مطالب أصحاب المصالح، خاصة ما تعلق بتطبيق القوانين والتعليمات وحماية المال العام ومحاربة كل أشكال الفساد ( مطالب الحكومة والإدارة المركزية )، تتعامل مع المتعاملين وطالبي الخدمة بشفافية وعدالة بأقل تعقيدات، أما مطالب الموظفين فيبدو أنها آخر إهتمامات هذه المصالح مع غياب الإعراف والتقدير وضعف مستويات الأجور؛

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لبيئة العمل على أداء الموظفين، حيث حلت بيئة العمل الإجتماعية أولا، التنظيمية ثانيا، ثم الوظيفية ثالثا، فيما حلت بيئة العمل المادية أخيرا؛

- بالنسبة لترتيب المتغيرات المادية لبيئة العمل من حيث قوة ومعنوية أثرها على أداء الموظفين، جاء تصميم مكان العمل أولا، الضوضاء ثانيا، بينما كان أثر تكيف المكاتب ضعيف جدا وغير معنوي؛

- وفيما يتعلق بترتيب متغيرات بيئة العمل التنظيمية، جاء التمكين أولا، الرقابة ثانيا، وأخيرا الإتصال؛

- أما بالنسبة لترتيب متغيرات بيئة العمل الإجتماعية، فقد جاءت العلاقات بين الموظفين أولا، فيما حلت علاقة الموظف بالقائد ثانيا، وعلاقته بالإدارة ثالثا، أما تحقيق الموظف للتوازن بين عمله وأسرته فيبدو أنه غير مؤثر بشكل كبير في الأداء؛

- أخيرا وحول ترتيب متغيرات بيئة العمل الوظيفية، جاءت ضغوط العمل أولا، ثم التكنولوجيا ثانيا؛
- تأثر أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية ببيئة العمل ينعكس إيجابا على فعالية هذه المصالح، حيث جاء الأداء السياقي كأكثر أبعاد الأداء إنعكاسا، يليه أداء المهمة، ثم الأداء التكيفي.

### ثالثا: التوصيات والإقتراحات

- بناء على ما توصلنا إليه من نتائج نظرية وتطبيقية، ومن أجل توجيه إهتمام المسؤولين والقائمين بشؤون المصالح الخارجية لوزارة المالية ببيئة العمل لما لها من أثر إيجابي على أداء الموظفين وبالنتيجة على فعالية هذه المصالح، نوجز فيما يلي أهم التوصيات والإقتراحات التي جاءت بها هذه الدراسة:
- إدخال تحسينات على بيئة العمل المادية عبر إعادة النظر في التصميم الداخلي والخارجي لمكان العمل بما يوفر الراحة النفسية للموظفين ومشاركتهم في اختيار التصميم الملائم في حال تجديد المبنى، تقليص مستويات الضوضاء المكتبية بالتخلص من مسبباتها كتغيير آلات الطباعة التقليدية، تنظيم حركة وتنقلات الموظفين وطالبي الخدمة بين المكاتب خاصة أيام الاستقبال، وضع ستائر ذات نوعية جيدة ( تسمح بمرور الضوء الطبيعي وتحمي في نفس الوقت من أشعة الشمس خاصة في فصل الصيف ) مع اعتماد الألوان الهادئة أو الدافئة المشجعة على النشاط والحماس؛
- تحسين بيئة العمل التنظيمية من خلال اعتماد نظام إتصال في جميع الإتجاهات مع تشجيع الإتصالات الصاعدة وإدراج تعلم مهارات التواصل في برامج التدريب السنوية، تكريس مبدأ العدالة والعمل على ترقية من تتوفر فيهم المؤهلات العلمية أو الخبرة المهنية في الرتب المناسبة والإهتمام أكثر بتمكين الموظفين عبر مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويضهم المزيد من الصلاحيات؛
- الإهتمام ببيئة العمل الإجتماعية خاصة تحسين علاقة الإدارة بالموظفين لخلق جو من الثقة من خلال سعيها لفهم العوامل الداخلية ( كضعف مستويات الأجور، غياب الإعتراف والتقدير ) أو العوامل الخارجية ( المشاكل الشخصية والعائلية للموظف ) التي تؤثر سلبا على رفايتهم الإجتماعية والنفسية ومحاولة إيجاد حلول لها أو على الأقل تقديم الدعم المعنوي والمادي؛
- التقليل من كثافة العمل خاصة بالمديريات الولائية بإعادة النظر في توزيع الموظفين على الأقسام، حيث تمنح الأقسام التي فيها ضغوط العمل على الحصة الأكبر وتعميم تطبيق التكنولوجيا التي تساهم في التقليل من عدد الإجراءات والوثائق وتسريع وتيرة العمل مع تدريب الموظفين على استخداماتها، اعتماد مبدأ تدوير العمل بين الموظفين لتقليل شعورهم بالملل واللاعدالة؛
- العمل على تسهيل الإجراءات الإدارية للمتعاملين وطالبي الخدمة والتعامل مع شكاويهم بجدية أكثر لتحسين جودة الخدمة العمومية؛
- المزيد من الإنفتاح على التكنولوجيا والإنترنت من خلال فتح مواقع خاصة بهذه المصالح تتيح لجميع المتعاملين الإطلاع على المستجدات وتقديم إقتراحاتهم.

# قائمة المراجع

---

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### ❖ الكتب

1. المنجد في اللغة والاعلام، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، 2002.
2. ابن منظور، لسان العرب، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، بدون سنة نشر.
3. أحمد عبد السميع طيبة، مبادئ الإحصاء، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2008.
4. جلال الصياد، عبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الطبعة الأولى، تهامة، جدة، 1983.
5. جيرمي سترانكس، ترجمة بهاء شاهين، دليل المدير الى الصحة والسلامة في العمل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
6. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
7. روبرت أولبريتن وآخرون، ترجمة عدنان حسن، أطوار التطور الرأسمالي: الإزدهارات والأزمات والعولمات. تاريخ التصفح 2015/07/03 على 09:57. [www.mohamedrabeea.com/books/book1\\_11200.pdf](http://www.mohamedrabeea.com/books/book1_11200.pdf)
8. روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي؟ بيت الأفكار الدولية، الرياض، 1999.
9. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية. تاريخ التصفح 2016/07/07 على 19:11 [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)
10. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
11. عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
12. فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 1999.
13. كريس أشتون، تعريب علا أحمد إصلاح، تقييم الأداء الإستراتيجي: أداء العاملين وإرضاء العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001.
14. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
15. هارمان أغينس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011.
16. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة نشر.

## ❖ أطروحات الدكتوراه

1. بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية: في إطار نظرية فريديريك هرزبرغ للدافعية، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
2. سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
3. نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس والتنظيم، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006.

## ❖ المجالات والمدخلات

1. أحمد خلف صالح، رياض عبد اللطيف حسن، الحاجات الإنسانية لرؤساء الأقسام في جامعة الأنبار وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لهذه الأقسام، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، العدد 03، 2010.
2. أحمد رشيد، الإدارة العامة حقل مشترك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 01، العدد 01، 1973.
3. أحمد كريم جاسم، ألد Phenomenology ( العودة إلى الجذور ) فلسفة مناسبة لمواجهة مشاكل الإدارة العامة في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 36، العدد 97، 2013.
4. اديث واينر وأرنولد براون، الإنسان وبيئة العمل: التفاعل وزيادة الإنتاجية في المكاتب، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1995.
5. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.
6. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.
7. الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013.
8. إيمان جودة ورندة اليافي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، العدد 01، 2002.
9. بشرى عباس محمد، تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، 2015.
10. بلبراهيم جمال، مزيان حمزة، دور علم النفس الصناعي والتنظيمي في تكوين وتنمية رأس المال البشري بالمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، بدون سنة نشر.

11. بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 18، ديسمبر 2015.
12. تقنية محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، 2011.
13. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010.
14. حسين صديق، الإتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الإجتماعية: عرض وتقييم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 03 و 04، 2011.
15. حنان محمد القيسي، الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات العامة، الجامعة المستنصرية، بغداد، بدون سنة نشر.
16. حيدر حسن محمد، قياس فاعلية الإستخدام لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الأداء التنظيمي لمؤسسات المعلومات: دراسة تحليلية، مركز الحاسبة الإلكترونية، الجامعة المستنصرية، المجلد 15، العدد 01 و 02، 2014.
17. حيدر حمزة جودي، شهناز فاضل أحمد، تأثير أنواع المعرفة التنظيمية على فاعلية المنظمة: دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للصناعات الغذائية، المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية، العدد 08، 2008.
18. خبراء في الإدارة، تحقيق أهداف المنشآت يركز على الإهتمام ببيئة العمل ورضا الموظفين، مجلة الإقتصادية، الرياض، تاريخ التصفح 2014/01/04 على الساعة 09:22 . [www.aleqt.com](http://www.aleqt.com)
19. ديفيد أسبورن، بيتر بلاستريك، الدليل العملي لإعادة إختراع الحكومة، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 06، مارس 2002.
20. رفاع شريفة، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.
21. زلاقي وهيبية، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 04، جانفي 2009.
22. سعد علي حمود العنزي، سمر عادل حسين، تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 73، بدون سنة نشر.
23. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، أبريل 2005.
24. سعد العنزي وآخرون، فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 15، العدد 53، 2009.
25. سندس رضويي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 75، 2009.

26. سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، بدون سنة نشر.
27. شوقي ناجي جواد، خالد عبد الرزاق أبو العثم، تقييم أثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية في الأردن، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 84، 2010.
28. صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العبادي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010.
29. صفاء إدريس عبودي، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الفاعلية: دراسة لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 30، العدد 92، 2008.
30. عادل مرابطي، عائشة نحوي، العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 04، 2009.
31. عامر إسماعيل حديد، علاء حسن الجبوري، تقانة المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز مداخل قياس الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في عينة من منظمات القطاع الخاص في مدينة الموصل، تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 94، 2009.
32. عبد المعطي عساف وآخرون، دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين في شركات الأدوية الأردنية، مجلة دراسات وأبحاث، 2010.
33. عبد المالك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001.
34. عبد النور أرزقي، معنى العمل، مجلة " Campus "، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، العدد 01، 2006.
35. علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 07، العدد 28، 2011.
36. علي جاسم العبيدي، تأثير التخطيط الإستراتيجي في فاعلية وزارة التجارة العراقية: إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من قياداتها العليا، المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية، السنة العاشرة، العدد 32، 2012.
37. كريم ذياب أحمد، علاقة وأثر متغيرات ظروف العمل على الروح المعنوية للعاملين: دراسة ميدانية للإدارات الدنيا في المراكز الصحية في مدينة بعقوبة، مجلة ديالي، العدد 28، 2008.
38. محمد حسن، آل ياسين، تقييم الفاعلية المنظمية لمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والإقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، 2012.

39. محمد حسين الجنابي، سعد عبد عابر، أثر أخلاقيات العمل في التفوق التنظيمي: دراسة تطبيقية في الإدارة العامة وفروع مصرف الرشيد، الكلية التقنية، بغداد، بدون سنة نشر.
40. وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد ( الإدارة العامة )، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، 2009.
41. ويكيبيديا الموسوعة الحرة، هيرت ماركوز Herbert Marcus، تاريخ التصفح 2016/02/01 على 11:50 .  
<https://ar.wikipedia.org/wiki>
42. ويكيبيديا الموسوعة الحرة، فريدريك تايلور Frederick Taylor، تاريخ التصفح 2016/02/02 على 15:09.  
<https://ar.wikipedia.org/wiki>
43. يحي علوان، التقويم والقياس التربوي ودوره في إنجاح العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، ماي 2007.

