

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

**أثر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية  
- دراسة حالة المراقبة المالية لولاية جيجل -**

مذكرة مقدمة إكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

نبيل سوفي

إعداد الطالبان:

- نجيب مهرهرة

- حسين تيرير

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ مساعد "أ" - جامعة جيجل	أ/ فوزية غياط
مشرفا	أستاذ محاضر "ب" - جامعة جيجل	د/ نبيل سوفي
مقررا	أستاذ مساعد "أ" - جامعة جيجل	أ/ مناد إدر

السنة الجامعية 2018-2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

## الحمد لله رب العالمين

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمته وورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه

سبحانك ربنا ما عبدناك حق عبادتك وما شكرناك حق شكرك

لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ

الفاضل

د. "سوفي نبيل" حفظه الله لقبوله الإشراف على هذه المذكرة

وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا

كما نتقدم بشكر خاص إلى الأستاذ "مسعود هريشي"

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وكرمه جوده وكل أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وكما نتقدم بالشكر إلى "المراقب المالي" لولاية جيجل و"المراقبين

الماليين المساعدين" له وكل "موظفي" المراقبة المالية لولاية جيجل

الذين ساعدونا في إنجاز وإتمام هذا العمل ولم يبخلوا علينا من وقتهم

التمين

شكرنا لكم جميعاً

# إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا به وأكرمنا بالتقوى  
وأجملنا بالعافية، وأتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

✓ الوالد الكريم والأم الغالية أطال الله في عمرهما...

✓ جميع أخوتي وأخواتي الأحرار...

✓ الأصدقاء والأحباب ورفقاء الدرب...

✓ كل من ساندني من قريب أو بعيد من أجل إتمام

هذا العمل...

نجيب

# إهداء

الحمد لله تعالى الذي أكرمني ووفقني لإنجاز هذا العمل  
المتواضع، والذي أهديته إلى:

- الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما...
- زوجتي وابني حفظهما الله...
- كل أفراد عائلتي الكبيرة...
- كل الأصدقاء والأحباب...

المُلخَص

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع البيئة المادية للعمل المكتبي بالإدارة العمومية وأثرها على أداء الموارد البشرية، مع محاولة إسقاط النتائج النظرية ميدانيا على مصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل، وقد تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل حيث تم توزيع الإستبيان على 40 موظف و إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "Spss" في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى أن البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية ملائمة من وجهة نظر مواردها البشرية، كما أظهرت الدراسة مستويات عالية من الأداء لدى الموارد البشرية، لما يتمتعون به من مؤهلات كافية لممارسة مهامهم الرقابية بكفاءة، وأخيرا تم التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  ) لعناصر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية، أما بالنسبة لأثر كل بعد على مدى من ابعاد البيئة المادية للعمل المكتبي، فقد أفرزت النتائج وجود أثر لتصميم المبنى وتجهيز المكاتب، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  ) لباقي العناصر الأخرى ( الإضاءة، الضوضاء، التهوية والتكييف ).

**الكلمات المفتاحية:** العمل المكتبي، البيئة المادية للعمل، البيئة المادية للعمل المكتبي، أداء الموارد البشرية، المراقبة المالية.

**Abstract:**

The study aimed to understanding the physical environment reality of the office work in the public administration and its impact on the performance of human resources, while trying to drop the theoretical results on the field of the financial control of the Wilaya of Jijel. The comprehensive survey method was adopted by distributing questionnaires to 40 employees, and using the Statistical Package for Social Sciences "SPSS" software in data analysis and hypothesis testing.

The study found that the physical environment of the office work in financial control is appropriate from the point of view of its human resources (due to the modern administrative building which is subject to modern standards and specifications of the administrative buildings including the equipment). The study also showed high levels of performance in human resources, because they have sufficient qualifications to exercise their supervisory functions efficiently, which makes them perform their work with a high degree of accuracy and quality, which reflects their constant quest to learn and develop skills and techniques in dealing with situations. Finally, a significant statistical effect was achieved at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the elements of the physical environment of the office work on the performance of human resources. As for the effect of each dimension of the physical environment alone on the work of the office, the results showed that there is an effect of the design of the building and the processing of offices, and the absence of effect at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the other elements (lighting, noise, ventilation and air conditioning).

**Keywords:** office work, physical environment of work, physical environment of office work, human resources performance, financial control.





فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الملخص
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
03	المطلب الأول: البيئة المادية للعمل المكتبي
03	أولاً: تعريف البيئة المادية للعمل المكتبي
06	ثانياً: أهمية دراسة البيئة المادية للعمل المكتبي
07	ثالثاً: عناصر البيئة المادية للعمل المكتبي
14	المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية
15	أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية
19	ثانياً: تقييم أداء الموارد البشرية
22	ثالثاً: تحسين أداء الموارد البشري
24	المطلب الثالث: البيئة المادية للعمل المكتبي وأثرها على أداء الموارد البشرية

25	أولاً: أثر الإضاءة على أداء الموارد البشرية
26	ثانياً: أثر الضوضاء على أداء الموارد البشرية
26	ثالثاً: أثر التهوية والتكييف على أداء الموارد البشرية
28	رابعاً: أثر تصميم المبنى وتجهيز المكاتب على أداء الموارد البشرية
32	<b>المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة</b>
33	المطلب الأول: الدراسات العربية
35	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
37	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
40	<b>تمهيد</b>
40	<b>المبحث الأول: لمحة عن مصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل</b>
40	المطلب الأول: تعريف مصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل
40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل
42	المطلب الثالث: مهام مصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل
44	<b>المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة</b>
45	المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية
45	أولاً: مجتمع الدراسة
45	ثانياً: أدوات الدراسة
46	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية للدراسة
48	المطلب الثالث: إختبار أداة الدراسة
48	أولاً: صدق الإستبيان
53	ثانياً: ثبات الإستبيان
54	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>
54	المطلب الأول: خصائص أفراد مجتمع الدراسة

54	أولاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس
55	ثانياً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر
55	ثالثاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي
56	رابعاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية
56	خامساً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سلك التوظيف
57	سادساً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب النوعي
57	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة
57	أولاً: تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات المحور الأول
62	ثانياً: تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات المحور الثاني
65	المطلب الثالث: إختبار نموذج الدراسة
65	أولاً: إختبار معامل الإلتواء والتقاطع
66	ثانياً: إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح
66	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
67	أولاً: إختبار الفرضية الأولى
68	ثانياً: إختبار الفرضية الثانية
69	ثالثاً: إختبار الفرضية الثالثة
73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
78	قائمة المراجع
	الملاحق



فهرس  
الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية	19
03	الهيكل التنظيمي لمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل	41
04	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	54
05	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	55
06	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	55
07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	56
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سلك التوظيف	56
09	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب النوعي	57

قائمة

الجداول

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مستويات الإضاءة الملائمة للعمل المكتبي	08
02	أنواع المكاتب حسب مستويات الضوضاء	10
03	أثر استخدام الألوان بالمكاتب على الحالة النفسية	14
04	أوجه الإختلاف بين أداء المهمة والأداء السياقي	17
05	أقسام ومحاور الدراسة	46
06	مقياس ليكرت "Likert"	46
07	فئات مقياس ليكرت "Likert" ودلالاتها	47
08	معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد الإضاءة بدرجة الكلية	48
09	معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد الضوضاء بدرجة الكلية	49
10	معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد التهوية والتكييف بدرجة الكلية	49
11	معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد تصميم المبنى وتجهيز المكاتب بدرجة الكلية	50
12	معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد المهمة بدرجة الكلية	50
13	معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد الأداء السياقي بدرجة الكلية	51
14	معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد الأداء التكميلي بدرجة الكلية	51
15	معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لأبعاد محور البيئة المادية للعمل المكتبي بدرجة الكلية	52
16	معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لأبعاد محور أداء الموارد البشرية بدرجة الكلية	52
17	معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لمحاور الإستبيان بدرجة الكلية	53
18	معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" لمحاور الإستبيان	53
19	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	54
20	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	55
21	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	55
22	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	56



56	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سلك التوظيف	23
57	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب النوعي	24
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإضاءة	25
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الضوضاء	26
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التهوية والتكييف	27
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تصميم المبنى وتجهيز المكاتب	28
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد أداء المهمة	29
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأداء السياقي	30
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأداء التكيفي	31
65	إختبار التوزيع الطبيعي ( معامل الإلتواء "Skewness" ومعامل التفلطح "Kurtosis" )	32
66	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	33
67	نتائج إختبار الفرضية الأولى	34
68	نتائج إختبار الفرضية الثانية	35
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني "أداء الموارد البشرية"	36
69	نتائج إختبار الفرضية الثالثة ( تحليل التباين للإندثار "Anlysis of variances" )	37
70	قاعدة القرار لإختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية	38
70	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة	39

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الإستبيان قبل التحكيم
02	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
03	الإستبيان بعد التحكيم
04	الصدق البنائي لمحاور الإستبيان
05	معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" لمحاور الإستبيان
06	البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان
08	نسب الموافقة على عبارات الإستبيان
09	معامل الإلتواء والتقلطح
10	معامل تضخم التباين والتباين المسموح
11	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية
12	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية
13	أسئلة المقابلة

# مقدمة

## مقدمة:

في أوائل القرن الماضي كان ينظر لبيئة العمل المادية من منطلق تحسين ظروفها وتوفير مختلف الوسائل الضرورية المؤدية إلى راحة الموارد البشرية وهذا على مستوى المصانع والورشات، وفي ظل البيئة المتغيرة باستمرار وبوتيرة متسارعة تعين على المنظمات اليوم أن تتغير هي كذلك باستمرار لمواكبة هذا التغير ولكي تبقى متقدمة.

وضمن إطار حملات الإصلاح الإداري الذي تقوم بها الحكومات وسعيها لعصرنة الإدارة العمومية، من خلال تحديث وتحسين البيئة المادية للعمل على مستوى الإدارات والمكاتب، فالموظفون يقضون وقت طويل ومعتبر في المكاتب، هذا ما زاد من الإهتمام بالبيئة المادية للعمل المكتبي، وكذا الإهتمام بالموارد البشرية التي تعتبر أحد العناصر المهمة في هذه الإدارات من أجل تحقيق أهدافها، ولتحقيق ذلك من الضروري الإهتمام بها والمحافظة عليها وتلبية متطلباتها وخلق بيئة عمل ملائمة تشعرها بالإرتياح وتحفزها على إبراز قدراتها ومهاراتها، وهي عوامل قد تكون مؤثر في عنصر الأداء، إذ يمثل هذا الأخير مصدر إرتياح وإعتزاز وفرصة للحصول على المكافآت المادية والمعنوية، ومفتاح من مفاتيح نجاح المنظمات.

## إشكالية الدراسة

من منطلق أن بحثنا يهتم بالبيئة المادية للعمل ذي الطابع الإداري ( المكتبي ) وقع إختيارنا على مصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل بحكم أن العمل بها يقتصر على عمليات المراقبة والتدقيق في الملفات المتعلقة بالالتزامات المالية مما يتطلب جهد بصري وفكري، وكذلك تم تغيير مقر المبنى الإداري للمصلحة من نزل المالية القديم إلى مبنى إداري عصري ومستقل، وذلك بغية الإجابة على إشكالية البحث المعبر عنها بالتساؤل الرئيسي التالي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  ) للبيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؟

## 1. تساؤلات الدراسة

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي المذكور أنفا مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل؟
- ما مستوى أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  ) لعناصر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؟

## 2. فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التي نرى أنها مناسبة، والمتمثلة أساساً فيما يلي:

الفرضية الأولى:

- البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل ملائمة؛

الفرضية الثانية:

- يوجد مستوى عالي لأداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛

الفرضية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لعناصر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة مجموعة من الفرضيات الفرعية والمتمثلة أساساً في:

▪ الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للإضاءة على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛

▪ الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للضوضاء على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛

▪ الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتهوية والتكييف على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛

▪ الفرضية الفرعية الرابعة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتصميم المبنى وتجهيز المكاتب على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل.

## 3. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛
- تقييم مستوى أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛
- معرفة أثر البيئة المادية للعمل بالمراقبة المالية لولاية جيجل على أداء مواردها البشرية.

#### 4. أهمية الدراسة

تنبثق أهمية موضوع الدراسة من أهمية متغيراتها ( البيئة المادية للعمل المكتبي، أداء الموارد البشرية ) والتي نحاول إبرازها فيما يلي:

- تعتبر البيئة المادية للعمل المكتبي من المواضيع التي لازالت الكتابات عنها محدودة رغم أهميتها، ولأن الإهتمام بها من قبل المفكرين والباحثين كان مقتصر على مستوى المصانع والورشات، لهذا قد يسهم هذا البحث في تعزيز إدراك المنظمات ذات الطابع الإداري خصوصا منها الحكومية لأهمية بيئة العمل المادية في المكاتب والمباني الادارية، وذلك من خلال الإهتمام بتوفير ظروف مادية للعمل ملائمة وطبيعية للعمل المكتبي من شأنها وضع الموظفين في أحسن الظروف لإنجاز مهامهم المكلفين بها؛
- للأداء دور رئيسي في تميز المنظمات الإدارية، فهو يمثل للمورد البشري فرصة لتحقيق الذات بغض النظر عن المكاسب المادية، ويعتبر فرصة للباحثين للبحث عن أفضل وأنجع طرق وأساليب تطويره وتحسينه.