#### ❖ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

1. العدد 26 الصادر في 27 جوان 1990: المرسوم التنفيذي 188/90 المؤرخ في 23 جوان 1990 الذي يحدد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات؛
2. العدد 10 الصادر في 06 مارس 1991: المرسوم التنفيذي 65/91 المؤرخ في 02 مارس 1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري؛
3. العدد 12 الصادر في 20 مارس 1991: المرسوم التنفيذي 76/91 المؤرخ في 16 مارس 1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لإدارة الجمارك وعملها؛
4. العدد 23 الصادر في 22 ماي 1991: المرسوم التنفيذي 129/91 المؤرخ في 11 ماي 1991 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها؛
5. العدد 33 الصادر في 21 ماي 2006: القرار المؤرخ في 07 سبتمبر 2005 الذي يحدد تنظيم خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية وصلاحياتها؛
6. العدد 46 الصادر في 16 جويلية 2006: الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
7. العدد 59 الصادر في 24 سبتمبر 2006: المرسوم التنفيذي 327/06 المؤرخ في 18 سبتمبر 2006 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها؛
8. العدد 75 الصادر في 02 ديسمبر 2007: المرسوم التنفيذي 364/07 المؤرخ في 28 نوفمبر 2007 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية؛

9. العدد 50 الصادر في 07 سبتمبر 2008: المرسوم التنفيذي 274/08 المؤرخ في 06 سبتمبر 2008 الذي يحدد تنظيم المفتشيات الجهوية للمفتشية العامة للمالية وصلاحياتها؛
10. العدد 11 الصادر في 20 فيفري 2011: المرسوم التنفيذي 75/11 المؤرخ في 16 فيفري 2011 الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها.

#### ❖ المنشورات

1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي: أعمال المؤتمرات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
2. خوان سومافيا، تنفيذ برنامج منظمة العمل الدولية للفترة 2010-2011، تقرير المدير العام لمكتب العمل الدولي، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 101، جنيف، 2012.
3. مكتب العمل الدولي، تسيير المخاطر في بيئة العمل، الطبعة الأولى، المؤتمر العالمي للسلامة والصحة المهنية، 2008. تاريخ التصفح 2014/11/10 على الساعة 18:20 : [www.ilo.org/safework/safeday](http://www.ilo.org/safework/safeday)
4. مكتب العمل الدولي، المساواة بين الجنسين في صميم العمل اللائق، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 98، التقرير السادس، جنيف، 2009.
5. وزارة الخدمة المدنية، الدليل الإرشادي لبيئة العمل المادية في الأجهزة الحكومية، السعودية، 2016.
6. وزارة المالية، وزارة المالية: خمسون سنة من الإنجاز، مديرية الإتصال، بن عكنون، الجزائر، 2012.

#### ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

#### ❖ Livres

1. Annie Chemla- Lafay, Céline Chol, **25 ans de réforme de la gestion public dans les pays de L'OCDE : Convergence et systémique**, Institut de la gestion publique et du Développement économique, Mai 2006.
2. Christiane Wiskow et al, **Comment créer un Environnement de travail attractif et stimulant pour les professionnels de la santé ?** Le Bureau régional de l'OMS Pour L'Europe et l'Observatoire Européen des systèmes et des politiques de santé, Copenhagen, 1998.
3. Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, **20 ans de conditions de Travail en Europe : Premiers résultats (à partir) de la 5<sup>ème</sup> Enquête Européenne sur les conditions de Travail**, Office des publications, 2010.
4. Jean Pierre Helfer et al, **Management : Stratégie et Organisation**, Librairie Vuibert, 3<sup>ème</sup> Ed, Paris, 2000.
5. Olivier de la Villarmois, **Le Concept de Performance et sa Mesure : Un Etat de L'Art**, Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, Avril 2001.
6. Pierre Louart, Maslow, **Herzberg et les théories du contenu motivationnel**, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (CLAREE), 2002.
7. Salima Benhamou, **TIC et Conditions de travail dans la fonction publique**, Direction Générale de l'administration et de la Fonction Publique, République Française, février 2014.

8. Virginie Galdemar et al, **Performance, Efficacité, Efficience : Les critères d'évaluation des politiques sociales sont- ils pertinents ?** cahier de recherche, Credoc, N° 299, Décembre 2012.

#### ❖ Thèses

1. Julien Delord, **L'extinction d'espèce : Histoire et enjeux éthique d'un concept écologique**, Thèse de Doctorat en Philosophie, Université Paris XII, 2003.

#### ❖ Article

1. Ali Debbi, **Peut – on Définir la Performance Publique Locale ?** Consulté le 30/12/2016 à 08: 26. [https://books.google.com/.../Peut\\_on\\_définir\\_la\\_perfo...](https://books.google.com/.../Peut_on_définir_la_perfo...)
2. Anne Amar & Ludvic Berthier, **Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites**, revue Gestion et Management Publics, Vol 05, Décembre 2007.
3. Bernard Girard, **Management dans le secteur public**, Octobre 2005. Consulté le 22/04/2015 à 13: 29. [www.controle-interne-theses-syntheses.info/article-4252265.html](http://www.controle-interne-theses-syntheses.info/article-4252265.html)
4. Demis Laforte & Richard Godin, **Vers un nouveau profil de cadre en Management Public**, Télescope, Vol 08, Juin 2001.
5. Mohamed Chérif Belmihoub, **Rapport sur les innovations dans l'administration et la Gouvernance dans les pays méditerranéens : Cas de l'Algérie**, Avril 2004. Consulté le 22/04/2015 à 12 : 07. [unpan1.un.org/intradoc/groups/.../unpan016107.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/.../unpan016107.pdf)
6. Pascal Langevin, Gérald Naro, **Contrôle et Comportements : une Revue de la Littérature anglo-saxonne**, Hal, 20 April 2011. Consulté le 30/04/2017 à 21 : 05. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582794/>
7. Solange Hernandez, **Le Management Territorial : Le renouvellement des modes d'intervention publics**, Institut d'administration des entreprises, Marseille, 2007.
8. Thierry Debrand, **L'influence des conditions de travail sur les dépenses de santé**, Document de travail, Institut de recherche et documentation en économie de la santé, Paris, Mars 2011.
9. Zampiccolli L., **Le Management Public : Approches Conceptuelles et enjeux de Pilotage**, revue Gestion et Management Publics, Vol 09, Mai 2011.

ثالثا: المراجع باللغة الإنجليزية

#### ❖ Books

1. Alex Bryson, **Union Effects on Employee relations in Britain**, Human Relations, Vol 58 , The Tavistock Institute, SAGE Publications, London, 2005.
2. Alina Voiculet et al, **The impact of external environment on organizational development strategy**, Constantin Brancoveanu University, Munich Personal Repec Archive, October 2010.
3. Arbeidslivets lover, **Act Relating to Working Environment, working hours and employment protection, etc**, Directorate of labour inspection, Statens Hus, 7468 Trondheim, April 2013.
4. Armstrong Michael, **Performance Management: key strategies and practical guidelines**, 3<sup>rd</sup> Ed, Kogan page, 2006.
5. David Otly, **Performance Management: A framework for Management Control System Research**, Management Accounting Research, 1990.
6. Edward E. Lawler, Christopher G. Worley, **Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness**, Jossey Bass, San Francisco, 2006.

7. Equality Commission, **Promoting a Good & Harmonious Working Environment: a guide for Employers and Employees**, Equality House, Northern Ireland, October 2009.
8. Fukuyama Francis, **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**, Free Press, 1995.
9. Health and Safety Authority, **Guide to the Safety, Health and Welfare at Work (General Application) Regulations 2007**, Government Publications Office, Sun Alliance House, Dublin 2, 2007.
10. Health and Safety Executive, **Noise at Work: Guidance for employers on the Control of Noise at Work Regulations 2005**. Consulté le 28/12/2015 à 15:40 . [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)
11. Ivan T. Robertson et al, **Organizational Effectiveness: The Role of Psychology**, John Wiley & Sons Ltd, UK, July 2002.
12. John Donne, **In Good Company: How Social Capital makes Organizations Work**, Harvard Business School Press, 2001.
13. Keith Macky, **Public Sector Performance :The Critical Role of Evaluation**, Selected Proceedings from a World Bank Seminar, World Bank Operations Evaluation Department, Washington, 1998.
14. Ken kraybill, **Creating and Maintaining a Healthy Work Environment: A Resource Guide for staff Retreats**, the Health Resources and Services Administration, U.S. Department of Health and Human Services, May 2003.
15. Kim S. Cameron, David A. Whetten, **Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models**, Academic Press, London, 1983.
16. Lars Foldspang et al, **Working Environment and productivity: A register – based analysis of Nordic Enterprises**, Nordic Council of Ministers, Denmark, 2014.
17. Mark E Lutman, et al, **Epidemiological Evidence for the Effectiveness of the noise at Work regulations**, Health and Safety Executive, 2008 .Consulté le 14/01/2016 à 09:56. [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)
18. Peter T, Van Den Berg, **Characteristics of the Environment related to Older Employees' Willingness to Continue Working: intrinsic Motivation as a Mediator**, Sage Journals, August 2011.
19. Sabine Sonnentag et al, **Job Performance**, Sage handbook of organizational behavior, Vol 01, Los Angeles, 2010. Consulté le 03/03/2016 à 17:15. <http://www.sagepub.com/books.nav>
20. Sabine Sonnentag, Michael Frese, **Performance Concepts and Performance Theory**, Psychological Management of Individual Performance, University of Konstanz, Germany, John Wiley & Sons.Ltd, 2002.
21. Sandre L. Fornes, Tonette S. Rocco, **Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness**, Florida International University, 2004.
22. Scott A. Watson, **The Art of War for Security Managers: 10 Steps to Enhancing Organizational Effectiveness**, Elsevier Inc, UK, 2007.
23. Sekaran U, **Research Methods for Business a skill building approach**, 4<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, inc, New York, 2004.
24. Steven D. Levitt, John A.List, **Was there really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original illumination Experiments**, National Bureau of Economic Research, Cambridge, May 2009.

25. United Nations, **Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World**, Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management, 2005.
26. United Nations, **Public Administration and Democratic Governance : Governments Serving Citizens**, 7<sup>th</sup> Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, Vienna, Austria, 26-29 June 2007.
27. United States Environmental Protection Agency, **Ventilation and Air Quality in Offices**, July 1990.

#### ❖ Thèses

1. Richard K Bullock, **Theory of Effectiveness Measurement**, presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, Air University, United States Air Force, September 2006.
2. Utz Helmuth, **The Impact of Performance Budgeting on Public Management**, Dissertation of the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Science to obtain the title of Doctor Oeconomiae, 2011.

#### ❖ Articles

1. Acas, **Effective Organisations: The People factor**, June 2003. Consulté le 02/08/2016 à 14:50. [www.acas.org.uk/media/pdf/p/n/b12\\_1.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/p/n/b12_1.pdf)
2. A.K. Srivastava, **Effect of perceived Work Environment on Employees' Job Behavior and Organizational Effectiveness**, Journal of the Indian Academy of psychology, January 2008, Vol 34.
3. Akinyele Samuel Taiwo, **The influence of Work Environment on Workers' Productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria**, African Journal of Business Management, Vol 04, March 2010.
4. Annette Thornquist, **Work Life, Work Environment and Work Safety in Transition, Historical and Sociological Perspectives on the Development in Sweden during the 20th Century**, National Institute for Working Life, Stockholm, 2001.
5. Arman Abdul Razak et al, **Work Environment Factors and Job Performance: The construction project manager's perspective**, University Sains Malaysia, Penang, Malaysia, 2010.
6. Arnold S. Tannenbaum, **Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance**. Consulté le 29/04/2017 à 14: 21. [https://deepblue.lib.umich.edu/.../tannenbaum-admin\\_sci\\_quart\\_1...](https://deepblue.lib.umich.edu/.../tannenbaum-admin_sci_quart_1...)
7. Asamu Festus Femi, **The Impact of Communication on Worker's Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria**, Journal of Humanities and Social Science, Vol 19, August 2014.
8. Bakiti Ba Mbog BinyetI J.O, **Système de Rémunération et Motivation des fonctionnaires Camerounais : une analyse théorique**, revue Gestion et Management Publics, Vol.08, Janvier 2010.
9. Bizhan Shafie, Vahid Barghi, **The Relationship Between Leadership Style and Employee Performance: Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province**, Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies, Vol 02, N° 05, 2013.
10. Bradley E. Wright, **Public Sector Work Motivation, a Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model**, Journal of Public Administration Research and Theory, 2001.
11. Brendan Martin, **Reform of Public Sector Management: A relevant question for Unions in the Public Sector?** Background paper for EPSU/ETUI Conference, Brussels, October, 1997.

12. Bulent Aydin, Adnan Ceylan, **The Role of Organizational Culture on Effectiveness**, Ekonomika A Management, 2009.
13. Business dictionary, **Definition of Work Environment**, Consulté le 06/02/2016 à 17:06. [www.businessdictionary.com/definition/work-environ...](http://www.businessdictionary.com/definition/work-environ...)
14. Chandranshu Sinha, **Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence from Indian Organizations**, Australian Journal of Business and Management Research, Vol 01, February 2012.
15. Chartered Institute of Personnel and Development, **What is Employee Relations?** London, 2005. Consulté le 25/01/2016 à 16:51. [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)
16. Christopher M. Kimaru, Donnell Scott, **Leadership Effectiveness in Public Management: Does Race Matter ?** Consulté le 31/08/2016 à 16:03. [www.aspaonline.org/.../Black\\_Leadership&Effectiveness\\_Edited...](http://www.aspaonline.org/.../Black_Leadership&Effectiveness_Edited...)
17. Dalia Daujotaite, Irena Macerinskiene, **Development of Performance Audit in Public Sector**, 5 th International Scientific Conference: Business and Management' 2008, Vilnius, Lithuania, 16-17 May 2008.
18. David W.Pitts, **How Effective is Public Management Research: An Analysis of Scope and Methodology**, Paper prepared for presentation at the 9th Public Management Research Conference, Tucson, Arizona, October 25-27, 2007.
19. Demet Leblebici, **Impact of Workplace quality on Employee's Productivity: Case Study of a Bank in Turkey**, Journal of Business, Economics & Finance, Vol 01, 2012.
20. Diana Marieta Mihaiu et al, **Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector**, Romanian Journal of Economic Forecasting, 2010.
21. Edward E. Lawler, Christopher G. Worley, **Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness**, Jossey Bass, San Francisco, 2006.
22. Emmanuel Ogbonna, Lloyd C.Harris, **Leadership style, Organizational culture and Performance: Empirical evidence from UK companies**, International Journal of Human Resource Management, Vol 11, August 2000.
23. Emmanuel Majekodunmi Ajala, **The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity**, The African symposium: An online journal of the African Educational Research Network, Vol 12, N° 01, June 2012.
24. Eric G.lambert, Nancy L.Hogan, **Association between Distributive and Procedural Justice and Life Satisfaction among Correctional Staff: Research Note**, Professional Issues in Criminal Justice, Vol 06, 2011.
25. Esther Bisig et al, **Improving Organizational Effectiveness: Theoretical Framework and Model**, Working paper for the HFM-163/RTG Working Group, Swiss Military Academy at the ETH, Zurich, 2007.
26. European Agency for Safety and Health at Work, **The impact of noise at Work**, Belgium, 2005. Consulté le 28/12/2015 à 16:00. <http://agency.osha.eu.int>.
27. Fredrick Wawire Otike et al, **Effects of Workplace Diversity Management on Organizational Effectiveness: a case study**, European Journal of Business and Management. Consulté le 18/08/2016 à 17:44. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
28. Jacqueline C.Vischer, **The Effects of the Physical Environment on Job Performance: towards a theoretical model of workspace stress**, University of Montréal, Québec, Wiley Inter Science, Published online, February 2007.

29. Jawad Akhtar, **Impact of Work Environment, Salary Package and Employees' Perception on Organizational Commitment: A study of Small & Medium Enterprises of Pakistan**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 04, N° 08, August 2014.
30. Jean François Henri, **Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap**, Université Laval, Québec City, Canada, Consulté le 13/08/2016 à 13:53. [www.fsa.ulaval.ca/html/fileadmin/pdf/Ecole.../2003-04-3.pdf](http://www.fsa.ulaval.ca/html/fileadmin/pdf/Ecole.../2003-04-3.pdf)
31. J.Statcy Adams, **Inequity in social exchange**, In I. Berkowitz ( Ed ), Advances in experimental social psychology, Vol 02, New York, 1965.
32. Jide Ibieta, **New Public Management and Public Service Effectiveness in Nigeria: a Pragmatic Discourse**, Public Policy and Administration Research, Vol 03, N° 07, 2013.
33. Jonathan Lazar et al, **Workplace user frustration with computers : an exploratory investigation of the causes and severity**, Behaviour & Information Technology, Vol 25, N° 03, May-June 2006.
34. Judith H.Heerwagen, **Green Buildings, Organizational Success and Occupant Productivity**, Building Research and Information, Vol 28, N° 05, London, 2000.
35. Hakan Turgut, et al, **The Effect of Employees' Organizational Justice perceptions on their Organizational Commitment: A University Sample**, International Journal of Business and Management studies Vol 04, N° 02, 2012.
36. Hans Degroot, Bart L. van Hulst, **Performance Management and Cost-Effectiveness of Public Services: Empirical Evidence from Dutch Municipalities**, The Netherlands.
37. Harold L. Angle, James L. Perry, **An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness**, Administrative Science Quarterly, Vol 26, N° 01, March 1981.
38. Hasan Tutar et al, **The Effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance of Employees**, African Journal of Business Management, Vol 05, N°15, August 2011.
39. Hassanreza Zeinabadi, Keyvan Salehi, **Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior of teachers: Proposing a modified social exchange model**, International Conference on Education and Educational Psychology, Iran, 2011.
40. Horst Hart et al, **Quality of Working Life :Industrial Relations and Labor Productivity**, Report from two workshops in Work-in-net Stockholm , Framework Programme of the European Commission, May 2005.
41. Ilona Bartuseviciene, Evelina Sakalyte, **Organizational Assessment: Effectiveness VS Efficiency**, Social Transformations in Contemporary Society, 2013.
42. International Council of Nurses et al, **Positive practice Environments for health care professionals**, June 2008. Consulté le 11/02/2016 à 09 :11. [www.whpa.org/ppe\\_fact\\_health\\_pro.pdf](http://www.whpa.org/ppe_fact_health_pro.pdf)
43. International Federation of Accountants, **Good Governance in the Public Sector: Consultation Draft for an International Framework**, Juin 2013 . Consulté le 29/08/2016 à 13:30. [www.ifac.org](http://www.ifac.org)
44. Gary S.Hansan, Briger Wernerfer, **Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors**, Strategic Management Journal, Vol 10, 1989.
45. George Mitchell, Cesar Sevilla, **Defining Organizational Effectiveness: Transnational NGO Initiative**, Practitioner Brief No 01, Maxwell School, Syracuse University, April 2011.

46. Gitahi Njenga Samson et al, **Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town**, International Journal of Managerial Studies and Research, Vol 03, December 2015.
47. Giti Ashraf, Suhaida bte Abd Kadir, **A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education**, International Education Studies, Vol 05, N° 02, April 2012.
48. K.Chandrasekar, **Workplace Environment and its Impact on Organisational Performance in Public Sector Organisations**, International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, Vol 01, January 2011.
49. Kenneth J. Meier, Laurence J.O Tode. Jr, **Public Management and Organizational Performance: The Impact of Manageriel Quality**, Journal of Policy Analysis and Management 21, 2002.
50. Kim Cameron et al, **Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness**, the Health Resources and Services Administration, University of Michigan. Consulté le 02/08/2016 à 19: 15. <https://deepblue.lib.umich.edu/.../Cameron,%20Mora,%20&%20L...>
51. Laiba Dar et al, **Impact of Stress On Employees Performance in Business Sector of Pakistan**, Global Journal of Management and Business Research, Vol 11, May 2011.
52. Leena Toppo, Twinkle Prusty, **Performance Appraisal to Performance Management**, Journal of Business and Managemet, Vol 03, Sep-Oct 2012.
53. Louis B. Sohn, **The Stockholm Declaration on the Human Environment**, The Harvard International Law Journal, Vol 14, N° 03, 1973.
54. L. Edwards, P.Torcellini, **A Literature Review of the Effects of Natural Light on Building Occupants**, National Renewable Energy Laboratory, July 2002.
55. Love Peter E.D, Skitmore Martin R, **Approaches to Organisational Effectiveness and their Application to Construction Organisations**, A paper to be submitted to the ARCOM conf, Sheffield Hallam University, UK, 11-13 th Sept, 1996.
56. Martin M.Chemers, **Leadership, Change, and Organizational Effectiveness**, University of California, Santa Cruz. Consulté le 14/08/2016 à 18:16. [www.almaden.ibm.com/coevolution/pdf/chemers\\_paper.pdf](http://www.almaden.ibm.com/coevolution/pdf/chemers_paper.pdf)
57. Mas'udah Asmui et al, **The Importance of Work Environment Facilities**, International Journal of Learning and Development, Vol 02, N° 01, Malaysia 2012.
58. Melissa Forbes et al, **Public Management and Government Performance: An International Review**, Juin 2005. Consulté le 11/09/2016 à 15:58. [faculty.georgetown.edu/cjh34/FHLjune05.pdf](http://faculty.georgetown.edu/cjh34/FHLjune05.pdf)
59. Michael Frese, Doris Fay, **Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21<sup>st</sup> Centry**, Research in Organizational Behavior, Vol 23, 2001.
60. Mirela Oana Pinteaa, Monica Violeta Achim, **Performance: An Evolving Concept**, University Bebes Bolyai of Cluj-Napoca, Romania. Consulté le 11/03/2016 à 15:00. [feaa.central.ucv.ro/annals/v2\\_2010/0038v2-008.pdf](http://feaa.central.ucv.ro/annals/v2_2010/0038v2-008.pdf)
61. Muhammad Iqbal, Ayse Kucuk Yilmaz, **Analysis of workplace stress and organizational performance in human resource management: a case study of air traffic controllers of Pakistan**, International Journal of Management and Sustainability, 2014.
62. Myong Ok Kim, Sooyeon Shin, **The Effect of Smartwork Environment on Organizational Commitment and Innovative Behavior in the Global Financial Service Industry**, Journal of Service Science and Management, 2015.