#### 5. أسباب اختيار الموضوع

- رغبة منا في المساهمة في توجيه إهتمام المسؤولين خاصة بالمنظمات الإدارية الحكومية بعناصر البيئة المادية لما توفر الراحة الجسدية للموظف؛
- علاقة موضوع الدراسة بالمجال الأكاديمي والتخصص؛
- رغبة منا في إجراء دراسة متخصصة في ظل قلة الدراسات المتخصصة التي تناولت البيئة المادية للعمل في المكاتب ( الإدارات )، حيث لاحظنا إهتمام المواضيع السابقة ببيئة العمل المادية في المصانع والورشات على حساب العمل المكتبي.

#### 6. حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: بحثت هذه الدراسة في أثر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛
- الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع الموظفين ( مسح شامل ) لـ 40 موظف وهو العدد الإجمالي للموظفين بمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل.

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على مصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل، ويرجع سبب إختيارها باعتبارها إدارة عمومية تضطلع بالعمل المكتبي عبر مراقبة وتدقيق الملفات الإدارية، وهذا يتطلب تهيئة بيئة مادية للمكاتب مناسبة لطبيعة العمل.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018-2019، وتحديدا بداية من شهر مارس 2018 إلى بداية شهر جوان 2019.

### 7. صعوبات الدراسة

كل باحث تواجهه صعوبات أثناء قيامه بأي دراسة، ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بإعداد هذه الدراسة نذكر:

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت البيئة المادية للعمل المكتبي من جهة ومن جهة أخرى الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة؛
- ضيق الوقت المتاح ما أثر على جودة المعلومات.

### 8. مصطلحات الدراسة

- **بيئة المادية للعمل المكتبي:** هي مكان الموظفين المكلفين بالأنشطة ذات الطابع المكتبي وما يحيط به عناصر مادية متنوعة مثل: الإضاءة، الضوضاء، التهوية والتكييف، وتصميم المبنى والتجهيزات المكتبية.

- **أداء الموارد البشرية:** تتمثل في مجموعة الأفراد العاملين والموظفين المكونة للمنظمة في وقت معين، ويختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبراتهم وسلوكياتهم، واتجاهاتهم وطموحاتهم، وكما يختلفون في مستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية، ويشمل أداء المهمة ( قيام الموارد البشرية بما تتطلبه الوظيفة )، والأداء السياقي ( قيامهم بأعمال وسلوكات لا تعتبر جزء رسميا من المسمى الوظيفي إلا أنها تساهم في الأداء بشكل غير مباشر )، والأداء التكيفي ( قدرات الموارد البشرية على التكيف والتعامل مع المواقف والأحداث والوضعيات ).

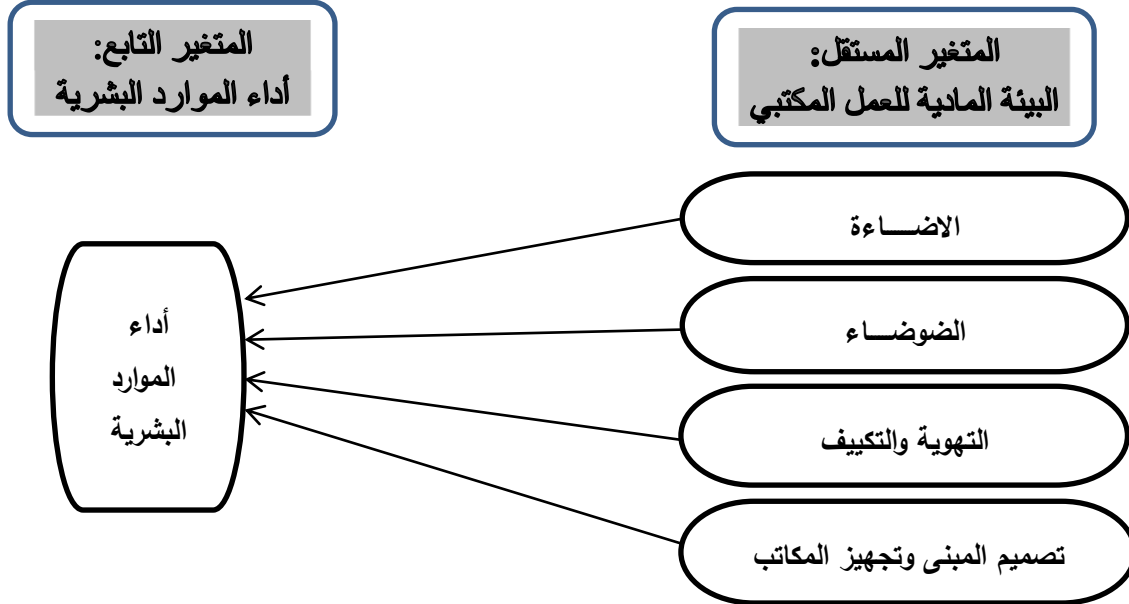
### 9. منهج الدراسة

إنطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة وأهدافه، وبهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث، قمنا باتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك بالاستعانة بكتب ومقالات وتقارير ودراسات سابقة، بالإضافة لأسلوب دراسة حالة من خلال إجراء مقابلات مع بعض الموظفين والمسؤولين مع إعداد إستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وضم الإستبيان عبارات ساعدتنا في إعداد هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.



## 10. نموذج الدراسة

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

## الفصل الأول:

# الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

## تمهيد

تعد البيئة المادية للعمل من المواضيع التي نالت إهتمام المختصين في الفكر الإداري منذ بداية القرن الماضي واستمر الإهتمام بها إلى وقتنا الحاضر، بحثاً عن العوامل المؤدية إلى رفاهية الموارد البشرية، إهتمام إرتبط في البداية بالمصانع والورشات، غير أنه ما فتئ أن إنتقل إلى المكاتب والإدارات.

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

حظي مفهوم البيئة المادية للعمل بالمكاتب في الآونة الأخيرة بإهتمام الباحثين والممارسين في علم الإدارة نظرا لإنعكاساتها على فعالية وكفاءة الموارد البشرية ونشاط المنظمة ككل، ودورها في خلق ظروف العمل المريحة اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

### المطلب الأول: البيئة المادية للعمل المكتبي

#### أولاً: تعريف البيئة المادية للعمل المكتبي

##### 1. بيئة العمل

البيئة مشتقة لغويا من الباء ( المباءة ) والتي تعني المسكن حيث قال الله تعالى في الآية (58) من سورة العنكبوت: ﴿ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَنُبَوِّئَنَّهُم مِّنَ الْجَنَّةِ غُرَفًا ﴾ أي يسكنهم الجنة<sup>1</sup>. وفي معناها الإصطلاحي تشير البيئة إلى الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل كافة الجوانب المادية وغير المادية<sup>2</sup>.

أما بيئة العمل فيعرفها كوهن "Kohn.S" على أنها مجمل القوى والإجراءات والعوامل المؤثرة حالياً، أو يحتمل أن تؤثر على أداء المورد البشري<sup>3</sup>. كما تعرف على أنها: "كل ما يوجد ويحدث في محيط العمل أو بسبب العمل، ولبينة العمل عدة عناصر هي العناصر المادية كمواقع العمل، المكاتب، التجهيزات المتوفرة، والعناصر غير المادية مثل وقت العمل، العلاقات الإنسانية، أساليب القيادة والادارة، نوعية الاتصالات، أساليب الترفيه ورفع الروح المعنوية والتي تشكل في مجموعها ما يعرف ببيئة العمل، حيث يمكن أن تكون ايجابية عندما تكون محفزة على العمل، أو سلبية عندما تكون مثبطة عن العمل<sup>4</sup>. وتعرف أيضا بأنها مجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط بالموارد البشرية أثناء تأدية مهامهم والتي تميز بيئة عملهم عن باقي بيئات العمل الأخرى، والتي تجعل نظرتهم ايجابية أو سلبية نحو عملهم وادارتهم على حد سواء. كما يلاحظ أن هناك من الباحثين من استخدموا مصطلح ظروف العمل كمرادف لبيئة العمل إلا أن هناك إختلاف بينهما، فحسب ما ذكره كريستيان ويسكو وآخرون "Christiane Wiskow et al" فإن ظروف العمل تمثل جزء من بيئة العمل والمتعلقة بالمسائل التي لها صلة

<sup>1</sup> - إبن منظور، لسان العرب، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، 1968، ص ص38، 39.

<sup>2</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، ص34.

<sup>3</sup> - نبيل سوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية: دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص04.

<sup>4</sup> - إيناس أحمد علي السلمي، جودة بيئة العمل وانعكاسها على التفكير الابداعي في المشروعات الصغيرة، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص07.

مباشرة بالعمل ومكان العمل، أما بيئة العمل فهي أشمل وأوسع، بحيث تغطي جوانب أخرى تؤثر في حياة المورد البشري وعمله<sup>1</sup>.

## 2. البيئة المادية للعمل

فقد شهد القرن الماضي في بداية الثلاثينات بروز هذا الإهتمام بالمورد البشري ودراسة العوامل التي تحيط به ضمن النظريات الإدارية المتعاقبة، حيث نجد مثلاً فريدريك تايلور "Frederick Taylor" ركز إهتمامه بالبيئة المادية للعمل بجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة، وذلك بالتخلص من ظاهرة تباطؤ إنتاجية العمال ولتحسين إنتاجية المصانع، وقد حققت بيئة العمل التaylorية نتائج إيجابية حيث تحسن الكفاءة الإنتاجية وتم تخفيض التكاليف، وبالرغم من مساوئها بحيث تميزت بكثرة حوادث العمل وفقدان شروط السلامة والراحة للموظفين. وفي سنة 1924 تم إختبار تحسين الإضاءة على الإنتاجية فيما يعرف بتجارب الهاوثورن "Howthorne" بمعمل لشركة وسترن إلكترونيك "Western Electric Company" في شيكاغو "Chicago"، ولقد تم الإستعانة بخبرة إيلتون مايو "Elton Mayo" لمواصلة الدراسات التي إمتدت لسنوات وأفرزت نتائج تتعلق بالعلاقات الإنسانية والصفات الشخصية، والتي تمثل عاملاً مهماً في إنتاجية الموارد البشرية الذين لهم حاجات إجتماعية تدفعهم لسلوكات معينة.

فالملاحظ مما سبق أنه ومنذ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور "Frederick Taylor" وإهتماماته بجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة وصولاً إلى جهود نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو "Mayo Elton" الذي أنجز رفقة العديد من الباحثين دراسات الهاوثورن التي إستقصت تأثيرات عدد من العوامل منها تأثير ظروف العمل الطبيعية من تهوية وإضاءة في العملية الإنتاجية، إلى ان تنامت الدراسات الفنية الخاصة بتنظيم بيئة العمل. وقد تطور هذا الإهتمام بشكل لافت بحيث إستخدمت علوم خاصة تهدف لمعالجة المشكلات المتعلقة ببيئة العمل وأهمها علم الأروغونوميا "Ergonomic" الذي ظهر في أوائل الستينات من القرن المنصرم ضمن إطار علوم الهندسة البشرية. فرغم هذه التطورات المتسارعة والإهتمامات المبكرة، فإن متابعة ذلك الإهتمام ليس بالأمر السهل، كما أن الإهتمام بتلك الجوانب من قبل الإدارة أو الجهات الإشرافية ليس بالأمر اليسير أيضاً، وذلك لسرعة التغيرات التي طرأت على تلك الإهتمامات وعلى أدوات وأساليب العمل المختلفة. ولقد حرصت الكثير من الدول على الإهتمام بجوانب الإدارة المختلفة ورعايتها خاصة فيما يتعلق بتطوير المنظمات والمؤسسات الإدارية وتطوير بيئات العمل والإهتمام بكل ما يؤثر على أداء الموارد البشرية في المنظمات الإدارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 39-43.

والبيئة المادية لعمل تشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالمبنى والتجهيزات والتهوية والإضاءة، والنظافة، وضغط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، والتي سيتم التفصيل فيها لاحقاً وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة... الخ. هذه الظروف لها إنعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائهم<sup>1</sup>. يشير البعض إلى الأروغونوميا "Ergonomic" أو ما يعرف خلال سنوات خلت بعلم هندسة العوامل البشرية "Human Factors Engineering" وهو العلم الذي يعنى بمدى مناسبة مكان العمل للموارد البشرية العاملة فيه، وهناك من عرفه بعلم الشغل والذي يطبق فيه مبادئ تشترك في مضامينها نظريات علم النفس، الإجتماع، والإتصال لعلاقتها بدوافع وميول الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو العمل ومدى تأثير تلك العوامل في سلوكهم أثناء أداء العمل<sup>2</sup>.