63. Nepwanga Maria Amaanda, **The Impact of Employees' Motivation and Empowerment on Delivering Service Quality to Enhance Customer Satisfaction: Case Company X (Namibia)**, Laurea University of Applied Sciences, Leppavaara, 2011.
64. Nurwati, **Effect of Management Control to Organizational Culture, Compensation, Work Behavior and Employees Performance: Studies in the Village Unit Cooperative ( KUD) in Southeast Sulawesi**, Journal of Business and Management, Vol 08, N° 04, Mar-Apr 2013.
65. Nwadukwe Uche. C, Court Ogele Timinepere, **Management Styles and Organizational Effectiveness : An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria**, American International Journal of Comtemporary Research , Vol 02, N° 09, September 2012.
66. Obiwuru Timothy C et al, **Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of selected small Enterprises in Ikosi- Ketu Council Development Area of Lagos Staff, Nigeria**, Australian Journal of Business and Management Research, Vol 01, N° 07, October 2011.
67. Olaniyan D.A, Lucas B.Ojo, **Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness**, European Journal of Scientific Research, Vol 24, N° 03, 2008.
68. Oliver E. Ngodo, **Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership-Organizational Outcomes Relationship**, International Journal of Leadership Studies, Vol 04, 2008.
69. Olli Seppanen et al, **Ventilation and Performance in Office Work**, Published in Indoor Air Journal, Vol 18, 2006.
70. Omankhanlen Alex Ehimare, Joshua O. Ogaga- Oghene, **The Impact of Workforce Diversity on Organizational Effectiveness: A Study of A Nigerian Bank**, Annals of University of Petrosani Economics, Vol 11, N° 03, 2011.
71. Omid Mahdih, **Iteration between Communication and Organizational Conflict and its Relationship with Performance**, Full Paper Proceeding – Multidisciplinary Studies, Globalilluminators, Vol 02, 2015.
72. Osabiya Babatunde Joseph, **The effect of Employees' Motivation on Organizational Performance**, Journal of Public Administration and Policy Research, Vol 07, N° 04, May 2015.
73. Ramesh Kumar et al, **Job satisfaction among public health professionals working in public sector: a cross sectional study from Pakistan**, Human Resources for Health, Bio Med Central, 2013.
74. Razieh Naserinajafabady et al, **Effects of Organizational Culture, Structure and Strategy on Organizational Effectiveness by using Knowledge Management Case Study: Seven International Transportation Company**, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol 07, N° 06, 2013.
75. Research Briefing, **The Impact of Trust on Organizational Performance**, October 2011. Consulté le 17/08/2016 à 21:46. [www.hrma.ca/wp.../07/rb-trustandperformance.pdf](http://www.hrma.ca/wp.../07/rb-trustandperformance.pdf)
76. Right Management A Manpower Company, **Organizational Effectiveness: Discovering how to make it happen**, 2010. Consulté le 03/08/2016 à 12: 34. [www.right.com](http://www.right.com)
77. Robert D. Herman, David O. Renz, **Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective Organizations**, Nonprofit Management & Leadership, Vol 09, N° 01, 1998.
78. Robert Levering, **Trust and Cooperation: The Payoff from a Great Place to Work**. Consulté le 15/02/2016 à 20:13. [www.adlittle.com/downloads/tx.../1993\\_q4\\_11-14.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx.../1993_q4_11-14.pdf)
79. R.B Briner, **Relationships between Work Environments, psychological Environments and psychological well-being**, Brirhbeck College, University of London, Occuo Med, Vol 50, 2000.

80. Ruchi Jain & Surinder Kaur, **Impact of Work Environment on Job Satisfaction**, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 04, January 2014.
81. Seyyede Fattaneh Moghimi et al, **The Relationship between Communication Skills and Job Performance of the Employees, Fire Managers of Rash City**, International Journal of Business and Behavioral Sciences, Vol 03, N° 02, February 2013.
82. Solomon Markos, Sandhya Sridevi, **Employee Engagement: The Key to Improving Performance**, International Journal of Business and Management, Vol 05, December 2010.
83. Samson B.M. Marume, **Meaning of Public Administration**, Journal of Research in Humanities and Social Science, Vol 04, 2016.
84. Subha Imtiaz, Shakil Ahmad, **Impact of Stress on Employee Productivity, Performance and Turnover: An Important Managerial Issue**. Consulté le 02/02/2016 à 15:31. [www.academia.edu](http://www.academia.edu)
85. Szu-Fang Chuang, **Essential Skills for Leadership Effectiveness in Diverse Workplace Development**, Online Journal for Workforce Education and Development, Vol 06, 2013.
86. Ushie E. M et al, **Work Environment and Employees' Commitment in Agro-Based Industries in Cross River State, Nigeria**, Global Journal of Human- Social Science: Sociology & Culture, Vol 15, N° 06, 2015.
87. Venclova Katerina et al, **Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations (Czech Republic)**, Journal of Competitiveness, Vol 05, June 2013.
88. Washington State Department of Labor & Industries, **Workplace Violence: Awareness and Prevention for Employers and Employees**. Consulté le 14/02/2016 à 07:55. [www.Lni.wa.gov/Safety](http://www.Lni.wa.gov/Safety)
89. Winfred Arthur Jr et al, **Effectiveness of Training in Organizations : A Meta – Analysis of Design and Evaluation Features**, Journal of Applied Psychology, Vol 88, N° 02, 2003.
90. World Economic Forum, **The Wellness Imperative: Creating More Effective Organizations**, 2010. Consulté le 16/08/2016 à 17:27. [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
91. Yavuz Demire, İlhami Yucel, **The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry**, International Journal of Social Sciences, Vol 11, N° 03, 2013.

الملاحق

---

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستمارة بحث مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص علوم التسيير

الملحق رقم (01): الإستبيان

تحية طيبة وبعد؛

في إطار تحضيرنا لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، نقوم حاليا بإجراء بحث بعنوان " أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية - ". لهذا الغرض قمنا بتصميم هذا الإستبيان للتعرف على واقع بيئة العمل بهذه المصالح وأثره على أداء الموظفين من جهة، وانعكاساته على فعاليتها من جهة أخرى.

نشكر تعاونكم من خلال الإجابة على مجموعة الفقرات المرفقة، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث

سوفي نبيل

الأستاذ المشرف

أ.د دبي علي

القسم الأول: البيانات الشخصية: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1- الجنس

أنثى	ذكر

2- العمر

أقل من 30 سنة	[ 30 - 40 سنة ]	[ 41 - 50 سنة ]	أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي

إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي

4- الأقدمية

أقل من 5 سنوات	[ 06 - 10 سنوات ]	[ 11 - 15 سنة ]	أكثر من 15 سنة

5- الصنف

أقل من الصنف 8	[ 08 - 10 ]	[ 11 - 13 ]	أكثر من الصنف 13

6- المصلحة الخارجية التي تنتمي إليها

إدارة الخزينة	الإدارة الجبائية	إدارة الميزانية	أملك الدولة والحفظ العقاري	إدارة الجمارك	المفتشيات الجهوية للمالية

7- الولاية التي تعمل بها.....

القسم الثاني: يشمل ثلاثة محاور: بيئة العمل، أداء الموظفين، فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية.

المحور الأول: بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المتغيرات المادية لبيئة العمل</b>						
01	تصميم مبنى الإدارة التي أعمل فيها يعجبني					
02	ألوان طلاء مبنى الإدارة تشجع على العمل					
03	ديكور مكنتي مريح					
04	تصميم نوافذ مكنتي يسمح بمرور الضوء الطبيعي وتجديد الهواء					
05	يقع مبنى الإدارة في مكان هادئ بعيداً عن ضوضاء المدينة					
06	الضوضاء الصادرة عن عمليات الطباعة، رنين الهاتف، الحديث الجانبي لا تؤثر على تركيزي في العمل					
07	ستائر نوافذ مكنتي مناسبة تمنع دخول أشعة الشمس القوية					
08	مكنتي يتوفر على جهاز تكييف الهواء					
<b>المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل</b>						
09	لا أجد صعوبة في الإتصال بالإدارة العليا					
10	نظام الإتصال المعمول به في إدارتي فعال					
11	تحرص الإدارة على تكريس مبدأ العدالة بين الموظفين					
12	منصبي الحالي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي المهنية					
13	أخضع لرقابة رئيسي المباشر باستمرار أثناء عملي					
14	لا أتضايق من رقابة رئيسي لعملي					
15	تشجعني الإدارة على تحمل مسؤولياتي في العمل					
16	يفوضني رئيسي بعض صلاحياته					
17	أمارس عملي بكل إستقلالية وحرية					
<b>المتغيرات الإجتماعية لبيئة العمل</b>						
18	يوجد تعاون وانسجام بين مجموعة العمل					
19	علاقتي بزملائي جيدة وأشعر بالمتعة أثناء العمل معهم					
20	يساعدني رئيسي على التعلم وتطوير مهاراتي					
21	يحرص رئيسي على تعزيز الثقة بيني وبينه					
22	تسعى الإدارة للقضاء على مصادر عدم الإرتياح لدى الموظفين					
23	تحرص الإدارة على تحسين علاقتها بالموظفين					
24	تضع الإدارة برامج ترفيهية لإبعاد ضغوط وروتين العمل عن الموظفين					
25	بفضل تفهم الإدارة أستطيع التوفيق بين عملي وعائلتي					

## المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل

26	إجراءات العمل التقني بقطاع المالية بسيطة ولا تسبب لي الإرتباك					
27	لا أعمل بشكل مكثف					
28	لا أشعر بالملل أثناء القيام بعملتي التقني ( الرقابة والتفتيش )					
29	تتوفر الإدارة على تكنولوجيا المعلومات اللازمة لعصرنة النظام المالي					
30	أستخدم التكنولوجيا الحديثة لإنجاز عملي بدقة وسرعة					
31	أعمل في بيئة آمنة بعيدة عن كل أشكال العنف الجسدي واللفظي					

## المحور الثاني: أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أداء المهمة</b>						
32	لدي المؤهلات الكافية لممارسة مهامي الرقابية بكفاءة					
33	أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة والأخلاق المهنية					
34	أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل لأداء مهامي					
35	أقوم بعملتي بدرجة عالية من الدقة والجودة					
36	أحترم قرارات رئيسي دون تذمر					
<b>الأداء السياقي</b>						
37	لإكمال مهامي لدي إستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية					
38	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر					
39	أقدم إقتراحات وأقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل					
40	أقبل إنتقادات الآخرين بصدق ورحب					
41	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم					
42	أسعى دوما لنشر ثقافة حسن النية					
<b>الأداء التكيفي</b>						
43	لدي القدرة على التعامل مع وضعيات العمل غير المتوقعة					
44	بإمكاني حل المشاكل بشكل خلاق ( جيد )					
45	أتغاضى عن المضايقات البسيطة التي أتعرض لها في مكان العمل					
46	أسعى دائما إلى تعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف					
47	أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في إطار العمل					

المحور الثالث: فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة المالية</b>						
48	تسهر المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على حماية المال العام ومحاربة كل أشكال الفساد					
49	تلتزم المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بتطبيق قوانين وتعليمات الإدارة المركزية لوزارة المالية					
50	تطبق المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها الإجراءات المتعلقة بإصلاح وعصرنة النظام المالي					
51	تحرص المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على تعيين ذوي الخبرة والكفاءات المتخصصة في تسيير المال العام في المناصب العليا					
<b>مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة</b>						
52	يتعامل الموظفون بشكل جيد ودون تمييز مع جميع المتعاملين وطالبي الخدمة					
53	تتعامل المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بشفافية مع المتعاملين وطالبي الخدمة حيث تتيح لهم فرصة الإطلاع على المعلومات المتعلقة بخدماتها وإبداء الرأي وتقديم الشكاوي					
54	تجري المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها إستطلاعات دورية لمعرفة تطلعات المتعاملين وطالبي الخدمة					
55	تحرص المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على تسهيل الإجراءات الإدارية للمتعاملين وطالبي الخدمة					
<b>مطالب الموظفين</b>						
56	الأجر الذي أحصل عليه يسمح لي بإشباع حاجياتي المادية					
57	عملي يتيح لي فرصة بناء علاقات وصدقات داخل وخارج الإدارة					
58	المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها تمنح الإعتراف والتقدير للموظفين المميزين في أدائهم					
59	تمتاز المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بالإستقرار حيث تقل فيها معدلات التغيب ودوران العمل					
60	أنا على استعداد للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها					

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

لقب وإسم الأستاذ	الرتبة العلمية	إسم الجامعة
بديسي فهيمة	أستاذة التعليم العالي	عبد الحميد مهري - قسنطينة
بوخمم عبد الفتاح	أستاذ التعليم العالي	محمد الصديق بن يحي - جيجل
مبيروك محمد البشير	أستاذ التعليم العالي	محمد الصديق بن يحي - جيجل
براهيمي عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف - المسيلة
سالم إلياس	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف - المسيلة
أولاد زاوي عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس

الملحق رقم (03): عدد موظفي المصالح

الخارجية لوزارة المالية

Impôts المصالح الخارجية للإدارة الجبائية

CLASSE	Total
1	4 880
2	398
3	177
4	-
5	1 218
6	55
7	5 024
8	318
9	3 274
10	3 164
11	24
12	5 101
13	4 982
14	947
15	-
16	46
17	-
Sub1	2
Sub2	-
Sub3	1
<b>Total</b>	<b>29 611</b>

Trésor المصالح الخارجية للخزينة

CLASSE	Total
1	1 777
2	147
3	217
4	-
5	1 526
6	133
7	2 990
8	298
9	1 392
10	2 565
11	28
12	3 207
13	2 953
14	1 231
15	-
16	154
17	-
Sub1	-
<b>Total</b>	<b>18 618</b>

## Domaines, de la conservation foncière et du cadastre

### المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري

CLASSE	Total
1	2 082
2	730
3	38
4	-
5	1 693
6	51
7	1 632
8	189
9	3 042
10	2 880
11	58
12	2 336
13	1 548
14	395
15	-
16	25
17	-
Sub1	-
<b>Total</b>	<b>16 699</b>

### Douane المصالح الخارجية لإدارة الجمارك

CLASSE	Total
1	792
2	195
3	437
4	-
5	432
6	933
7	7 232
8	2 479
9	25
10	3 465
11	2 401
12	219
13	1 160
14	430
15	-
16	83
17	4
Sub1	11
<b>Total</b>	<b>20 298</b>

**Budget** المصالح الخارجية لإدارة الميزانية

CLASSE	Total
1	539
2	193
3	71
4	-
5	474
6	83
7	702
8	334
9	605
10	1 739
11	10
12	2 096
13	1 623
14	579
15	-
16	132
17	-
Sub1	-
<b>Total</b>	<b>9 180</b>

**IGF** المفتشيات الجهوية للمفتشية العامة للمالية

CLASSE	Total
1	38
2	26
3	32
4	0
5	35
6	20
7	22
8	29
9	20
10	26
11	2
12	32
13	22
14	389
15	98
16	1
17	114
Sub1	70
<b>Total</b>	<b>976</b>

الملحق رقم (04) : معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان

معامل الثبات ألفا للمحور الأول ( بيئة العمل )

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,842	5

معامل الثبات ألفا للمحور الثاني ( الأداء )

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,690	4

معامل الثبات ألفا للمحور الثالث ( الفعالية )

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,874	4

معامل الثبات ألفا لجميع المحاور

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,811	4

الملحق رقم (05) : البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	103	56,3	56,3	56,3
أنثى	80	43,7	43,7	100,0
Total	183	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	18	9,8	9,8	9,8
من 30 إلى 40 سنة	102	55,7	55,7	65,6
من 41 إلى 50 سنة	56	30,6	30,6	96,2
أكثر من 50 سنة	7	3,8	3,8	100,0
Total	183	100,0	100,0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابتدائي	1	,5	,5	,5
متوسط	3	1,6	1,6	2,2
ثانوي	49	26,8	26,8	29,0
جامعي	130	71,0	71,0	100,0
Total	183	100,0	100,0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	57	31,1	31,1	31,1
من 06 إلى 10 سنوات	55	30,1	30,1	61,2
من 11 إلى 15 سنة	20	10,9	10,9	72,1
أكثر من 15 سنة	51	27,9	27,9	100,0
Total	183	100,0	100,0	

الرتبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من الرتبة 8	32	17,5	17,5	17,5
من الرتبة 8 إلى الرتبة 10	41	22,4	22,4	39,9
من الرتبة 11 إلى الرتبة 13	100	54,6	54,6	94,5
أكثر من الرتبة 13	10	5,5	5,5	100,0
Total	183	100,0	100,0	

المصلحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الخبزينة	36	19,7	19,7	19,7
الإدارة الجبائية	39	21,3	21,3	41,0
إدارة الميزانية	46	25,1	25,1	66,1
أملاك الدولة والحفظ العقاري	34	18,6	18,6	84,7
إدارة الجمارك	22	12,0	12,0	96,7
مفتشية المالية	6	3,3	3,3	100,0
Total	183	100,0	100,0	

الولاية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جيجل	62	33,9	33,9	33,9
الوادي	19	10,4	10,4	44,3
تبسة	17	9,3	9,3	53,6
قسنطينة	16	8,7	8,7	62,3
تيزي وزو	10	5,5	5,5	67,8
سطيف	13	7,1	7,1	74,9
سوق أهراس	11	6,0	6,0	80,9
أدرار	5	2,7	2,7	83,6
بسكرة	20	10,9	10,9	94,5
معسكر	10	5,5	5,5	100,0
Total	183	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

المحور الأول: بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الاول: المتغيرات المادية لبيئة العمل

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تصميم مبنى الإدارة التي أعمل فيها يعجبني	183	1,00	5,00	2,7705	1,33910
ألوان طلاء مبنى الإدارة تشجع على العمل	183	1,00	5,00	2,6995	1,25021
ديكور مكنتي مريح	183	1,00	5,00	2,6940	1,27715
تصميم نوافذ مكنتي يسمح بمرور الضوء الطبيعي وتجديد الهواء	183	1,00	5,00	3,4809	1,15712
يقع مبنى الإدارة في مكان هادئ بعيداً عن ضوضاء المدينة	183	1,00	5,00	3,1967	1,23795
الضوضاء الصادرة عن عمليات الطباعة، رنين الهاتف، الحديث الجانبي لا تؤثر على تركيزي في العمل	183	1,00	5,00	2,9399	1,18214
ستائر نوافذ مكنتي مناسبة تمنع دخول أشعة الشمس القوية	183	1,00	5,00	2,9945	1,27743
مكنتي يتوفر على جهاز تكييف الهواء	183	1,00	5,00	3,7486	1,23688
بيئة العمل المادية	183	1,00	5,00	3,0656	,75953
Valid N (listwise)	183				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: المتغيرات التنظيمية لبيئة العمل

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لا أجد صعوبة في الإتصال بالإدارة العليا	183	1,00	5,00	2,7104	1,30437
نظام الإتصال المعمول به في إدارتي فعال	183	1,00	5,00	2,8470	1,17603
تحرص الإدارة على تكريس مبدأ العدالة بين الموظفين	183	1,00	5,00	2,6831	1,23060
منصبي الحالي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي المهنية	183	1,00	5,00	3,4262	1,24643
أخضع لرقابة رئيسي المباشر باستمرار أثناء عملي	183	1,00	5,00	3,4098	1,05940
لا أتضايق من رقابة رئيسي لعملي	183	1,00	5,00	3,6995	,97909
تشجعني الإدارة على تحمل مسؤولياتي في العمل	183	1,00	5,00	3,2842	1,11736
يفوضني رئيسي بعض صلاحياته	183	1,00	5,00	2,9016	1,18653
أمارس عملي بكل إستقلالية وحرية	183	1,00	44,00	3,8361	3,16842
بيئة العمل التنظيمية	183	1,44	7,11	3,1998	,72241
Valid N (listwise)	183				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: المتغيرات الاجتماعية لبيئة العمل

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يوجد تعاون وانسجام بين مجموعة العمل	183	1,00	5,00	3,5683	1,01877
علاقتي بزملائي جيدة وأشعر بالمتعة أثناء العمل معهم	183	1,00	5,00	3,8361	,81565
يساعدني رئيسي على التعلم وتطوير مهاراتي	183	1,00	5,00	3,4918	1,11370
يحرص رئيسي على تعزيز الثقة بيني وبينه	183	1,00	5,00	3,6011	1,04797
تسعى الإدارة للقضاء على مصادر عدم الإرتياح لدى الموظفين	183	1,00	5,00	2,8470	1,19917
تحرص الإدارة على تحسين علاقتها بالموظفين	183	1,00	5,00	3,0164	1,16012
تضع الإدارة برامج ترفيهية لإبعاد ضغوط وروتين العمل عن الموظفين	183	1,00	5,00	1,7760	,91331
بفضل تفهم الإدارة أستطيع التوفيق بين عملي وعائلتي	183	1,00	5,00	3,0164	1,21110
بيئة العمل الاجتماعية	183	1,50	4,75	3,1441	,70648
Valid N (listwise)	183				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
إجراءات العمل التقني بقطاع المالية بسيطة ولا تسبب لي الإرباك	183	1,00	44,00	3,3443	3,23894
لا أعمل بشكل مكثف	183	1,00	5,00	3,2131	1,13556
لا أشعر بالملل أثناء القيام بعملتي التقني ( الرقابة والتفتيش )	183	1,00	5,00	3,3279	1,09024
تتوفر الإدارة على تكنولوجيا المعلومات اللازمة لعصرنة النظام المالي	183	1,00	5,00	2,3825	1,15603
أستخدم التكنولوجيا الحديثة لإنجاز عملي بدقة وسرعة	183	1,00	5,00	2,6721	1,27169
أعمل في بيئة آمنة بعيدة عن كل أشكال العنف الجسدي واللفظي	183	1,00	5,00	3,6230	1,10191
بيئة العمل الوظيفية	183	1,17	9,83	3,0938	,81247
Valid N (listwise)	183				

المحور الثاني: أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: أداء المهمة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدي المؤهلات الكافية لممارسة مهامي الرقابية بكفاءة	183	2,00	5,00	4,0328	,71792
أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة والأخلاق المهنية	183	1,00	5,00	4,0383	,75859
أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل لأداء مهامي	183	1,00	5,00	3,7705	,92689
أقوم بعملتي بدرجة عالية من الدقة والجودة	183	2,00	5,00	4,0383	,70607
أحترم قرارات رئيسي دون تذمر	183	2,00	5,00	3,8470	,86353
أداء المهمة	183	2,40	5,00	3,9454	,54558
Valid N (listwise)	183				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: الأداء السياقي