### 3. البيئة المادية للعمل المكتبي

في الماضي تميز العمل في المكاتب بكثرة الأوراق والملفات وغياب أجهزة مساعدة مع ضعف تأثيره في أعمال المنظمة، ويتطلب توفر بعض المهارات البسيطة كالكتابة والقراءة لمزاومته، فكان الإهتمام به من قبل الإدارات ضعيف. أما في الوقت الحالي أصبح العمل المكتبي مجالاً مثيراً وجذاباً لكثير من الأفراد ذوي المهارات والقدرات المتميزة، ومتأثراً بالتغيرات التقنية السريعة والمتلاحقة في مجال الأجهزة المكتبية الحديثة التي زادت من سرعة ودقة الأداء، وهو ما ساعد على تحسين طرق وأساليب أداء الأعمال المكتبية ورفع كفاءة الموظفين ليصبحوا أكثر إنتاجية وفاعلية. وقد تغيرت النظرة للعمل المكتبي بعد إدخال البرامج التطبيقية المكتبية عن طريق الحاسب الآلي، وشبكة المعلومات (الأنترنت)... الخ<sup>3</sup>. ويهتم العمل المكتبي في الأساس بفتح السجلات وحفظها واستخدامها (المتعلقة بالشراء والانتاج والبيع والمحاسبة والمراسلات... الخ)، والتي تستخدم لمراقبة كفاءة وفعالية عمليات المنظمة. وتعتبر إحدى الوسائل التي يقوم بها كل قسم في أعماله وينسق من خلالها مع الأقسام الأخرى<sup>4</sup>.

ويعرف العمل المكتبي على أنه نشاط يمارس في كافة القطاعات والإدارات والأقسام، ويندمج عادة ويتم داخل كل وظيفة من وظائف المنظمة، فالأعمال المكتبية لا تعتبر وظيفة مستقلة كباقي الوظائف ولكنها نشاط ضروري لقيام هذه الوظائف بدورها بكفاءة، من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لأداء مهامها<sup>5</sup>. وهو ما أكده أوليفر شيلدن "Oliver Sheldon" في رده عن سؤال: هل العمل المكتبي وظيفة

<sup>1</sup> - عزام محمد علي حسن، علاقة بيئة العمل المادية بالأمن النفسي للعاملين وأثرها على أدائهم الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في مديرية تربية دمشق، مجلة جامعة الفرات سلسلة العلوم الأساسية، المجلد 9، العدد 36، سوريا، 2014، ص 285.

<sup>2</sup> - وزارة الخدمة المدنية، الدليل الإرشادي لبيئة العمل المادية في الأجهزة الحكومية السعودية، السعودية، 2016، ص 13.

<sup>3</sup> - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة وتقنيات المكاتب، السعودية، 2008، ص 02.

<sup>4</sup> - R.K. Chopra, Priyanka Gauri, **Office Management**, 17th Revised & Updated Edition, Himalaya Publishing House, 2008, India, p12.

<sup>5</sup> - وزارة التربية والتعليم، الإدارة المكتبية، السعودية، 2006-2007، ص 09.

أم عملية؟ بأنه ليس وظيفة بل يعتبر ممارسة وإستعمالا لبعض القدرات الصالحة للإستخدام في أي وظيفة بالمنظمة<sup>1</sup>. وأما المكتب فهو المكان الذي يتم فيه الأعمال المكتبية، وهو الجهاز الذي يقوم بجمع وتلقي البيانات والمعلومات المسجلة ورقيا والعمل على نقلها بين مختلف الإدارات والوحدات في المنظمة، وبينها وبين بيئتها الخارجية. وقد وجد التفريق بين العمل المكتبي والإدارة المكتبية، التي تعتبر النشاط الخاص بتوجيه ورقابة الموارد البشرية القائمين بعملية تجميع وتسجيل وتجهيز البيانات والمعلومات، ونقلها إلى المستفيدين منها وحفظها وتهيئة الظروف البيئية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>. وتعتبر البيئة المادية للعمل المكتبي محفز من محفزات العمل، بحيث تساعد الخصائص المثالية للبيئة المادية للعمل المكتبي على التخفيف من التعب والإجهاد البدني والذهني نتيجة العمل لفترات طويلة<sup>3</sup>.

### ثانيا: أهمية دراسة البيئة المادية للعمل المكتبي

بيئة العمل المادية هي من القضايا الهامة والمتجددة من الصعب التنبؤ بواقعها في المستقبل وكل هذا من أجل بيئة عمل أفضل، وعليه فتتبع تطورات واقع بيئة العمل لها من الأهمية التي يمكن إبرازها فيما يلي<sup>4</sup>:

- للباحثين تعتبر من المواضيع البارزة التي حظيت بدراسات كثيرة، ولا تزال النقاشات والأفكار مستمرة ومتواصلة بين الباحثين والمفكرين ( إداريين، مهندسين، علماء قانونيين وإجتماعيين نفسانيين، ... الخ )؛
- أما الحكومات فتعمل على متابعتها في القطاعين العام والخاص بواسطة مفتشيات العمل التي تسهر على مراقبة مدى التزام المنظمات بتطبيق القوانين والتشريعات ( ك شروط الصحة والسلامة المهنية )، ووفق لوائح منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية وغيرها؛
- أما المنظمات المعاصرة فتحرص على تقييم بيئة عملها قناعة منها بتأثيرها على رفاهية مواردها البشرية وسلوكياتهم، ولما تلعبه من دور مهم في إستقطاب وجذب الكفاءات لها؛
- ولحماية حقوق ومصالح الموظفين تسعى النقابات والتنظيمات العمالية إلى حماية حقوق ومصالح العمال والموظفين، وذلك بمتابعة وتقييم بيئة العمل بإستمرار، وتضعها محل المفاوضة والمساومة الجماعية مع أرباب العمل والهيئات المستخدمة، كما أنها فرصة لكي تبرز قوتها وتزيد ثقة وولاء الطبقة العاملة؛
- وأما الموظفين فيستغرقون وقتا معتبرا من حياتهم في بيئات العمل التي تمثل لهم فرصة لإشباع حاجاتهم المتفاوتة، هذه الحاجات حسب ما حددها ابراهام ماسلو "Abraham Maslow" ( الحاجات الفيزيولوجية، حاجات السلامة والأمان،... الخ ).

<sup>1</sup>- السيد عليوه، الإدارة المكتبية الحديثة وطرق إعداد التقارير والمكاتبات، ط1، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص10.

<sup>2</sup>- وزارة التربية والتعليم، مرجع سبق ذكره، ص ص09، 10.

<sup>3</sup>- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>4</sup>- نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص05-07.

والبيئة المادية في المكتب من أهم متطلبات العمل، ولها أثر في تنظيم العمل المكتبي، وتأثيرها على القائمين بالعمل على حد سواء، وعلى إنتاجية هذه المكاتب كما ونوعا. وتستمد هذه البيئة أهميتها من خلال العلاقة الوطيدة بين المورد البشري والبيئة المحيطة به، وتكمن أهميتها في أنها وعناصرها المختلفة تعد أهم العناصر المساعدة في أداء العمل المكتبي، ومن هذا المنطلق وليتم تحسين جودته وتحقيق رضا الموارد البشرية فإنه من المهم توافر تلك العناصر للبيئة المادية وفقا لإحتياجات الوظيفة والقائم بها وتبعا للمعايير المتعارف عليها في تقنين تلك الظروف المادية المحيطة بالعمل والوظيفة.

إن توفر عناصر البيئة المادية المناسبة للعمل المكتبي يحقق العديد من الفوائد للمنظمة أو الموارد البشرية العاملة بها ونذكر منها:<sup>1</sup>

- رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بالإدارات والمكاتب؛
- الإسهام في إحترام حقوق الموارد البشرية من خلال الإهتمام بإشباع حاجياتهم المتزايدة والمتجددة؛
- الحد من تسرب الموارد البشرية من العمل، من خلال توفير الرفاهية والراحة في مكان العمل؛
- الحد من غياب الموارد البشرية عن العمل، إذ تشير الدراسات إلى أن البيئة المادية الغير مناسبة تزيد من معدلات الغياب؛
- ضمان بيئة العمل الآمنة والمريحة والممتعة أثناء أداء العمل؛
- تكوين صورة ايجابية عن المنظمة لدى الموارد البشرية والمستفيدين من الخدمات؛
- تحقيق الإلتناء إلى مكان العمل ورفع الروح المعنوية للموارد البشرية؛
- الحد من الوقوع في الأخطاء أثناء أداء العمل، من خلال تطبيق أنظمة الصحة والسلامة المهنية؛
- الحد من شكوى وتذمر الموارد البشرية؛
- التحكم والسيطرة على أبعاد البيئة المادية للعمل في المكاتب يمكن إدارة المنظمة من تحفيز الموظفين ودفعهم نحو تحقيق أهدافها.

### ثالثا: عناصر البيئة المادية للعمل المكتبي

إن إهتمام الدراسات بالبيئة المادية في مكان العمل وقيامها بفحص تأثيرات كل من الإضاءة والضوضاء والحرارة على إنتاجية العمال (دراسات الهاوثورن)، ومع ظهور علم الأروغونوميا "Ergonomic" وبالرغم من صب الباحثين إهتمامهم على البيئة المادية في المصانع والورشات، فقد زاد إدراكهم لأهمية دراسة البيئة المادية للعمل بالإدارات والمكاتب، وبإعتبار هذه الأخيرة تختلف عنها بالمناجم وورشات البناء وغيرها، فإننا ركزنا في دراستنا هذه على عناصر مادية ذات الصلة المباشرة بالعمل المكتبي ولها تأثير على راحة ورفاهية الموظفين، والمتمثلة أساسا في: الإضاءة، والضوضاء، التهوية والتكييف، تصميم المبنى وتجهيز المكاتب.

<sup>1</sup> - وزارة الخدمة المدنية، مرجع سبق ذكره، ص ص 13، 14.



## 1. الإضاءة

تجدر الإشارة إلى الفرق بين الإضاءة والضوء، فالإضاءة هي ( الصناعية ) سواء كانت كهرباء أو غيره، أما الضوء فهو ( الطبيعي ) مصدره الرئيس الشمس<sup>1</sup>. وتعتبر الإضاءة عاملاً مهماً في بيئة العمل وشرط أساسي لأي عمل، حيث يشترط في العمل قدر معين من الإضاءة الداخلية. وتختلف باختلاف نوع العمل، فتكون شديدة كلما استلزم العمل إجراء عمليات دقيقة الأداء، كما يجب في نفس الوقت توزيعها توزيعاً سليماً وذلك لتجنب أن يكون جزء من مكان العمل مضاء بشدة لأنه قد يزعج المورد البشري، كما أن هناك عاملاً آخر وهو تجانس توزيع الضوء والذي يعني توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من بيئة العمل الداخلية وذلك من أجل جعل الأداء أنسب<sup>2</sup>.

وتتراوح شدة الإضاءة المتفق عليها بين [ 10% - 25% ] من الضوء الطبيعي في يوم مشرق، وتختلف مشكلة الإضاءة هنا عنها في المكاتب، وذلك للتعامل مع الورق الأبيض<sup>3</sup>.

ولأن بعض المكاتب لا يصلها الضوء الطبيعي بالقدر الكافي، فهي بحاجة إلى إضاءة إصطناعية مضبوطة بشكل جيد يجعل العمل أكثر جاذبية وأكثر راحة. فقد أوصت جمعية أمريكا الشمالية لهندسة الإضاءة بضبط إضاءة المكاتب كما هو مبين 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

المصدر: نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص12.

## 2. الضوضاء

تعرف على أنها أصوات غير محددة وغير مفهومة تزيد من مستواها عن الحد المألوف لدى عامة الناس، وتتوقف حساسية المستمع على سنه وحالته الصحية وطبيعة الضوضاء، حيث يتراوح المستوى المناسب والمحتمل للشخص ما بين [ 55 - 75 ] ديسبل ( مؤشر قياس الضوضاء ) كما يختلف بالنسبة للمرضى وكبار السن لتصبح ما بين [ 25 - 45 ] ديسبل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - رغيد إبراهيم إسماعيل، عناصر الهندسة البشرية وأثرها في تحسين بيئة العمل الفيزيائية وتقليل الإصابات: دراسة استطلاعية على مجموعة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 4، الإصدار 4، كلية الحداثة الجامعة، العراق، 2011، ص29.

<sup>2</sup> - سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص52.

<sup>3</sup> - رغيد إبراهيم إسماعيل، المرجع السابق، ص29.

<sup>4</sup> - Mathews .K, And Canon .L: Environment noise level as adeterminant of helping behavior, journal of Personality and Social psychology, Vol 32 (4), 1975, p571.

يمكن أن تكون الضوضاء مباشرة أو غير مباشرة، فالمباشرة تنشأ عند استخدام الآلات والأجهزة المكتبية داخل المكاتب كآلات الطباعة ومحركات أجهزة التكييف والأبواب والحديث الجانبي للمستفيدين من خدمات الجهة، أما غير المباشرة فتنشأ عند انعكاس الضوضاء من مصادرها المباشرة على الجدران والسقوف أو الأرضية أو تلك المنقولة من خارج موقع العمل عبر الجدران والنوافذ أو الأبواب. وهناك أيضا منها التي تكون منقولة عبر الهواء أو تكون منقولة عبر الاحتكاك المباشر، ففي الحالة الأولى لا يكون المورد البشري على اتصال أو احتكاك بمصدرها ولكن تنقل إليه عبر الهواء ( سرعة الصوت في الهواء 340م/ث )، أما في الحالة الثانية فإنه يعمل على الآلات وأدوات التي تصدر الضوضاء ويحتك بها بصورة مباشرة وكلا التصنيفين ( مباشرة، غير مباشرة ) أو ( منقولة عبر الهواء، منقولة عبر الاحتكاك ) يعتبران مصدر إزعاج للموظف<sup>1</sup>. وهناك من يضيف تصنيف آخر للضوضاء وهي الضوضاء الموصولة ( المتصلة ) حيث لا يلبث المورد البشري أن يتعود عليها ويتكيف معها بحيث يقاوم تأثيرها الضار، بعكس الضوضاء المتصلة الأكثر إضرارا وتأثيرا على أداء الموظف بالسلب<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن اعتبار كل صوت ضوضاء، فالصوت له صفة الانتظام والتناسق، أما الضوضاء فهي تداخل مجموعة أصوات عالية وحادة وغير مرغوبة، بحيث تصبح مادة للتلوث يطلق عليه التلوث الضوضائي، وهذا في حال ارتفاع شد الضوضاء إلى درجة إزعاج المورد البشري، والتشويش على تفكيره بل والتأثير على صحته سلبا، فيصاب بالتوتر والأمراض النفسية والعضوية وغيرها<sup>3</sup>.

إذا ما تم التعرف على مصادر وأسباب الضوضاء في المكاتب فإنه يمكن التخفيف من حدتها من خلال إتباع الإرشادات الآتية:<sup>4</sup>

- الاختيار المناسب لموقع الجهة والوحدة الإدارية ومكان العاملين في المكاتب؛
- يتم تهيئة المبنى والوحدات الادارية والمكاتب والممرات بوسائل الحد من الضوضاء وإمتصاص الصوت وتصريفه؛
- توزيع المكاتب بشكل مناسب وفقا لطبيعة عمل تلك المكاتب والتي يتطلب بعضها التركيز؛
- تهيئة أماكن مناسبة لمقابلة الزوار والمستفيدين بعيدا عن أماكن العمل؛
- قياس مستوى الضوضاء في المكاتب وتحديدها وفقا لنوعية المكتب ومصدر الضوضاء كما يبينه الجدول الآتي:

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، دراسة العمل والهندسة البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص355.

<sup>2</sup>- سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>3</sup>- إسعادي فارس، أثر الضوضاء على صحة العاملين في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد18، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص122.

<sup>4</sup>- وزارة الخدمة المدنية، مرجع سبق ذكره، ص70.

الجدول رقم (02): أنواع المكاتب حسب مستويات الضوضاء

وحدة القياس (ديسيبل)	نوع المكتب
90	مكتب عالي الصوت (غرفة آلات)
70	مكتب صاحب
50	مكتب متوسط الصوت
30	مكتب هادئ الصوت
10	مكتب معزول عن الصوت

المصدر: وزارة الخدمة المدنية، نفس المرجع، ص 67.

### 3. التهوية والتكييف

يعتبر الهواء من أهم عناصر البيئة الداخلية نظراً لتأثيراته على صحة المورد البشري، لذلك فالتحكم بجودة الهواء الداخلي أصبح مطلباً رئيسياً خصوصاً مع تعدد مصادر التلوث الداخلي (الأجهزة الحديثة داخل المباني)، فهناك مئات الملوثات التي تصدر عن هذه المصادر والتي يعزى لها الدور الأكبر في شيوع ظاهرة المبنى العليل، وتشمل المركبات العضوية المتطايرة (VOC) \* وأهمها مادة "Formaldéhyde"\*\*\* الذي ينبعث من مواد البناء، كما ينبعث من الأجهزة والمعدات كآلات الطباعة بالإضافة إلى الملوثات البيولوجية ودخان السجائر وغيرها. ولهذه الملوثات مجتمعة أو منفردة تأثيرات كبيرة على الصحة تتفاوت خطورتها فقد ينتج عنها تأثير بسيط يتمثل في عدم الارتياح بسبب الروائح المختلفة أو قد ينتج عنها أمراض خطيرة كتليف الأنسجة وأمراض الجهاز التنفسي المزمنة. لهذه الأسباب فقد تم اعتبار تلوث الهواء الداخلي من قبل هيئة حماية البيئة الأمريكية (EPA) \*\*\* على أنه ذو خطورة عالية على الصحة وتم تصنيفه على أنه يؤدي إلى مخاطر صحية عالية، لذلك فموضوع جودة الهواء في المباني يجب أن يكون من أولى أولويات مصممي ومهندسي المباني<sup>1</sup>.

كما أن هواء المكتب عرضة للتلوث من مصادر مختلفة، بفعل الروائح والملوثات البيولوجية والكيميائية الدقيقة، وغالباً ما يتم التحكم في نوعية الهواء في البيئات المكتبية من خلال تكييفه. وتتمثل وظيفة هذا النظام في سحب الهواء من الخارج وتصفيته وتدفئته أو تبريده وترطبيه وتوزيعه إلى جميع أنحاء

\* Volatile Organic Compound: مواد كيميائية عضوية تحتوي جميعها على عنصر الكربون وتحتوي أيضاً على عنصري الهيدروجين والكربون.

\*\* Formaldéhyde: مركب عضوي من فصيلة الالدهيدات وهو غاز عديم اللون في درجة الحرارة العادية سريع الذوبان في الماء وقابل للاشتعال.

\*\*\* Environmental Protection Agency: هيئة تابعة للحكومة الاتحادية للولايات المتحدة الأمريكية مقرها واشنطن مكلفة بحماية الإنسان والبيئة طبقاً للقوانين التي يقرها الكونغرس الأمريكي.

<sup>1</sup> - محمد بن سعد آل حمود، إسماعيل بن محمد بديوي، ظاهرة المبنى العليل: أسبابها ووسائل علاجها، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم الهندسية، المجلد 13، العدد 1، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2001، ص 76-77.

المبنى، حيث يقوم بطرد أجزاء من الهواء إلى البيئة الخارجية ويستبدله بهواء نقي أو هواء خارجي، وعند اكتشاف مشكلة في نوعية الهواء، ينبغي قياس هذه العوامل من قبل شخص مؤهل على نحو مناسب ليتولى تقديم توصيات بالإجراءات اللازمة<sup>1</sup>. ويقع على عاتق المنظمات توفير التهوية والحرارة المناسبين بمقاومة البرد في فصل الشتاء والحاجة إلى التهوية في فصل الصيف، إما طبيعياً عبر النوافذ والفتحات المختلفة أو صناعياً كالمراوح الكهربائية وأجهزة التكييف<sup>2</sup>.

وعندما تتم معالجة الهواء وتبريده وتدفئته ينقل إلى الأماكن المغلقة وإحتمال أن يكون توزيع الهواء مقبولاً ولا يعتمد بدرجة كبيرة على انقواء وعدد توضع النوافذ الشبكية. ونظراً لإختلاف الرأي حول فعالية الإجراءات المختلفة التي ينبغي إتباعها لمزج الهواء فقد بدأ بعض المصممين في بعض الحالات باستخدام أنظمة توزيع الهواء التي تنقله عند مستوى الأرضية أو على الجدران كبديل عن النوافذ الشبكية الموجودة في السقف وفي جميع الأحوال ينبغي التخطيط بعناية لموقع أجهزة التحكم بدخول وعودة الهواء من أجل تجنب إعاقة دخول وخروج الهواء. ولقد زاد التعقيد في قياس الإرتياح الحراري مع التطورات التقنية الحديثة وظهرت مشعرات عديدة منها مشعر درجة الحرارة ( WBGT ) \* الذي يسمح لنا بتحديد الفواصل المطلوبة من الراحة حسب شدة العمل الذي يتم انجازه بحيث يمنع من الشدة الحرارية في ظروف العمل. لتجديد ونظافة الهواء في المكاتب وإيجاد جو صحي مناسب للموارد البشرية ينبغي الاسترشاد بما يلي:<sup>3</sup>

- أن تشمل أنظمة التكييف على أنظمة لتجديد نظافة الهواء بما يسهم في خلق جو صحي للموارد البشرية؛
- أن يتم توزيع أنظمة التجديد والتهوية بشكل مناسب في المكاتب والممرات؛
- لا ينبغي للأجهزة المسؤولة إعادة تدوير الهواء الملوث في أجهزة تجديد وتنقية الهواء؛
- التأكد من فاعلية مراوح الشفط والصيانة والوقاية لها بما يضمن عدم تلوث الهواء.

#### 4. تصميم المبنى وتجهيزات المكاتب

إن ما وصلت إليه المباني الإدارية اليوم من تطور وتقنيات وتكنولوجيا إنشاء، ما هو إلا محصلة الجهود المبذولة في حل الإحتياجات اللازمة لكل من شاغلي المباني الإدارية والجمهور الذي يتعامل مع هذا النوع من الأبنية بالإضافة إلى تلبية المتطلبات الوظيفية للعمارة من جمال وقوة ومنفعة، ولذلك فإن جهود المماريين في تطويرها لا حصر لها، لكن ما يتم إستعراضه هو إبراز الجهود المعمارية والتي حققت تطويراً نوعياً في المباني الإداري الصالحة لإستخدامها في أي مكان. فقد صمم المعماري

<sup>1</sup> - الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الدليل الإرشادي للصحة والسلامة المهنية في الحكومة الاتحادية، الإمارات، 2015، ص 87.

<sup>2</sup> - سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص 53.

\* **Wet Bulb Globe Temperature**: يتم استخدامه لتحديد ما إذا كان الشخص قادراً على العمل في بيئة معينة على مدار 8 ساعات، ويجب الحرص على عدم الخلط بين مؤشر WBGT ودرجة حرارة الهواء.

<sup>3</sup> - منظمة العمل العربية، السيطرة على البيئة الداخلية - موسوعة الصحة والسلامة المهنية، الإصدار 4، المجلد 2، الفصل 45، 2015، ص 25-75.

فرانك لويد رايت "Frank Lioyd Wright" المبنى الإداري لشركة لاركين "Larkin" في عام 1904 الذي يعتبر من أوائل المباني الذي أستخدم فيه الفراغ الداخلي، حيث إمتد بكامل إرتفاع المبنى المكون من 6 أدوار، وإستمد إضاءته الطبيعية من سقف زجاجي وهذا لوقوع بجوار السكة الحديدية، وكان المبنى أول من استخدم فيه نظام التكييف المركزي لكل من القاعات الكبيرة. وقد صمم كل المعماري لوكوربوزيه وأوسكار نيماي "Le corbusier & Oscar Niemeyer" مبنى وزارة المعارف والصحة بمدينة ريو دي جانيرو "Rio de Janeiro" بالبرازيل عام 1936 والتي كرس فيها مبادئه بالعمارة المرتفعة على أعمدة والشكل الصندوقي والمسقط الحر وكاسرات الشمس والواجهة الحرة. كما إستطاع المعماري ريتشارد روجرز "Richard Rogers" تصميم مكاتب شركة لويدز بويلدينق "Lioyds building" وفق أحدث تكنولوجيا الإنشاء عام 1979، وذلك من خلال السماح للمسقط المفتوح بدخول الإضاءة الطبيعية إلى عمق المكان والذي يحقق أثر نفسي للموظفين<sup>1</sup>.

إن الوصول إلى إمتلاك أنظمة متكاملة لإدارة أجزاء المبنى بدقة وسرعة وكفاءة عالية لا يكون إلا من خلال تطبيق فكرة المباني الذكية، فكان الغرض من إستخدامها في الثورة المعاصر هو توفير الرفاهية للموظفين والخفض من إستهلاك الطاقة. كما يتم تحقيق هذا النوع من البيئات من خلال إستعمال مواد البناء والعناصر التي لا تضر بصحة الإنسان كإنبعاث الغازات والمواد الكيماوية الضارة، حيث يحبذ هذا المنهج من المباني إستخدام مواد البناء البيئية المتجددة بغرض التقليل من النفايات وضمان صحة أفضل للموظفين. ويحتوي هذا النوع من المباني على أنظمة للإنداز ومقاومة الحرائق والمرتبطة بمنظومة الأمن والسلامة، والذي له القدرة على إكتشاف أي بداية للحرائق من خلال حساسات الحرارة ومجسمات كشف الأدخنة والتي ترتبط بدورها بنظام الإنذار<sup>2</sup>.

إن الداخل والخارج منظومتان متكاملتان متلازمتان وفق أسس علمية وتكنولوجية وفنية في أي نظام تصميمي مهما كان لأن بعض ما في الداخل قد يفرض شرطيته على الخارج، وبعض ما في الخارج قد يفرض شرطيته على الداخل في النظام التصميمي، فهو جوهر متناوب مستمرا للحضور في أي فضاء من حيث الترابط الوظيفي والشكلي<sup>3</sup>. لذا يعتبر الأثاث عاملا رئيسيا ومهما في تصميم الفراغات الداخلية، فهو الوسيط بين الفراغ المعماري والمستخدمين، فالهدف من وجوده هو توفير ما يحتاجه المورد البشري من متطلبات وظيفية أدائية بالشكل الأمثل ضمن البيئة التي يعيش فيها بما يتوافق مع ذوقه، فدراسة أعضاء وجسم الموظف من ناحية التركيبية ودراسة العلاقة التي تربطه بالبيئة الخارجية المحيطة

<sup>1</sup> - أحمد سعدي أحمد الشنطي، التصميم المعماري كمدخل لتحقيق الأمن والأمان في المباني الإدارية (المباني الإدارية في مدينة غزة حالة دراسية)، رسالة ماجستير هندسة معمارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014، ص 10-08.

<sup>2</sup> - مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، مجلة العلوم والتقنية: المدن الذكية، السعودية، العدد 111، 2014، ص 21-07.

<sup>3</sup> - روند حمد الله أبو زعور، أثر التصميم الداخلي في إنجاح محتوى الفضاءات المعمارية الداخلية والخارجية "المباني السكنية المنفصلة (الفلل) في نابلس نموذجا"، رسالة ماجستير في الهندسة المعمارية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2013، ص 65.