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
إكمال مهامي لدي إستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية	183	1,00	5,00	3,3060	1,22444
أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر	183	1,00	5,00	3,3224	1,08430
أقدم إقتراحات وأقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل	183	1,00	5,00	3,8634	,78999
أقبل إنتقادات الآخرين بصدر رحب	183	1,00	5,00	3,8361	,84216
أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم	183	1,00	55,00	4,3607	3,82459
أسعى دوما لنشر ثقافة حسن النية	183	1,00	55,00	4,4153	3,82619
الأداء السياقي	183	1,67	13,00	3,8506	1,12355
Valid N (listwise)	183				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: الأداء التكيفي

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدي القدرة على التعامل مع وضعية العمل غير المتوقعة	183	1,00	5,00	3,8907	,73310
بإمكاني حل المشاكل بشكل خلاق (جيد)	183	2,00	44,00	4,1913	3,02036
أتغاضى عن المضايقات البسيطة التي أتعرض لها في مكان العمل	183	1,00	5,00	3,8197	,89887
أسعى دائما إلى تعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف	183	1,00	5,00	4,0820	,66204
أتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في إطار العمل	183	2,00	5,00	4,0656	,54072
الأداء التكيفي	183	1,80	12,00	4,0098	,78873
Valid N (listwise)	183				

المحور الثالث: فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: مطالب الحكومة والادارة المركزية للمالية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تسهل المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على حماية المال العام ومحاربة كل أشكال الفساد	183	1,00	5,00	4,0546	,82360
تلتزم المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بتطبيق قوانين وتعليمات الإدارة المركزية لوزارة المالية	183	2,00	5,00	4,2077	,62945
تطبق المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها الإجراءات المتعلقة بإصلاح وعصرنة النظام المالي	183	1,00	5,00	3,5191	,97688
تحرص المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على تعيين ذوي الخبرة والكفاءات المتخصصة في تسيير المال العام في المناصب العليا	183	1,00	5,00	3,2514	1,13010
مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة المالية	183	2,00	5,00	3,7582	,69234
Valid N (listwise)	183				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتعامل الموظفون بشكل جيد ودون تمييز مع جميع المتعاملين وطالبي الخدمة	183	1,00	5,00	3,5574	1,01404
تتعامل المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بشفافية مع المتعاملين وطالبي الخدمة حيث تتيح لهم فرصة الإطلاع على المعلومات المتعلقة بخدماتها وإبداء الرأي وتقديم الشكاوي	183	1,00	5,00	3,6011	,88293
تجري المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها إستطلاعات دورية لمعرفة تطلعات المتعاملين وطالبي الخدمة	183	1,00	5,00	3,0000	1,03775
تحرص المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على تسهيل الإجراءات الإدارية للمتعاملين وطالبي الخدمة	183	1,00	5,00	3,5191	,91892
مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة	183	1,00	5,00	3,4194	,69978
Valid N (listwise)	183				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: مطالب الموظفين

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الأجر الذي أحصل عليه يسمح لي بإشباع حاجياتي المادية	183	1,00	5,00	2,1257	1,20919
عملي يتيح لي فرصة بناء علاقات وصدقات داخل وخارج الإدارة	183	1,00	5,00	3,5246	,93656
إدارتنا تمنح الإعتراف والتقدير للموظفين المميزين في أدائهم	183	1,00	5,00	2,6940	1,15517
تمتاز إدارتنا بالإستقرار حيث تقل فيها معدلات التغيب ودوران العمل	183	1,00	5,00	3,1749	1,02283
أنا على استعداد للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف إدارتنا	183	1,00	5,00	4,0055	,75953
مطالب الموظفين	183	1,60	5,00	3,1049	,62364
Valid N (listwise)	183				

الملحق رقم ( 07 ): نسب الموافقة على عبارات الاستبيان

تصميم مبنى الإدارة التي أعمل فيها يعجبني

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	39	21,3	21,3	21,3
غير موافق	55	30,1	30,1	51,4
محايد	15	8,2	8,2	59,6
موافق	57	31,1	31,1	90,7
موافق بشدة	17	9,3	9,3	100,0
Total	183	100,0	100,0	

ألوان طلاء مبنى الإدارة تشجع على العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	34	18,6	18,6	18,6
غير موافق	63	34,4	34,4	53,0
محايد	23	12,6	12,6	65,6
موافق	50	27,3	27,3	92,9
موافق بشدة	13	7,1	7,1	100,0
Total	183	100,0	100,0	

ديكور مكتبي مريح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	41	22,4	22,4	22,4
غير موافق	55	30,1	30,1	52,5
محايد	13	7,1	7,1	59,6
موافق	67	36,6	36,6	96,2
موافق بشدة	7	3,8	3,8	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تصميم نوافذ مكتبي يسمح بمرور الضوء الطبيعي وتجديد الهواء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	14	7,7	7,7	7,7
غير موافق	34	18,6	18,6	26,2
محايد	8	4,4	4,4	30,6
موافق	104	56,8	56,8	87,4
موافق بشدة	23	12,6	12,6	100,0
Total	183	100,0	100,0	

يقع مبنى الإدارة في مكان هادئ بعيداً عن ضوضاء المدينة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	20	10,9	10,9	10,9
غير موافق	45	24,6	24,6	35,5
محايد	17	9,3	9,3	44,8
موافق	81	44,3	44,3	89,1
موافق بشدة	20	10,9	10,9	100,0
Total	183	100,0	100,0	

الضوضاء الصادرة عن عمليات الطباعة، رنين الهاتف، الحديث الجانبي لا تؤثر على تركيزي في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	22	12,0	12,0	12,0
غير موافق	58	31,7	31,7	43,7
محايد	21	11,5	11,5	55,2
موافق	73	39,9	39,9	95,1
موافق بشدة	9	4,9	4,9	100,0
Total	183	100,0	100,0	

ستائر نوافذ مكتبي مناسبة تمنع دخول أشعة الشمس القوية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	32	17,5	17,5	17,5
غير موافق	39	21,3	21,3	38,8
محايد	24	13,1	13,1	51,9
موافق	74	40,4	40,4	92,3
موافق بشدة	14	7,7	7,7	100,0
Total	183	100,0	100,0	

مكتبي يتوفر على جهاز تكييف الهواء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	20	10,9	10,9	10,9
غير موافق	15	8,2	8,2	19,1
محايد	3	1,6	1,6	20,8
موافق	98	53,6	53,6	74,3

لا أجد صعوبة في الإتصال بالإدارة العليا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	44	24,0	24,0	24,0
غير موافق	46	25,1	25,1	49,2
محايد	23	12,6	12,6	61,7
موافق	59	32,2	32,2	94,0
موافق بشدة	11	6,0	6,0	100,0
Total	183	100,0	100,0	
موافق بشدة	47	25,7	25,7	100,0
Total	183	100,0	100,0	

نظام الإتصال المعمول به في إدارتي فعال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	24	13,1	13,1	13,1
غير موافق	60	32,8	32,8	45,9
محايد	29	15,8	15,8	61,7
موافق	60	32,8	32,8	94,5
موافق بشدة	10	5,5	5,5	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تحرص الإدارة على تكريس مبدأ العدالة بين الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	44	24,0	24,0	24,0
غير موافق	37	20,2	20,2	44,3
محايد	42	23,0	23,0	67,2
موافق	53	29,0	29,0	96,2
موافق بشدة	7	3,8	3,8	100,0
Total	183	100,0	100,0	

منصبي الحالي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	24	13,1	13,1	13,1
غير موافق	21	11,5	11,5	24,6
محايد	17	9,3	9,3	33,9
موافق	95	51,9	51,9	85,8
موافق بشدة	26	14,2	14,2	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أخضع لرقابة رئيسي المباشر باستمرار أثناء عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	11	6,0	6,0	6,0
غير موافق	28	15,3	15,3	21,3
محايد	38	20,8	20,8	42,1
موافق	87	47,5	47,5	89,6
موافق بشدة	19	10,4	10,4	100,0
Total	183	100,0	100,0	

لا أتضايق من رقابة رئيسي لعملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	4,9	4,9	4,9
غير موافق	14	7,7	7,7	12,6
محايد	27	14,8	14,8	27,3
موافق	106	57,9	57,9	85,2
موافق بشدة	27	14,8	14,8	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تشجعني الإدارة على تحمل مسؤولياتي في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	15	8,2	8,2	8,2
غير موافق	34	18,6	18,6	26,8
محايد	34	18,6	18,6	45,4
موافق	84	45,9	45,9	91,3
موافق بشدة	16	8,7	8,7	100,0
Total	183	100,0	100,0	

يفوضني رئيسي بعض صلاحياته

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	28	15,3	15,3	15,3
غير موافق	44	24,0	24,0	39,3
محايد	39	21,3	21,3	60,7
موافق	62	33,9	33,9	94,5
موافق بشدة	10	5,5	5,5	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أمارس عملي بكل إستقلالية وحرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	4,9	4,9	4,9
غير موافق	24	13,1	13,1	18,0
محايد	25	13,7	13,7	31,7
موافق	94	51,4	51,4	83,1
موافق بشدة	30	16,4	16,4	99,5
44,00	1	,5	,5	100,0
Total	183	100,0	100,0	

يوجد تعاون وانسجام بين مجموعة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	3,8	3,8	3,8
غير موافق	30	16,4	16,4	20,2
محايد	19	10,4	10,4	30,6
موافق	106	57,9	57,9	88,5
موافق بشدة	21	11,5	11,5	100,0
Total	183	100,0	100,0	

علاقتي بزملائي جيدة وأشعر بالمتعة أثناء العمل معهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1,6	1,6	1,6
غير موافق	10	5,5	5,5	7,1
محايد	30	16,4	16,4	23,5
موافق	111	60,7	60,7	84,2
موافق بشدة	29	15,8	15,8	100,0
Total	183	100,0	100,0	

يساعدني رئيسي على التعلم وتطوير مهاراتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	11	6,0	6,0	6,0
غير موافق	29	15,8	15,8	21,9
محايد	30	16,4	16,4	38,3
موافق	85	46,4	46,4	84,7
موافق بشدة	28	15,3	15,3	100,0
Total	183	100,0	100,0	

يحرص رئيسي على تعزيز الثقة بيني وبينه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	4,4	4,4	4,4
غير موافق	23	12,6	12,6	16,9
محايد	34	18,6	18,6	35,5
موافق	87	47,5	47,5	83,1
موافق بشدة	31	16,9	16,9	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تسعى الإدارة للقضاء على مصادر عدم الإرتياح لدى الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	27	14,8	14,8	14,8
غير موافق	53	29,0	29,0	43,7
محايد	37	20,2	20,2	63,9
موافق	53	29,0	29,0	92,9
موافق بشدة	13	7,1	7,1	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تحرص الإدارة على تحسين علاقتها بالموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	22	12,0	12,0	12,0
غير موافق	45	24,6	24,6	36,6
محايد	34	18,6	18,6	55,2
موافق	72	39,3	39,3	94,5
موافق بشدة	10	5,5	5,5	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تضع الإدارة برامج ترفيهية لإبعاد ضغوط وروتين العمل عن الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	86	47,0	47,0	47,0
غير موافق	65	35,5	35,5	82,5
محايد	21	11,5	11,5	94,0
موافق	9	4,9	4,9	98,9
موافق بشدة	2	1,1	1,1	100,0
Total	183	100,0	100,0	