به ضمن الفضاءات المختلفة وكيفية التعامل معها تعد من أبرز المعايير، وأهمها التي يجب أن يأخذها عند تصميم وحدة الأثاث، ولهذا ظهر علم الأروغونوميا "Ergonomic"<sup>1</sup>. الذي يسعى إلى تحقيق المواءمة بين مواصفات الجسم البشري وطبيعة العمل المحقق، فقد حددت المنظمة الدولية للتقييس ( ISO ) \* المواصفات الإرشادية ( ISO6385 ) لبيان مدى الإلتزام بقواعد الأروغونوميا "Ergonomic" المتعلقة بأعباء العمل العضلية التي تؤكد في مضمونها على جعل بيئة العمل أكثر صحية وأماناً وراحة للموارد البشرية، ويمكن إجمال بعض قواعدها المتعلقة ببيئة العمل المادية في المكاتب فيما يلي:<sup>2</sup>

- يجب أن تتمتع الكراسي والمعدات بإنسيابيتها مع المواصفات الجسمانية لمستخدميها وخصوصاً عندما تكون عملية الاستخدام لفترات طويلة مما يستدعي توفير مقاعد قابلة للتحكم الذاتي وفق ما يناسب الجسم البشري؛
- يجب أن تتراوح الزاوية بين مقعد الجلوس ومسند الظهر بين [ 85 - 130 ] درجة؛
- يجب أن تتراوح مقاعد الجلوس والكراسي المستخدمة في مكان العمل بين [ 15 - 20 ] بوصة؛
- يجب أن تكون الحافة الأمامية للكراسي دائرية؛
- يجب تزويد الكراسي بعجلات كلما تطلب حركة المستخدم؛
- كما يجب أن تكون هناك مساحة كافية لتحركات الجسم وأن يكون ترتيب تلك المعدات والأجهزة بطريقة تسمح بالمرونة لتجنب حالات الإرباك.

كما تعتبر النظافة في بيئة العمل من أحد أهم سمات العناصر المادية للعمل في المكتب والتي تعكس الإهتمام بتلك البيئة وتحفز على العمل، وتساهم في المحافظة على صحة الموظفين في المكتب، وكذلك المستفيدين من خدمات تلك الجهة وترتبط النظافة بكل ما يؤثر على البيئة المحيطة من أترية، ومهملات وغيرها.

وتعد الألوان أحد عناصر التصميم الداخلي المهمة والذي تجدر الإشارة إليها لما لها من أهمية جمالية من جهة ولتأثيراتها النفسية في الفرد شاغل الوظيفة من جهة أخرى، حيث تحدث الألوان أحاسيس ينتج عنها إهتزازات كما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup>- منير عباس، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين: دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، الجامعة السورية الخاصة، سوريا، 2017، ص12.

\* **International Organization for Standardization**: منظمة غير حكومية مقرها جنيف سويسرا تأسست سنة 23 فبراير 1947 بغرض التصريح عن معايير تجارية وصناعية وتعمل على وضعها، وتضم ممثلين عن عدة منظمات قومية للمعايير.

<sup>2</sup>- فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة35، العدد91، جامعة العراق، 2012، ص ص187، 188.

الجدول رقم(03): أثر إستخدام الألوان بالمكاتب على الحالة النفسية

م	اللون	الأثر
1	الأزرق، الأخضر، الزهري	الهدوء، والاسترخاء وبرودة الأعصاب
2	الأحمر، البرتقالي، الأصفر	الشعور بالمرح، والإثارة والحماس والجدية
3	البيج والأبيض	الشعور بالجد والنشاط والدافعية
4	الألوان الداكنة ( الأسود، الغامق )	الشعور بالنعاس والاكتئاب والضجر والملل

المصدر: وزارة الخدمة المدنية، مرجع سبق ذكره، ص91.

لقد أصبحت النباتات تشكل أحد أهم مكونات المكاتب الحديثة، نظرا لدورها في إيجاد بيئة عمل مناسبة للموظفين، وما يجدر لفت الانتباه إليه في هذا المجال هو أن لا يكون إفراط في توفير مثل تلك العناصر وأن يتم إختيارها بعناية وحرص بما يتناسب مع طبيعة عمل، مع مراعاة توفير المساحة الكافية لأداء العمل بحيث لا تعيق حركة الموظفين. لذا نجد أن الناظر في الأهمية البالغة لمختلف العناصر السابقة يستوجب تبني جملة من الإرشادات والتي من شأنها تعزيز الأداء الوظيفي سواء تعلق الأمر بتصميم المبنى والتجهيز أو الألوان كالاتي:<sup>1</sup>

- التركيز على مدى ملائمة الأثاث للشكل العام للمكتب؛
- أن يكون ملائما للموارد البشرية من حيث جوانب أداء العمل وسلامة بيئة العمل كعدم وضعه في الواجهات الزجاجية ؛
- أن يتم تحديثه وفق فترات زمنية؛
- حسن إختيار الألوان التي تثير النشاط وتحفز الموارد البشرية على الانتاجية؛
- تصميم أقبية علوية لإزالة الحرارة الكامنة والسماح بدخول الضوء<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الحديثة التي نالت حظا وافرا من الإهتمام والبحث من قبل المنظرين والإداريين في مجال العلوم الإدارية، وهذا راجع لأهميته على مستوى المنظمة والفرد ولإدراكهم أن أداء المنظمات ما هو إلا إنعكاس للأداء الفردي للمورد البشري داخلها، وكذلك لتنوع وتداخل العوامل المؤثرة عليه، إذ أنه وسيلة لتحقيق أهداف العمل المسطرة من قبل المنظمات.

<sup>1</sup>- وزارة الخدمة المدنية، نفس المرجع، ص61-97.

<sup>2</sup>- روند حمد الله أبو زعور، مرجع سبق ذكره، ص42.

أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية

1. تعريف أداء الموارد البشرية

الأداء في اللغة من الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أي قام به، وأدى الدين أي قضاه، والشيء أي أوصله<sup>1</sup>. وأصل كلمة الأداء اللغوي في اللغة الإنجليزية من الفعل "To perform" وتعني إنجاز، تأدية، وإتمام شيء ما: عمل<sup>2</sup>. وإصطلاحاً يعبر عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين<sup>3</sup>.

يعرف أداء الموارد البشرية على أنه "العمل الذي يؤديه الفرد والانجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية ( الكمية، النوعية، الزمنية ) وسلوكه في وظيفته مع زملائه ورؤسائه في العمل"<sup>4</sup>. ويعرف أيضاً على أنه "ذلك النشاط الذي تقوم به الموارد البشرية من خلال أداء واجباتهم ومهامهم والمسؤوليات التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه"<sup>5</sup>.

2. أهمية أداء الموارد البشرية

تتجلى أهمية أداء الموارد البشرية في ما يلي:<sup>6</sup>

- يعد مقياس لقدرة المورد البشري على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل وعليه يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية؛
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء المورد البشري مما يؤدي إلى الإهتمام بأدائه ومحاولة تحسينه؛
- ارتباط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن الموارد البشرية المتدني أدائهم مهددين بالاستغناء عن خدماتهم؛
- تأثر المنظمات بالتحديات الراهنة كاللقدّم التكنولوجية، الابتكار، التنوع وغيرها الناتجة عن التغيرات الرئيسية على الأنظمة وخاصة الاقتصادية منها، ما دعى منظمات الأعمال وعلى إختلاف نشاطاتها للتركيز على أداء الموارد البشرية وتوجيهه نحو التصدي لهذه التحديات.

<sup>1</sup>- مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، دار التحرير للطبع والنشر، مصر، 1989، ص10.

<sup>2</sup>- سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي-عربي)، ط31، دار الآداب، بيروت، 2003، ص895.

<sup>3</sup>- بدوي أحمد زكي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص87.

<sup>4</sup>- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص125.

<sup>5</sup>- يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد18، العدد2، 2010، ص1159.

<sup>6</sup>- ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018، ص25.



### 3. أنواع أداء الموارد البشرية

تعددت معايير تصنيف الأداء المعتمدة بتعدد جهات النظر لدى الباحثين ومستوى الأداء، فإن كان على المستوى الكلي ( أداء المنظمة ) وإن كان على المستوى الفردي ( أداء المورد البشري )، حيث ميز بورمان وموتويلدو "Borman.W.C & Motowildo.S.J" بين أداء المهمة الذي يندرج ضمن إطار التكليف والواجب ( المأمورية )، وبين الأداء السياقي<sup>1</sup>:

**3. 1. أداء المهمة "Task performance"**: يعبر عن الإجراءات المشكلة لجزء من نظام الجزاء الرسمي، إذ يقوم المورد البشري بمتطلبات الوظيفة ضمن إطار العقد الذي يربطه بالإدارة وهو في حد ذاته بناء متعدد الأبعاد، وأقترح كامبل "Campbell. J.P" سنة 1990 نموذج هرمي مكون من ثمانية عوامل للأداء خمسة من منها تشير إلى أداء المهمة وهي:

- إتقان المهام والوظائف المحددة؛
- كفاءة المهام غير المحددة؛
- مهارة الإتصال؛
- الإشراف ( توجيه وتحفيز المرؤوسين، توفير التغذية العكسية، علاقات عمل جيدة،... الخ )؛
- الإدارة.

**3. 2. الأداء السياقي "Contextual performance"**: لا يكفي المورد البشري أحيانا بالإمتثال لمتطلبات الوظيفة، بل هو في حاجة للقيام بأكثر مما هو مطلوب منه، ويتكون الأداء السياقي من السلوك الذي لا يسهم في الأداء التنظيمي بصفة مباشرة ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، إذ يتضمن أنشطة ليست جزءا رسميا من المسمى الوظيفي، وتساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة. والسلوكيات التي تندرج ضمن إطار الأداء السياقي تطلق عليها عدة تسميات مثل سلوك المواطنة التنظيمية، السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي، العفوية التنظيمية، ومن أمثلتها نذكر:

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

<sup>1</sup> نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 60، 61.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد أهم أوجه الإختلاف بين أداء المهمة والأداء السياقي:

الجدول رقم (04): أوجه الإختلاف بين أداء المهمة والأداء السياقي

أداء المهمة	الأداء السياقي
- يندرج ضمن العمل الرسمي المكلف به المورد البشري؛	- لا يندرج ضمن العمل الرسمي بل هو دور تطوعي يقوم به المورد البشري؛
- تكون المهمة محددة مسبقا وبدقة؛	- المهام التي يقوم بها غير محددة مسبقا؛
- يمكن التنبؤ به؛	- لا يمكن التنبؤ به؛
- يتوقف على قدرات المورد البشري؛	- يتوقف على دوافع شخصية للمورد البشري؛
- قد يكافئ المورد البشري على تميزه في أداءه للمهمة المكلف بها عن طريق أنظمة المكافأة الرسمية.	- لا يكافئ المورد البشري بشكل رسمي على أداء التطوع حتى وإن لقي أداءه الثناء و التقدير.

المصدر: نبيل سوفي، نفس المرجع السابق، ص 61.

**3.3. الأداء التكيفي "Adaptive performance":** حسب سايبين "Sabine" التصنيف السابق لم يكن يشمل الأداء التكيفي لكن ونظرا لشدة التغيير وديناميكية بيئات العمل، فإن الحاجة لموارد بشرية مميزة وقادرة على التكيف مع المستجدات والتطورات أصبحت متزايدة، فالعديد من الباحثين أمثال ميرفي و جاكسون "Murphy P.R & Jackson S.E" أكدوا أهمية المرونة والتعلم. وفي هذا الصدد قدم بيلاكوس "Pulakos E.D" سنة 2000 ثمانية أبعاد للأداء التكيفي وهي:

- معالجة حالات الطوارئ أو الأزمات؛
- إدارة ضغوط العمل؛
- حل المشاكل بشكل خلاق؛
- التعامل مع وضعيات العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة؛
- تعلم مهام العمل والتقنيات والإجراءات؛
- إظهار القدرة على التكيف بين الموارد البشرية؛
- إظهار القدرة على التكيف الثقافي؛
- إظهار القدرة على التكيف الموجه جسديا.

إن المنظمات في حاجة إلى مبادرات فردية من الموارد البشرية للتغلب على الصعوبات التي تنشأ أثناء مراحل السعي نحو تحقيق الهدف. وحسب ماري كاي "Mary Kay" هناك ثلاث أصناف من الناس في العالم: "الذين يقومون بالأشياء، والذين يشاهدون الأشياء التي تحدث، والذين يتساءلون عما يحدث."

فصعوبات العمل المتزايدة يوميا خاصة مع البيئة الديناميكية والضغوط بأنواعها والتغيرات المهنية التي تحتم على الموارد البشرية البحث عن وضعيات أكثر تقبلا بدل الإستسلام وتقبل الوضع<sup>1</sup>.

#### 4. العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

4.1 العوامل الذاتية: هذه العوامل ترتبط بسلوك المورد البشري ( أدائه الوظيفي ) الذي ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لديه في ظل متغيرات بيئة العمل وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- القدرة: تتمثل القدرة على العمل في قدرات المورد البشري الشخصية المحددة لدرجة فعالية وكفاءة الجهد المبذول في العمل وتنقسم إلى:

❖ قدرات فطرية ( موروثية ): وهي قدرات يمتلكها المورد البشري أصلا ويجلبها معه إلى الوظيفة وتسمى بالاستعدادات، وقد تكون بدنية كالصحة واللياقة، حدة السمع والبصر، أو شخصية كضبط النفس والخلق الحسن وغيرها؛

❖ قدرات مكتسبة: وهي تلك القدرات التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال الممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية والخبرات، ومعرفته لكيفية ممارسة دوره في المنظمة، لدى يطلق عليها مهارات ادراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

- الدافعية: وهي مرتبطة بالدوافع، ودوافع المورد البشري هي عناصر تكمن داخله وتؤثر عليه أو مرتبط بحاجاته الواجب اشباعها وأولويتها، ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة وتحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات مهنية محددة.

4.2 العوامل الخارجية: ترتبط هذه العوامل ببيئة العمل في المنظمة والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بشكل عام والتي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها ومن أهمها:

- العوامل التقنية والفنية: تتمثل في مختلف القوى والمتغيرات المرتبطة بالجانب الفني في المنظمة وتشمل بالأخص ما يلي:<sup>3</sup>

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة بعدد الموارد البشرية؛
- تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص62.

<sup>2</sup>- كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالاغواط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد الحاج البويرة، 2015، ص64.

<sup>3</sup>- كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص63.

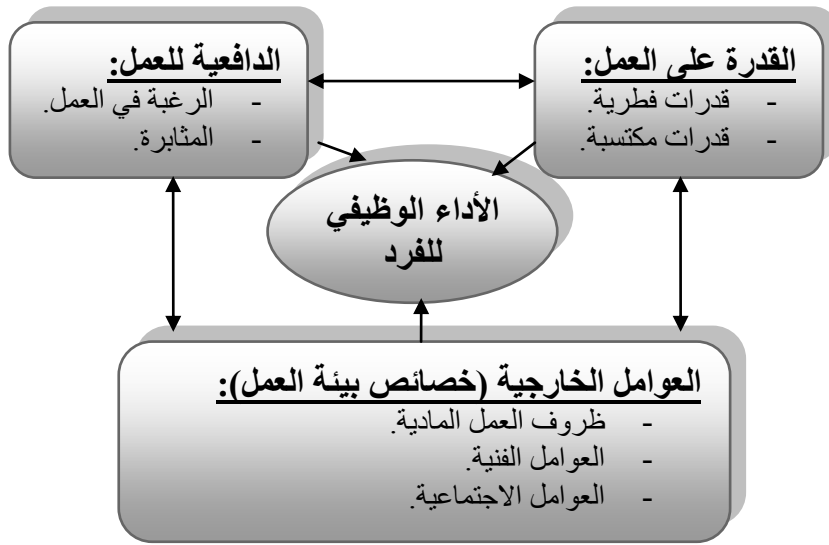
- الموقع الجغرافي.

ويعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد، وتعتبر متغير مهم في الأداء فقد يوضع موارد بشرية ذوي قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل إذا لم توفر لهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

- **العوامل الاجتماعية:** وتتمثل في ما جاءت به حركة العلاقات الانسانية في طرحها، ولعل من أبرزها الاعتراف بقيمة المورد البشري والمجموعة والنمط القيادي السلوكي وتأثير ذلك في تحفيزه ودفعه.

- **الظروف المادية للعمل:** وتتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل الاضاءة، الضوضاء، التهوية، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات والتجهيزات،... الخ. وكلها ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها دور في توفير مناخ عمل آمن ومريح، وعليه يكون لها تأثير هام على أداء الموارد البشرية<sup>1</sup>. ونشير إلى أنه قد تم تغييرها بمصطلح البيئة المادية للعمل في بحثنا بدل الظروف المادية للعمل.

الشكل رقم(02): العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية



المصدر: إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص71.

ثانيا: تقييم أداء الموارد البشرية

عملية تقييم الأداء تعد من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وكما تعتبر وسيلة مهمة للحكم على دقة السياسات والبرامج المتبعة هذا من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة الأداء من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد، وآخرون، المرجع السابق، ص71.

## 1. تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

يعرف على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد كيفية أداء المورد البشري لوظيفته وما يترتب عن ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء<sup>1</sup>. كما يعرف على أنه أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموارد البشرية ( كما ونوعا ) خلال فترة محددة سابقة، لتقييم دورها في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم<sup>2</sup>. ويعرف أيضا بأنه ذلك: "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم وتستخدم بياناته في عملية إتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية"<sup>3</sup>.

## 2. أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تتمثل أهداف تقييم الأداء في ما يلي<sup>4</sup>:

- تزويد الموارد البشرية بتغذية عكسية على أدائهم مقارنة مع ما كان متوقعا منهم؛
- تيسير تخطيط القوى العاملة ومسارها الوظيفي؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية؛
- وضع خطط لرفع مستوى أداء الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها؛
- تفهم المدير لقدرات العناصر العاملة في إدارته وحسن استخدامها بشكل أمثل؛
- تشجيع المنافسة بين الموارد البشرية وبين مختلف الأقسام والإدارات؛
- إختيار الأفراد المؤهلين للترقية؛
- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل؛
- توفير التوثيق المناسب للقرارات الادارية والأسباب التي بنيت على أساسها.

## 3. طرق تقييم أداء الموارد البشرية

تعددت طرق تقييم أداء الموارد البشرية، ويتم إستخدام أي طريقة على أساس حجم المنظمة وأهدافها والإمكانيات المتاحة وغيرها، وتصنف هذه الطرق إلى:

<sup>1</sup>- عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل شيخ، معوقات الاتصال الاداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص38.

<sup>2</sup>- رولا نايف المعاطبة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013، ص116.

<sup>3</sup>- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2011، ص183.

<sup>4</sup>- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟ سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001، ص89.

3.1. الطرق التقليدية: وهي عبارة عن طرق تعتمد بالأساس على الأحكام الشخصية للمقيمين إما مشرفين مباشرين أو إدارة ونذكر منها:

- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر من أقدم الطرق وتعتمد على ترتيب أداء الموارد البشرية تسلسليا من الأحسن إلى الأسوء، ولكن يعاب عليها تعرضها للتأثيرات الذاتية في علاقة المقيم بالمرؤوسين وكونها غير موضوعية من حيث درجة الافضلية ومن مزاياها أنها سهلة التطبيق وواضحة للقوى العاملة<sup>1</sup>.

- طريقة التدرج: وفق هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للموارد البشرية العاملة بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالآتي: الاداء المرضي والاداء غير المرضي، والاداء المتميز. هذه التصنيفات وضعت من طرف الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الموارد البشرية وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا وبوضع كل مورد بشري وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل مورد بشري إما أن يتسلم درجة متميزة ومرضية أو غير مرضية.

- طريقة التدرج البياني: تعتبر من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا ويقوم أداء المورد البشري هنا وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر التعاوني، وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) بحيث يشكل رقم (1) أقل درجة للتقييم و (5) أو (3) أعلى درجة.

- طريقة المقالة: وفقها يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة في الأداء ومهارات الموارد البشرية وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية، ومن مزاياها أنها غير منظمة بشكل ثابت كونها تخضع للتعبير من قبل المقيم<sup>2</sup>.

- طريقة الوقائع الحرجة: تعتمد هذه الطريقة في الأساس على تجميع عدد من المواقف والوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، حيث يطلب من الرئيس المباشر ملاحظة أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك المواقف تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم، وما يميز هذه الطريقة أنها تقلل من التحيز من قبل المقيم لكنها تتطلب جهودا كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في عملية متابعة وملاحظة أداء الموارد البشرية، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية خلال فترة التقييم<sup>3</sup>.

3.2. الطرق الحديثة: وبهدف تقليل الأخطاء وتفاذي عيوب الطرق التقليدية في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، تواصلت الجهود لتطوير طرق وأساليب جديدة ومن أهمها نذكر:

- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ووفق هذه الطريقة يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم يقيم المورد

<sup>1</sup>- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص130.

<sup>2</sup>- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، دار الوراق للنشر، الأردن، 2006، ص243-248.

<sup>3</sup>- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الاسكندرية، 2008، ص153.

- البشري بناء على مدى امتلاكه للسلوك والصفة، كما يتم توضيح مختلف مستويات السلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم في ربط تقييمه بسلوك المورد البشري في العمل أثناء عملية التقييم<sup>1</sup>.
- **مقياس الملاحظات السلوكية:** من خلال هذه الطريقة يتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع من الوظائف على حدى بغرض تحديد قائمة من العبارات الوصفية والتي تصف الأداء الكفاء للعمل، بحيث أنه ليس هناك عدد محدد لهذه العبارات والتي تمثل معايير التقييم، بل يتحدد عددها حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي يؤديه، وقيم هذه المعايير تتصف بالسرية بحيث لا يعرفها المقيم<sup>2</sup>.
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات رئيسية خلاصتها أن الموارد البشرية العاملة في المنظمة لها ميل الى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها ولهم الرغبة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم بصفة مستمرة<sup>3</sup>. وتتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين<sup>4</sup>:
- ❖ **تحديد الأهداف:** حيث يكون هناك لقاء لكل مورد بشري مع رئيسه أو مشرفه المباشر ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة قادمة ( مستقبلية )، ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية وفقا لقدرات ومهارات الموارد البشرية العاملة، وأن يتم قبولها من طرفهم وأن تكون قابلة للقياس؛
- ❖ **مراجعة الأداء:** حيث يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل مورد بشري، ويتم تقييم الموارد البشرية وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبل.

### ثالثا: تحسين أداء الموارد البشرية

#### 1. تعريف تحسين أداء الموارد البشرية

يعرف التحسين بأنه ذلك النظام الصلب الذي يحدد الأداء الجيد مع امكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المنظمة تحديد الموارد البشرية وأعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة. إن نظام تحسين الأداء يعتمد على مقاييس لقياس الأداء الحالي وقياس مدى تطابق النتائج المحقق مع الهدف المخطط، ثم قياس الإنحراف الحاصل على الأداء المرغوب فيه ( المخطط له ) بالإعتماد على تغذية رجعية

<sup>1</sup>- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 248-249.

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص422.

<sup>3</sup>- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، ط3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص116.

<sup>4</sup>- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص244.

دقيقة لتوافر هذه المعلومات وعرضها على الموارد البشرية بغرض تصحيح الانحرافات ثم تطبيق مدخلات تحسين الأداء<sup>1</sup>.

## 2. أهداف تحسين أداء الموارد البشرية

يعتمد المدراء والمشرفون وقادة فرق العمل وأعضائها على عملية تحسين أداء الموارد البشرية بغرض تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- تخطيط الموارد البشرية؛
- وضع أهداف بشكل منتظم ويتوافق مع الأهداف التنظيمية؛
- وضع توقعات للأداء؛
- قياس الأداء الحقيقي للمورد البشري مقابل الأداء المرغوب؛
- توافر الأسس لتمييز أداء الموارد البشرية؛
- الهدف الرئيسي من العملية هو لتوافر المعلومات عن أداء المورد البشري للعمل لا سيما أن مثل هذه المعلومات مهمة في خدمة أغراض أخرى؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- تحديد الأجور الرواتب والمكافآت والتغيرات في منصب وموقع العمل؛
- توجيه وتبادل الاستشارة فيما يتعلق بتحسين الأداء.

## 3. طرق وأساليب تحسين أداء الموارد البشرية

يحدد هاينس "Haynes" ثلاثة مداخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة وهي:<sup>3</sup>

**1.3 تحسين المورد البشري:** يرى الباحث أنه أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن المورد البشري بحاجة إلى تغيير أو تحسين أدائه، فهناك عدة أساليب لإحداث التحسين والمتمثلة في:

- التركيز على نواحي القوى لدى المورد البشري، وهذا باتخاذ اتجاه إيجابي عنه بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها مع الاعتراف بأنه ليس هناك من هو كامل، وإدراك حقيقة إمكانية القضاء

<sup>1</sup> - فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 191.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 191.

<sup>3</sup> - عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص 53، 54.



على جميع نواحي النقص والضعف لديه، مع تركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة مما لديه من مواهب وقدرات والعمل على تمهيتها؛

- التركيز على التوازن بين ما يرغب المورد البشري في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي لاحتمال حدوث الأداء الممتاز بالسماح له بأداء الأعمال الراغبين أو الباحثين عن أدائها، ما يعني توفير الانسجام بينهم واهتماماتهم والعمل المؤدى بالمنظمة؛
- الربط بالأهداف الشخصية، فيجب أن تكون جهود تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع إهتمامات وأهداف المورد البشري والاستفادة منها بإظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الإهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل المورد البشري.

**2.3. تحسين الوظيفة:** فالتغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء، فالواجبات المملة أو التي تفوق قدرات ومهارات المورد البشري تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ومن أساليبه نذكر:

- معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصا مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها؛
- إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرق العمل، أو مجموعات مهام، أو لجان، وإتاحة الفرصة لهم بالمساهمة في حل مشاكل المنظمة المختلفة؛
- توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع مزيد من المهام المتطلبة لنفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين المورد البشري والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للمورد البشري.

**3.3. تحسين الموقف:** لا يتأثر سلوك المورد البشري في موقف معين بما لديه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضا بطبيعة الموقف الذي يواجهه، والموقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، وطريقة تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح قنوات الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى.

**المطلب الثالث: البيئة المادية للعمل المكتبي وأثرها على أداء الموارد البشرية**

إن لجودة مكونات البيئة المادية للمكتب تأثير كبير في استقطاب الموارد البشرية الكفؤة والمحافظة عليها، لما لها من دور كبير في رفع روحهم المعنوية.