بفضل تفهم الإدارة أستطيع التوفيق بين عملي وعائلي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	27	14,8	14,8	14,8
غير موافق	38	20,8	20,8	35,5
محايد	36	19,7	19,7	55,2
موافق	69	37,7	37,7	92,9
موافق بشدة	13	7,1	7,1	100,0
Total	183	100,0	100,0	

إجراءات العمل التقني بقطاع المالية بسيطة ولا تسبب لي الإرتباك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	23	12,6	12,6	12,6
غير موافق	35	19,1	19,1	31,7
محايد	31	16,9	16,9	48,6
موافق	83	45,4	45,4	94,0
موافق بشدة	10	5,5	5,5	99,5
44,00	1	,5	,5	100,0
Total	183	100,0	100,0	

لا أعمل بشكل مكثف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	4,9	4,9	4,9
غير موافق	54	29,5	29,5	34,4
محايد	30	16,4	16,4	50,8
موافق	69	37,7	37,7	88,5
موافق بشدة	21	11,5	11,5	100,0
Total	183	100,0	100,0	

لا أشعر بالملل أثناء القيام بعملية التقني ( الرقابة والتفتيش )

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	16	8,7	8,7	8,7
غير موافق	25	13,7	13,7	22,4
محايد	40	21,9	21,9	44,3
موافق	87	47,5	47,5	91,8
موافق بشدة	15	8,2	8,2	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تتوفر الإدارة على تكنولوجيا المعلومات اللازمة لعصرنة النظام المالي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	49	26,8	26,8	26,8
غير موافق	63	34,4	34,4	61,2
محايد	26	14,2	14,2	75,4
موافق	42	23,0	23,0	98,4
موافق بشدة	3	1,6	1,6	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أستخدم التكنولوجيا الحديثة لإنجاز عملي بدقة وسرعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	44	24,0	24,0	24,0
غير موافق	47	25,7	25,7	49,7
محايد	25	13,7	13,7	63,4
موافق	59	32,2	32,2	95,6
موافق بشدة	8	4,4	4,4	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أعمل في بيئة آمنة بعيدة عن كل أشكال العنف الجسدي واللفظي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	13	7,1	7,1	7,1
غير موافق	19	10,4	10,4	17,5
محايد	23	12,6	12,6	30,1
موافق	97	53,0	53,0	83,1
موافق بشدة	31	16,9	16,9	100,0
Total	183	100,0	100,0	

لدي المؤهلات الكافية لممارسة مهام الرقابية بكفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	4,9	4,9	4,9
محايد	17	9,3	9,3	14,2
موافق	116	63,4	63,4	77,6
موافق بشدة	41	22,4	22,4	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة والأخلاق المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,5	,5	,5
غير موافق	8	4,4	4,4	4,9
محايد	19	10,4	10,4	15,3
موافق	110	60,1	60,1	75,4
موافق بشدة	45	24,6	24,6	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل لأداء مهامي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	2,2	2,2	2,2
غير موافق	20	10,9	10,9	13,1
محايد	20	10,9	10,9	24,0
موافق	109	59,6	59,6	83,6
موافق بشدة	30	16,4	16,4	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أقوم بعملية بدرجة عالية من الدقة والجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	4,9	4,9	4,9
محايد	15	8,2	8,2	13,1
موافق	119	65,0	65,0	78,1
موافق بشدة	40	21,9	21,9	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أحترم قرارات رئيسي دون تدمير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	18	9,8	9,8	9,8
محايد	30	16,4	16,4	26,2
موافق	97	53,0	53,0	79,2
موافق بشدة	38	20,8	20,8	100,0
Total	183	100,0	100,0	

إكمال مهامي لدي استعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	20	10,9	10,9	10,9
غير موافق	34	18,6	18,6	29,5
محايد	22	12,0	12,0	41,5
موافق	84	45,9	45,9	87,4
موافق بشدة	23	12,6	12,6	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	13	7,1	7,1	7,1
غير موافق	31	16,9	16,9	24,0
محايد	40	21,9	21,9	45,9
موافق	82	44,8	44,8	90,7
موافق بشدة	17	9,3	9,3	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أقدم إقتراحات وأقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1,1	1,1	1,1
غير موافق	10	5,5	5,5	6,6
محايد	29	15,8	15,8	22,4
موافق	112	61,2	61,2	83,6
موافق بشدة	30	16,4	16,4	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أقبل إنتقادات الآخرين بصدري رحب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	3,3	3,3	3,3
غير موافق	8	4,4	4,4	7,7
محايد	22	12,0	12,0	19,7
موافق	121	66,1	66,1	85,8
موافق بشدة	26	14,2	14,2	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,5	,5	,5
غير موافق	6	3,3	3,3	3,8
محايد	11	6,0	6,0	9,8
موافق	123	67,2	67,2	77,0
موافق بشدة	41	22,4	22,4	99,5
55,00	1	,5	,5	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أسعى دوما لنشر ثقافة حسن النية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1,6	1,6	1,6
غير موافق	1	,5	,5	2,2
محايد	14	7,7	7,7	9,8
موافق	114	62,3	62,3	72,1
موافق بشدة	50	27,3	27,3	99,5
55,00	1	,5	,5	100,0
Total	183	100,0	100,0	

لدي القدرة على التعامل مع وضعيات العمل غير المتوقعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1,1	1,1	1,1
غير موافق	6	3,3	3,3	4,4
محايد	30	16,4	16,4	20,8
موافق	117	63,9	63,9	84,7
موافق بشدة	28	15,3	15,3	100,0
Total	183	100,0	100,0	

بإمكاني حل المشاكل بشكل خلاق ( جيد )

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	2,2	2,2	2,2
محايد	24	13,1	13,1	15,3
موافق	127	69,4	69,4	84,7
موافق بشدة	27	14,8	14,8	99,5
44,00	1	,5	,5	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أغاضى عن المضايقات البسيطة التي أتعرض لها في مكان العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1,6	1,6	1,6
غير موافق	18	9,8	9,8	11,5
محايد	21	11,5	11,5	23,0
موافق	108	59,0	59,0	82,0
موافق بشدة	33	18,0	18,0	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أسعى دائما إلى تعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,5	,5	,5
غير موافق	6	3,3	3,3	3,8
محايد	9	4,9	4,9	8,7
موافق	128	69,9	69,9	78,7
موافق بشدة	39	21,3	21,3	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في إطار العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	1,6	1,6	1,6
محايد	12	6,6	6,6	8,2
موافق	138	75,4	75,4	83,6
موافق بشدة	30	16,4	16,4	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تسهر المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على حماية المال العام ومحاربة كل أشكال الفساد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,5	,5	,5
غير موافق	9	4,9	4,9	5,5
محايد	24	13,1	13,1	18,6
موافق	94	51,4	51,4	69,9
موافق بشدة	55	30,1	30,1	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تلتزم المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بتطبيق قوانين وتعليمات الإدارة المركزية لوزارة المالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	,5	,5	,5
محايد	18	9,8	9,8	10,4
موافق	106	57,9	57,9	68,3
موافق بشدة	58	31,7	31,7	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تطبق المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها الإجراءات المتعلقة بإصلاح وعصرنة النظام المالي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	3,8	3,8	3,8
غير موافق	20	10,9	10,9	14,8
محايد	50	27,3	27,3	42,1
موافق	83	45,4	45,4	87,4
موافق بشدة	23	12,6	12,6	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تحرص المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على تعيين ذوي الخبرة والكفاءات المتخصصة في تسيير المال العام في المناصب العليا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	18	9,8	9,8	9,8
غير موافق	23	12,6	12,6	22,4
محايد	59	32,2	32,2	54,6
موافق	61	33,3	33,3	88,0
موافق بشدة	22	12,0	12,0	100,0
Total	183	100,0	100,0	

يتعامل الموظفون بشكل جيد ودون تمييز مع جميع المتعاملين وطالبي الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	3,3	3,3	3,3
غير موافق	28	15,3	15,3	18,6
محايد	32	17,5	17,5	36,1
موافق	92	50,3	50,3	86,3
موافق بشدة	25	13,7	13,7	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تتعامل المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بشفافية مع المتعاملين وطالبي الخدمة حيث تتيح لهم فرصة الإطلاع على المعلومات المتعلقة بخدماتها وإبداء الرأي وتقديم الشكاوي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	2,7	2,7	2,7
غير موافق	14	7,7	7,7	10,4
محايد	50	27,3	27,3	37,7
موافق	94	51,4	51,4	89,1
موافق بشدة	20	10,9	10,9	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تجري المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها إستطلاعات دورية لمعرفة تطلعات المتعاملين وطالبي الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	16	8,7	8,7	8,7
غير موافق	41	22,4	22,4	31,1
محايد	62	33,9	33,9	65,0
موافق	55	30,1	30,1	95,1
موافق بشدة	9	4,9	4,9	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تحرص المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها على تسهيل الإجراءات الإدارية للمتعاملين وطالبي الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	3,3	3,3	3,3
غير موافق	20	10,9	10,9	14,2
محايد	46	25,1	25,1	39,3
موافق	95	51,9	51,9	91,3
موافق بشدة	16	8,7	8,7	100,0

الأجر الذي أحصل عليه يسمح لي بإشباع حاجياتي المادية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	77	42,1	42,1	42,1
غير موافق	46	25,1	25,1	67,2
محايد	26	14,2	14,2	81,4
موافق	28	15,3	15,3	96,7
موافق بشدة	6	3,3	3,3	100,0
Total	183	100,0	100,0	
Total	183	100,0	100,0	

عملي يتيح لي فرصة بناء علاقات وصدقات داخل وخارج الإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1,6	1,6	1,6
غير موافق	30	16,4	16,4	18,0
محايد	36	19,7	19,7	37,7
موافق	96	52,5	52,5	90,2
موافق بشدة	18	9,8	9,8	100,0
Total	183	100,0	100,0	

المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها تمنح الإعراف والتقدير للموظفين المميزين في أداؤهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	36	19,7	19,7	19,7
غير موافق	45	24,6	24,6	44,3
محايد	46	25,1	25,1	69,4
موافق	51	27,9	27,9	97,3
موافق بشدة	5	2,7	2,7	100,0
Total	183	100,0	100,0	

تمتاز المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها بالإستقرار حيث تقل فيها معدلات التغيب  
ودوران العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	15	8,2	8,2	8,2
غير موافق	30	16,4	16,4	24,6
محايد	53	29,0	29,0	53,6
موافق	78	42,6	42,6	96,2
موافق بشدة	7	3,8	3,8	100,0
Total	183	100,0	100,0	

أنا على استعداد للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المصلحة الخارجية التي أنتمي إليها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1,1	1,1	1,1
غير موافق	6	3,3	3,3	4,4
محايد	22	12,0	12,0	16,4
موافق	112	61,2	61,2	77,6
موافق بشدة	41	22,4	22,4	100,0
Total	183	100,0	100,0	

الملحق رقم (08) : أثر بيئة العمل على أداء الموظفين

أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين

أثر تصميم مكان العمل على أداء الموظفين

		REGR factor score 1 for analysis 1 التصميم	REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	REGR factor score 1 for analysis 1 التكفي
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	1	,166*	,246**	,120
	Sig. (2-tailed)		,025	,001	,106
التصميم	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	,166*	1	,343**	,467**
	Sig. (2-tailed)	,025		,000	,000
المهمة	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	,246**	,343**	1	,467**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
السياقي	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	,120	,467**	,467**	1
	Sig. (2-tailed)	,106	,000	,000	
التكفي	N	183	183	183	183