أولاً: أثر الإضاءة على أداء الموارد البشرية

يمكن أن تؤثر الإضاءة في بيئة العمل على أداء المهام بشكل مباشر، إما بتحسين أو إعاقة قدرة الموظف على الرؤية الجيدة اللازمة للعمل بكفاءة وبإيجاد ظروف غير مريحة مشتة للانتباه، وعلى هذا الأساس سعت العديد من الجمعيات إلى تحديد معايير الإضاءة في المكاتب وغيرها من المهام الأخرى التي تتطلب إضاءة فنجد مثلاً: معايير الجمعية الأمريكية لهندسة الإضاءة ( IES )<sup>\*</sup> تحدد مقياس الإضاءة بـ 1600 لوكس وعند الجمعية الألمانية كمثل عن معايير الإضاءة 500 لوكس في الأعمال المكتبية<sup>1</sup>.

إن الإضاءة الغير كافية تؤدي إلى ظاهرة التعب العصبي مما يقترن أيضاً بالتعب البصري حيث نجد أن هذا الأخير يظهر على الموظف في أعراض عديدة كالحرقة أو الحكة في محجر العين واحتقان الجفون والصداع وانخفاض القدرة على التكيف مع الضوء وانخفاض سرعة الاستجابة وضعف التمييز<sup>2</sup>. فضلاً عن إمكانية الوقوع في بعض الأخطاء نتيجة سوء الرؤية بسبب الإضاءة غير المناسبة<sup>3</sup>، وهذا ما أشارت إليه إدارة الصحة والسلامة المهنية، وفقاً لدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية 90 % من القوى العاملة التي تستخدم الكمبيوتر لأكثر من 03 ساعات في اليوم تكون معرضة لمتلازمة الرؤيا الحاسوبية ( CVS\*\* )<sup>4</sup>. ومثلما أن مستوى الإضاءة المنخفض غير مرغوب فيه، فإن المستوى العالي هو الآخر غير مرغوب فيه، حيث يرى غرانديجن "Grandjean" 1980 أن مستويات الإضاءة التي تزيد عن 1000 لوكس تسبب انعكاسات متعبة وتضفي خشونة على الغل وتباينا مبالغاً فيه. إضافة إلى وجود تأثير سلبي من خلال عدم السماح للشبكية بالتكيف المناسب وهذا ما أكدته دراسة لوكش مست "Lokesh Most" 1973 حيث وضع هذا الأخير مصدر ضوء بـ ( 100 وات ) في زوايا مختلفة من محور الرؤية وكانت النتيجة أن الأداء البصري ينخفض كلما إقترب مصدر الضوء من محور الرؤية نتيجة السطوع الذي يسببه، إلا أن الإضاءة الجيدة بالنسبة لعمل ما قد تكون اضاءة سيئة بالنسبة لعمل آخر لدى وجب دراسة الإضاءة في بيئة العمل وخاصة المكتبية منها من جميع جوانبها ضمن استراتيجيات شاملة نظراً لكثرة العوامل المتحكمة فيها<sup>5</sup>.

<sup>\*</sup> Illumination Engineering Society :هيئة تسعى إلى تحسين البيئة المضاءة من خلال الجمع بين ذوي المعرفة بالإضاءة ترجمتها إلى أفعال تفيد الجمهور.

<sup>1</sup> - بوحفص مباركي، العمل البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004، ص133.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص307.

<sup>3</sup> - الشيخ محمد الخضر محمد، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري: بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2012، ص44.

<sup>\*\*</sup> Computer Vision Syndrome: هي مشاكل العينين الناتجة من إستعمال أجهزة الحاسوب.

<sup>4</sup> - نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>5</sup> - بوحفص مباركي، مرجع سبق ذكره، ص133-136.

ثانيا: أثر الضوضاء على أداء الموارد البشرية:

يستوجب أداء مختلف الاعمال المكتبية توفر عنصر الهدوء لما يتطلبه ذلك من تركيز ذهني، وللضوضاء أيا كان مصدرها ومستواها آثار سلبية على جودة أداء العمل، وعلى العاملين على حد سواء<sup>1</sup>. فمنها ما لها من أثر فيسيولوجي كالتأثير على الجهاز السمعي باعتباره عنصر جد مهم في الحصول على المعلومات والتفاهم والحذر من الوقوع في حوادث العمل كما قد تعرض هذا الجهاز إلى التلف الكلي أو الجزئي<sup>2</sup>، مما يؤدي إلى زيادة التوتر وشدة التأثير وسرعة شدة الانفصال مما يجعله مبررا لقطع العلاقات مع الآخرين حسب ما أكده ماتيسوس وكانون "Mathus & Canon" سنة 1975<sup>3</sup>. وكذا حدوث إنزعاج في النوم وتشوش لغة الكلام وبالتالي التقليل من فعالية أداء المورد البشري العامل في المنظمة وعليه يرى الباحث بان الضوضاء عامل الموت البطيء ونوع من الأصوات المزعجة والضارة له وتحدث تأثيرا في الضيق والقلق وإثارة الأعصاب<sup>4</sup>. كما أشار أحد الباحثين إلى أن الضوضاء تثير أعصاب بعض العاملين والتي تعد من أهم مصادر ضغوط العمل التي تقلل من الالتزام التنظيمي وهذا ما أكدته الدراسات على أن زيادة شدة الصوت يمكن أن يثير الجهاز العصبي ويزيد من افرازات هرمون الأدرينالين من الغدة الكظرية، مما يؤدي إلى استجابات حادة لأي مؤثر بجانب زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وبصفة خاصة في الأعمال التي تتطلب تركيز<sup>5</sup>.

وللضوضاء ذلك التأثير الواضح على الحالة النفسية للموظف، حيث تشكل بالنسبة إليه نوع من المشقة ويظهر ذلك في شكل تغيرات نفسية ناتجة عن التعرض للضوضاء لمدة طويلة، وهذا ما أكدته دراسات أجريت على مجموعات من العمال أن تعرضهم لضوضاء شديدة يؤدي إلى الإضطراب والميل للجدل وتغير الطباع والمزاج فالباحثون يؤكدون على وجود إرتباط بين الضوضاء والمشكلات النفسية الصعبة، على إعتبار أنها عامل مثير للمشقة وهي مسببة لأمراض الصحة النفسية<sup>6</sup>.

ثالثا: أثر التهوية والتكييف على أداء الموارد البشرية:

ينبغي تجديد الهواء في المكاتب وكذلك العمل على نظافته بإستمرار وذلك من أجل تهيئة درجة الحرارة ورطوبة مناسبتين للعمل، وكذلك إيجاد جو صحي للموظفين والمستفيدين من خدمات الجهة، وهذا نظرا لتعاملها مع العديد من المواد والأحبار، مما يساعد على نقاوة الهواء والحد من وجود مختلف

<sup>1</sup> - وزارة الخدمة المدنية، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 343.

<sup>3</sup> - هيثم عبد السلام محمد، مرجع سبق ذكره، ص 244.

<sup>4</sup> - رغيد إبراهيم إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>5</sup> - الشيخ محمد الخضر محمد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>6</sup> - إسعادي فارس، مرجع سبق ذكره، ص 124.

العوامل الترابية الضارة والروائح الغير جيدة<sup>1</sup>. حيث أكد أحد الباحثين على أن التهوية الجيدة في بيئة عمل المنظمة تؤدي لزيادة إنتاج الموارد البشرية وإنخفاض نسبة غيابهم وخفض معدل دوران العمل لهم فضلا عن انخفاض نسبة الحوادث والصابات والأمراض المهنية بينهم، وكذلك توفر التهوية الراحة النفسية وبالتالي الإقبال على العمل والأداء الجيد<sup>2</sup>. فالتهوية الجيدة في مكان العمل تؤثر بدرجة كبيرة في قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله، وبدرجة إرتياعه المهني، بينما ضعف التهوية في مكان العمل يشعره بالنعاس والتعب والخمول والعجز إضافة إلى الإخلال بالعمل البدني بسبب عدم تحرك الهواء مما ينعكس سلبا على الأداء<sup>3</sup>. وهذا ما توصلت إليه دراسة لأكثر من 11000 موظف في 107 مبنى في أوروبا إلى أن المباني التي توفر للموظفين السيطرة على ظروف الحرارة والتهوية حققت أكبر معدلات للأداء، وهي أقل عرضة للأمراض ونسب التغيب<sup>4</sup>.

إن إنحراف الحرارة الداخلية للمكتب يجلب انتباه الموظف شيئا فشيئا حتى يصل إلى درجة عدم الإرتياع وهي تلك الدرجة التي تبدأ من مجرد الإزعاج البسيط وتتواصل إلى غاية مرحلة الألم، كما أنها قد تجعل الجسم مرتخيا وتسبب له النوم وتؤدي إلى انخفاض في الأداء وارتفاع في نسبة الأخطاء<sup>5</sup>، فالحرارة المرتفعة تعتبر مصدرا من مصادر الضغوط التي تؤثر في جسم الإنسان حيث تؤدي إلى فقدان كميات كبيرة من السوائل في شكل عرق مما يؤدي على المدى البعيد إلى الإصابة بالإجهاد والتصلب الحراري الذي يدفع العامل لعدم الالتزام بساعات الدوام والتفكير في البحث عن عمل آخر يتضمن ظروف مادية أفضل<sup>6</sup>. وهذا ما أكدته بحوث كل من ماكويرث وبابلر "Mackworth & Pepler" أن معدل الإصابات والأخطاء في العمل كان يتزايد مع إرتفاع أو تدني درجات الحرارة المألوفة أو الطبيعية وكذا بالنسبة للتهوية، فالعلاقة بين المتغيرين وجوبية ولزومية، لأن إرتفاع الحرارة يستوجب الزيادة في التهوية والتي بدورها إذا إنخفضت تؤدي بالموظف إلى الكسل والنعاس والتعب والملل<sup>7</sup>.

أما البرودة الشديدة تسبب عدم الإرتياع الذي يخفض بدوره من مستوى الإلتباه والتركيز ويتجلى ذلك بوضوح أثناء مزاوله المهام الفكرية<sup>8</sup>، كما قد يصاحب البرد عادة تغيرات فيسيولوجية كتقليل تدفق الدم

<sup>1</sup> - وزارة الخدمة المدنية، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup> - رغيد إبراهيم إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>3</sup> - منير عباس، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>4</sup> - نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>5</sup> - بوحفص مباركي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>6</sup> - الشيخ محمد الخضر محمد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>7</sup> - مريم ضبع، الضغط المهني وإستراتيجيات المقاومة لدى العمال، مجلة حقائق للدراسات النفسية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجلفة، العدد 06، 2017، ص 113.

<sup>8</sup> - بوحفص مباركي، نفس المرجع، ص 127.

على سطح الجلد مما يؤدي إلى إنخفاض درجة حرارة الجلد حيث أرجع الباحثون الإنخفاض في الأداء وخاصة في المهام النفس-حركية إلى هذا الإنخفاض الفيسيولوجي لدرجة حرارة جلد اليدين<sup>1</sup>، وهذا ما أكده كلارك "Clarke" في بحثه المنشور عام 1961 أن إنخفاض الإنتاج جاء نتيجة إنخفاض درجات حرارة الجلد عن 55° درجة مئوية.<sup>2</sup>

وتأسيسا لما سبق لابد من مراعاة ظروف العمل المادية من درجات الحرارة والتهوية بغية تحقيق التوازن الحراري لجسم المورد البشري والتي تؤثر مباشرة على صحته ومن ثم أدائه.

#### رابعا: أثر تصميم المبنى وتجهيز المكاتب على أداء الموارد البشرية

يعتبر التصميم الجيد لبيئة العمل الأساس الذي يؤثر على إنتاجية الفرد أثناء عمله، وقد يحقق لديه الرضا الوظيفي. فهناك الكثير من المباني الإدارية أو المكاتب أهملت تصميم بيئة العمل الملائمة والتي تحقق الغاية الوظيفية والراحة اللازمة منها على أكمل وجه، حيث قد يؤثر ذلك الإهمال سلبا على الموظف خاصة وعلى أداء العمل بشكل عام فيقلل من التفاعل ويؤدي إلى الملل، فقد كشف مسح جديد أجري للتعرف على تأثير ملائمة بيئة وهندسة موقع العمل على إنتاجية الموظفين في المكاتب بشكل عام أن 90% من الموظفين العاملين في المكاتب يشعرون بأن تصميم ومظهر المكتب العام يؤثر على رغبتهم في العمل، في حين لا يبدي أرباب عملهم أهمية لهذا الموضوع، حيث تبين أن 50% من المشاركين في المسح بأنه لم يتم في شركاتهم أي نوع من تقييم موقع العمل من قبل.

كما بين المسح الذي أجري منظمي معهد "The Office" في دول مجلس التعاون الخليجي بأن 52% من المشاركين في المسح أكدوا بأن تصميم المكتب وشكله العام له تأثير كبير على زيادة رغبتهم في العمل. فهناك العديد من الأخطاء التصميمية التي تعيق الحس الإبداعي والراحة الفيسيولوجية والسيكولوجية للمستخدم حيث يقول عنها البعض أثناء عملية تصميم مكان العمل، فيمكن أن يؤثر مستوى الإضاءة في بيئة العمل على أداء المهام بشكل مباشر إما بتحسين أو إعاقة العاملين على الرؤية البعيدة اللازمة للعمل بكفاءة أو بشكل غير مباشر وبإيجاد ظروف غير ملائمة أو مشتتة، لدى يجب لفت إنتباه المصمم عند تصميمه لبيئة العمل أن يراعي مردود عناصر التصميم الداخلي سيكولوجيا على المستخدمين وتوظيفها بعناية فائقة، ووضع معايير تصميمية للمباني الإدارية تهتم بسيكولوجية الموظفين حتى تصبح بيئة العمل أكثر إبداعا وتفاعلا وأعلى إنتاجية ممكنة. فعند تصميم المبنى الإداري يراعي المصمم أو المعماري عدة أمور قياسية ويأخذ بعين الإعتبار إشتراطات عامة عديدة، فتصميم مبنى إداري في بادئ الأمر

<sup>1</sup>- أحمد عبد الكاظم جوني، علم النفس الإداري والتنظيمي، المحاضرة الخامسة، تاريخ التصفح: 2019/05/01، على الساعة: 11:50، <http://qu.edu.iq>.