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

أثر تكييف المكاتب على أداء الموظفين

		REGR factor score 1 for analysis 1 التكفي	REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	REGR factor score 1 for analysis 1 التكفي
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	1	,027	,102	,112
	Sig. (2-tailed)		,717	,167	,132
التكفي	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	,027	1	,343**	,467**
	Sig. (2-tailed)	,717		,000	,000
المهمة	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	,102	,343**	1	,467**
	Sig. (2-tailed)	,167	,000		,000
السياقي	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	,112	,467**	,467**	1
	Sig. (2-tailed)	,132	,000	,000	
التكفي	N	183	183	183	183

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

أثر الضوضاء على أداء الموظفين

		REGR factor score 1 for analysis 1 الضوضاء	REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي
REGR factor score 1 for analysis 1 الضوضاء	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,232**	,163*	,130
	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,232**	1	,343**	,467**
	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,163*	,343**	1	,467**
	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,130	,467**	,467**	1
	N	183	183	183	183

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

أثر بيئة العمل التنظيمية على أداء الموظفين

أثر الإتصال التنظيمي على أداء الموظفين

		REGR factor score 1 for analysis 1 الاتصال	REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي
REGR factor score 1 for analysis 1 الاتصال	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	-,008	,162*	,083
	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,008	1	,343**	,467**
	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,162*	,343**	1	,467**
	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,083	,467**	,467**	1
	N	183	183	183	183

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

أثر العدالة التنظيمية على أداء الموظفين

		REGR factor score 1 for analysis 1 العدالة	REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي
REGR factor score 1 for analysis 1 العدالة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  183	,074 ,316 183	,224** ,002 183	,061 ,409 183
REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,074 ,316 183	1  183	,343** ,000 183	,467** ,000 183
REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,224** ,002 183	,343** ,000 183	1  183	,467** ,000 183
REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,061 ,409 183	,467** ,000 183	,467** ,000 183	1  183

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

أثر الرقابة الإدارية على أداء الموظفين

		REGR factor score 1 for analysis 1 الرقابة	REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي
REGR factor score 1 for analysis 1 الرقابة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  183	,114 ,125 183	,230** ,002 183	,157* ,033 183
REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,114 ,125 183	1  183	,343** ,000 183	,467** ,000 183
REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,230** ,002 183	,343** ,000 183	1  183	,467** ,000 183
REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,157* ,033 183	,467** ,000 183	,467** ,000 183	1  183

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

أثر التمكين الإداري على أداء الموظفين

		REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 1 for analysis 1
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	1	,222**	,363**	,184*
	Sig. (2-tailed)		,003	,000	,012
	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	,222**	1	,343**	,467**
	Sig. (2-tailed)	,003		,000	,000
	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	,363**	,343**	1	,467**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	,184*	,467**	,467**	1
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	
	N	183	183	183	183

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

أثر بيئة العمل الإجتماعية على أداء الموظفين

أثر العلاقة بالزملاء على أداء الموظفين

		REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 1 for analysis 1
		بالزملاء	المهمة	السياقي	التكفي
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	1	,160*	,246**	,185*
	Sig. (2-tailed)		,030	,001	,012
بالزملاء	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	,160*	1	,343**	,467**
	Sig. (2-tailed)	,030		,000	,000
المهمة	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	,246**	,343**	1	,467**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
السياقي	N	183	183	183	183
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	,185*	,467**	,467**	1
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	
التكفي	N	183	183	183	183

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

أثر العلاقة بالفائد على أداء الموظفين

		REGR factor score 1 for analysis 1 بالقائد	REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	REGR factor score 1 for analysis 1 التكفي
REGR factor score 1 for analysis 1 بالقائد	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 183	,216** ,003 183	,246** ,001 183	,130 ,079 183
REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,216** ,003 183	1 183	,343** ,000 183	,467** ,000 183
REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,246** ,001 183	,343** ,000 183	1 183	,467** ,000 183
REGR factor score 1 for analysis 1 التكفي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,130 ,079 183	,467** ,000 183	,467** ,000 183	1 183

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

أثر العلاقة بالإدارة على أداء الموظفين

		REGR factor score 1 for analysis 1 بالإدارة	REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	REGR factor score 1 for analysis 1 التكفي
REGR factor score 1 for analysis 1 بالإدارة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 183	,191** ,009 183	,353** ,000 183	,090 ,228 183
REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,191** ,009 183	1 183	,343** ,000 183	,467** ,000 183
REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,353** ,000 183	,343** ,000 183	1 183	,467** ,000 183
REGR factor score 1 for analysis 1 التكفي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,090 ,228 183	,467** ,000 183	,467** ,000 183	1 183

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

التوازن بين العمل والأسرة وأثره على أداء الموظفين

		REGR factor score 1 for analysis 1 الأسرة	REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي
REGR factor score 1 for analysis 1 الأسرة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  183	,066  183	,212**  183	-,013  183
REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,066  183	1  183	,343**  183	,467**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,212**  183	,343**  183	1  183	,467**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,013  183	,467**  183	,467**  183	1  183

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

أثر بيئة العمل الوظيفية على أداء الموظفين

أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين

		REGR factor score 1 for analysis 1 الضغوط	REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي
REGR factor score 1 for analysis 1 الضغوط	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  183	,230**  183	,157*  183	,139  183
REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,230**  183	1  183	,343**  183	,467**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,157*  183	,343**  183	1  183	,467**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,139  183	,467**  183	,467**  183	1  183

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

أثر استخدام التكنولوجيا على أداء الموظفين

		REGR factor score 1 for analysis 1 التكنولوجيا	REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي
REGR factor score 1 for analysis 1 التكنولوجيا	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  183	,124  183	,223**  183	,109  183
REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,124  183	1  183	,343**  183	,467**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,223**  183	,343**  183	1  183	,467**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,109  183	,467**  183	,467**  183	1  183

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

الملحق رقم (09): انعكاسات أداء الموظفين على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية

انعكاسات أداء المهمة على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية

		REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	REGR factor score 1 for analysis 1 الحكومة	REGR factor score 1 for analysis 1 المتعاملين	REGR factor score 1 for analysis 1 الموظفين
REGR factor score 1 for analysis 1 المهمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  183	,267**  183	,147*  183	,319**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 الحكومة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,267**  183	1  183	,527**  183	,429**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 المتعاملين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,147*  183	,527**  183	1  183	,349**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 الموظفين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,319**  183	,429**  183	,349**  183	1  183

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

انعكاسات الأداء السياقي على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية

		REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	REGR factor score 1 for analysis 1 الحكومة	REGR factor score 1 for analysis 1 المتعاملين	REGR factor score 1 for analysis 1 الموظفين
REGR factor score 1 for analysis 1 السياقي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  183	,372**  183	,357**  183	,465**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 الحكومة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,372**  183	1  183	,527**  183	,429**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 المتعاملين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,357**  183	,527**  183	1  183	,349**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 الموظفين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,465**  183	,429**  183	,349**  183	1  183

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

انعكاسات الأداء التكيفي على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية

		REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي	REGR factor score 1 for analysis 1 الحكومة	REGR factor score 1 for analysis 1 المتعاملين	REGR factor score 1 for analysis 1 الموظفين
REGR factor score 1 for analysis 1 التكيفي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  183	,175*  183	,218**  183	,279**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 الحكومة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,175*  183	1  183	,527**  183	,429**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 المتعاملين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,218**  183	,527**  183	1  183	,349**  183
REGR factor score 1 for analysis 1 الموظفين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,279**  183	,429**  183	,349**  183	1  183

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

# المخلص

---

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع بيئة العمل بالإدارات العمومية وأثرها على أداء الموظفين، وكمحصلة لهذا الأثر بحثت في انعكاساته على فعاليتها، مع محاولة إسقاط النتائج النظرية ميدانيا على الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أين تم توزيع استبيان على عينة قصدية من 183 موظف.

توصلت الدراسة إلى اعتبار بيئة عمل هذه المصالح مساعدة (لما لها من خصائص مرغوبة كالاستقلالية في العمل، العلاقات الجيدة بين الموظفين والرؤساء، بساطة وديناميكية العمل التقني) غير أنها بحاجة إلى الإهتمام على وجه الخصوص بتصميم مكان العمل ونظام الإتصال (مع الإدارة العليا). وقد أظهرت الدراسة مستويات عالية من الأداء لدى الموظفين، إذ يتمتعون بقدرة على حل المشاكل والتعامل مع المواقف، والدقة والجودة في العمل. كما أظهرت هذه المصالح درجة عالية من الفعالية لحرصها على تحقيق مطالب الحكومة والإدارة المركزية، خاصة ما تعلق بتطبيق التعليمات وحماية المال العام ومحاربة الفساد، كما تكرس مبدأ العدالة والشفافية وتسهيل الإجراءات مع المتعاملين وطالبي الخدمة، في حين أن مطالب الموظفين يبدو أنها آخر اهتمامات هذه المصالح مع غياب الاعتراف والتقدير وضعف مستويات الأجور.

في الأخير، وبخصوص طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لبيئة العمل على أداء الموظفين، و كان الأثر الأقوى للمتغيرات الاجتماعية، ثم التنظيمية، فالوظيفية، بينما كانت المتغيرات المادية أقل تأثيرا. وقد انعكس الأداء العالي للموظفين إيجابا على فعالية هذه المصالح، حيث جاء الأداء السياقي أولا من حيث القوة والمعنوية، أداء المهمة ثانيا، ثم الأداء التكيفي أخيرا.

## الكلمات المفتاحية

بيئة العمل، أداء الموظفين، الفعالية التنظيمية، فعالية الإدارات العمومية، فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية.

## **Abstract**

The aim of this study is to find out the true state of the work environment in the public administrations and its effect on the performance of the employees. As a result of this impact, it examined its repercussions on its effectiveness, while trying to transpose the theoretical results on the Algerian public administrations represented by the external services of the Ministry of Finance.

The study found that the working environment of these administrations is helpful (because of its desirable characteristics such as independence in work, good relations between employees and superiors, simplicity and dynamism of technical work), but it needs especially to pay attention to the design of the workplace, and communication system ( with higher administration ) . The study showed high levels of performance among employees, with the ability to solve problems and deal with different situations, accuracy and quality of work. These administrations have also shown a high degree of effectiveness in their efforts to achieve the demands of the government and the central administration, especially regarding the implementation of directives, protection of public funds and fighting corruption, as well as the principle of fairness, transparency and the facilitation of procedures for customers and service seekers. However, employees demands seem to be of little concern to these administrations, with the absence of any kind of recognition and low wage levels.

Finally, with regard to the nature of the relationship between the variables of the study, the results showed a positive effect of the work environment on the performance of employees. The strongest effect was that of the social variables, followed by the organizational and then functional variables, while the physical variables were the least influential. The high performance of the employees reflected positively on the effectiveness of these administrations; the contextual performance came first in terms of strength and significance, followed by job performance and finally adaptive performance.

## **key words**

Work environment, employee performance, organizational effectiveness, effectiveness of public administrations, effectiveness of the external services of the Ministry of Finance.