<sup>2</sup>- سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص53.

هو تصميم مبنى معماري تطبق فيه المقاييس العالمية الإنسانية ولكن يختلف في وظيفته عن غيره من المباني، لدى يجب على المصمم إستيعاب وفهم هدف المنظمة ونوعها ومجال عملها وكل ما يتعلق بموظفيها من عوامل فيسيولوجية وسيكولوجية تساعد وتسهل عليهم يومهم، ليوفرها بفاعلية قصوى تحقق له ذلك، ولمكان العمل تأثير على الموظفين نفسيا وعلى سلوكه في هذا الحيز. ولقد حدد أوجستين "Augstin" سنة 2009 مفاتيح رئيسية تمكن من تصميم بيئة عمل صحية سليمة تراعي سيكولوجية المستخدمين وتحقق الفاعلية القصوى نستعرضها فيما يلي:<sup>1</sup>

- **التواصل:** على المصمم أن يعرف متى يفضل توفير أماكن للتواصل في العمل ومتى يوفر الخصوصية وتتجلى أهمية التواصل في مكان العمل في القدرة على التحكم، فما إن وفر المصمم للمورد البشري القدرة على التحكم في خصوصيته وفي تواصله وجعل له الحرية في إختياراته، وُفق في تصميمه لمكان العمل بكفاءة تامة.
- **الراحة:** باستطاعة المصمم خلق مكان عمل مريح ويحد من توتر وقلق الموظفين عن طريق عوامل بيئية وفيزيائية عديدة تتحكم بسيكولوجيتهم دون أن يشعروا مثل: الرائحة، الإضاءة والألوان، ويمكن للمصمم جعل إستخدام الجوانب المادية في بيئة العمل مهمة يقوم بها الموظفون ذاتيا، وبذلك يستطيع الإستفادة من مساحات عمل ترضي عدد أكبر من الموظفين ويخلق جو عمل إيجابي وفعال.
- **الإستجابة ( الإمتثال ):** إن الموظفين الذين تطل نوافذهم على المناظر الطبيعية أقل إجهادا في العمل من الموظفين الذين تقل الطبيعة من حولهم في بيئة العمل، فعلى المصمم إن أراد تحقيق أكبر إستجابة وتفاعل في مكان العمل.
- **التحدي والتحفيز:** لقد أثبتت الدراسات أن الموظفين الذين يتحلون بحس إبداعي أكثرهم من يفكرون في بيئة عمل حرة بدون قيود، فعلى المصمم بناء غرف خاصة للعصف الذهني والإبتكار تكون المواد المستخدمة لبنائها مواد طبيعية كالحجر وأن تكون بأسقف أقل انخفاضا ويقطع أثاث منزلية أو خارجة عن المألوف، ويمكن الإستعانة باللوحات الفنية أو لوحات تحمل إنجازات الموظفين الآخرين، فهذه الطريقة يتقوى الحس الإبداعي لدى الموظفين وفي سياق ذلك سيتحقق التحدي والتنافس بينهم.
- **الإستمرارية:** تمثل إستمرارية الفراغ عامة ومكان العمل خاصة مهمة كبيرة على عاتق المصمم، فيجب أن يكون نظرة مستقبلية أثناء العملية التصميمية لمكان العمل تجعل ذلك التصميم فعالا على المدى البعيد وتجنب الاستمرارية للمكان المالك أمور إقتصادية، وتوفير الأجهزة المناسبة

<sup>1</sup>- نهى بنت سعيد نقيطي، خديجة بنت أحمد زيني، تأثير سيكولوجية المباني الإدارية على إنتاجية الأفراد، ص03-06، تاريخ النصف: 2019/04/30 على الساعة 14:30، [www.aaciaegypt.com/up-content/uploads/2016/01.pdf](http://www.aaciaegypt.com/up-content/uploads/2016/01.pdf)

من حاسبات ومعدات ملائمة لوظيفة المكان تعد من أهم الأمور لإستمرارية الفراغ ، فيجب مراعاة التقنية المستجدة دائما والأجيال القادمة من الشباب قبيل عملية التصميم لإنتاج بيئة عمل وفراغ صالح للإستخدام بكفاءة عالية لفترة أطول.

ولتصميم بيئة عمل فعالة أمر يتطلب العديد من الأمور التنظيمية والثقافات الوطنية، والاحتياجات النفسية للخصوصية وغيرها، وقد تطول القائمة لكن خلق مكان عمل فعال بينهم في رفع إنتاجية موظفيه هو أمر يقترن بالرضا الوظيفي لكل شخص عن عمله وهو أمر مهم لأسباب إنسانية وإقتصادية. وقد صنف هوك "Hock" سنة 2013 العناصر الأساسية في التصميم والتي يمكنها أن تدعم التأثير الإيجابي على أداء الموظفين في مكان العمل إلى ما يلي:

- **الراحة الحرارية:** تنشئ الراحة الحرارية من خلال تصميم درجة الحرارة بين تدفق الهواء والرطوبة، فيجب أن تكون درجة الحرارة المثالية في بيئات العمل 21° درجة مئوية وأن تتوفر مفاتيح التحكم خاصة بدرجة الحرارة في أماكن العمل وأن تكون النوافذ قابلة للفتح لتحقيق أقصى قدر من أشعة الشمس وتحرك تيار الهواء.

- **الطبيعة وعامل ضوء النهار:** ان الفطرة الناشئة بين الإنسان والنظم الحية والمسماة "Biophilia" وتعني الحب الفطري للطبيعة غريزة العالم الطبيعي، فوجود ضوء النهار يؤثر في الإتصال الإيجابي مع الطبيعة، فهو يساعد في تنظيم الإيقاع اليومي للفرد فيفضل أن يتطلع المستوى الأفقي بحيث يتخلله أقصى قدر من الضوء الطبيعي وأن تستخدم الألواح الزجاجية، وهذا من أجل تمكين الموظفين من قضاء بعض الوقت للترويح عن النفس وإعادة الحيوية لهم. ويمكن إستخدام الإضاءة الإصطناعية في الفضاء لتعزيز وتعويض النقص في الإضاءة الطبيعية، ولها تأثير على كيفية أداء الموارد البشرية من إضاءة في النهار في الفراغ، فالإضاءة المباشرة وغير المباشرة تزيد مستوى الطاقة في مكتب وكثرة الغرف المشرقة تعد أمرا يعزز أمزجة الناس في الفضاء، ويفضل الموظفون العمل في إنارة بيضاء دافئة أكثر من الضوء الأبيض البارد، حيث تكون أكثر تشويقا وتساعد على التفكير الإبداعي وتساعد في عملية العصف الذهني لإنتاج أفضل.

- **الألوان:** نظرة الموظفين للألوان تختلف باختلاف الثقافة والتجارب التي مروا بها ويجب أن يتم توظيف الألوان بشكل يعزز السلوكيات، ويبني ردود الأفعال النفسية الجيدة، حيث يختلف إستخدام اللون من فراغ لآخر.

- **التحكم في الضوضاء:** يوصي المصممون على إستخدام عناصر تقلل من حدة الضوضاء مثل الأسقف الصوتية، والأقمشة والسجاد، والألواح الجدارية وغيرها من العناصر التي تعمل على تخفيف الضوضاء والتقليل من إنعكاس موجات الصوت داخل فراغ المنشأة الإدارية.

- الإزدحام: يجب تنظيم المكاتب وتوظيف النوافذ في مكان العمل بشكل يلفت الإنتباه، حتى يقلل من النظر في الأفراد للآخرين وبالتالي التقليل من الشعور بالإزدحام.
  - العوامل البشرية: إن توفير الأثاث السهل التحريك والتوزيع الجيد له يساهم في تواصل الموظفين مع بعضهم البعض حيث تقوم المنظمات بتصاميم مكتبية معينة لتدعم التواصل على حسب نوع الأنشطة ووظيفة الأشخاص.
  - التهوية الجيدة في مكان العمل: توفير أماكن العمل الصحية يقلل من تكاليف التأمين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير النباتات في أماكن العمل الذي يعمل على تنقية الهواء.
  - إختيار المحفز: يتطلب العمل اليومي مستويات عالية من التركيز وتحفيز روح التعاون في بيئة العمل، ويكون ذلك من خلال توفير بيئات متنوعة في مكان العمل، وتوفير مناطق هادئة لوجود أعمال تحتاج غلى تركيز، والعمل على تصميم أماكن تساعد على العمل الجماعي.
  - المشاركة بين الموظفين: هناك علاقة مباشرة بين مشاركة الموظفين مع بعضهم ونتاجية العمل، فكلما تشارك الموظفون مع بعضهم زادت الانتاجية، توفير الرؤية والإنتفاع في مساحات العمل لتمكن من عملية الإتصال بينهم.
- إن مراعاة عوامل الأمان لعناصر المباني الإنشائية خلال مرحلتي التصميم والتنفيذ مع تطبيق المعايير التصميمية الخاصة بتصميم الإنشائي للزلازل وغيرها، كما يجب تلافي المخاطر التي يمكن أن تهدد سلامة المبنى وشاغليه، ويأتي نشوب الحرائق بالمباني على رأس هذه المخاطر والتي غالبا ما تؤدي إلى مآسي مفعجة وخسائر مادية وبشرية كبيرة، لدى وجب إتباع بعض الإعتبارات في المباني العالية كتوفير مصادر لإطفاء الحريق وإستخدام السلالم وأجهزة الكشف المبكر عن الأدخنة، كما أن لمتانة البناء الإداري ذلك الدور في مقاومة الحريق وسهولة إخلائه.
- يؤدي الجلوس لفترات طويلة إلى أضرار جسيمة على كافة أجزاء الجسم، ناهيك عن الأمراض الناجمة عن هذا السلوك بدءا من السمنة وإنتهاء بداء السكري وأمراض القلب. لذا وجب التخلص من أثاث المكتب التقليدي لأنه لا يجعل الموظف مرتاحا وكسولا فحسب بل قد يبلغ الأمر إلى جعله أكثر ملاما وأقل إبداعا وتحفيزا<sup>1</sup>. وذلك من خلال إعاقه أسلوب عمله وفعاليته إلى حد كبير كما قد يتسبب في مشاكل صحية مما يؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين وقد يتعدى إلى التأثير على المنظمة ككل، الأمر الذي يحتم

<sup>1</sup>- محمد الجاويش، هل تعاني من نقص في الإنتاجية؟ ربما تصميم مكتبك هو العائق، تاريخ التصفح: 2019/04/25 على الساعة:



على منظمات اليوم توظيف خبراء يقدمون المشورة للموارد البشرية حول كيفية تحسين البيئة المادية للعمل المكتبي الخاصة بهم ونوع الأثاث المناسب، من أجل التقليل من فرص الإصابة من المخاطر في مكان العمل<sup>1</sup>.

كما تمكنت شركة أمازون "Amazon" من الوصول إلى الطبيعة من خلال فتح غابة نباتية تحت إسم "The Spheres" في مقرها الرئيسي بمدينة سياتل "Seattle" الأمريكية، وهي عبارة عن مجموعة مكونة من 03 أقبية زجاجية عملاقة تضم أكثر من 40 ألف نبتة من 30 دولة مختلفة حول العالم بهدف التقليل من الإجهاد وتعزيز التركيز وتحسين الإنتاجية، وفقا لما توصلت إليه دراسة أجريت في جامعة كوينزلاند "Queenslaand" الأسترالية إلى ان المكتب المزود بحياة نباتية يزيد من إنتاجية الموظفين بنسبة تصل إلى 15 %.

وكشفت إحدى الدراسات البحثية بجامعة تكساس "Texas" بقيادة نانسي كوالالك "Nancy Kowalik" المتعلقة بدراسة الآثار النفسية للألوان على صحة العاملين في المكاتب وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، على أن الألوان تثير ردت فعل دماغية تؤثر على مزاج الموظفين وإنتاجيتهم الإجمالية، فعلى سبيل المثال يفضل استخدام اللون الأزرق في المكتب باعتباره واد من الألوان الأكثر إنتاجية ولما له من تأثير هادئ ومحفز للتركيز، هذا ما يجعله ملائما لطبيعة الأعمال المعقدة ومبررا لإستخدامه من قبل الشركات التقنية الكبرى ( Google & Facebook )<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أهمية عامل النظافة بالبيئة المادية للعمل المكتبي، لأن نقص النظافة في المكاتب والمباني الإدارية يؤدي إلى تراكم المخلفات وتكدس الغبار وغيرها، تعتبر مناخ ملائم لإنتشار الأمراض ووقوع الحوادث المتنوعة قد تؤدي لعجز دائم عن العمل، كما قد يتعدى الأمر إلى آثار نفسية سلبية لدى الموظفين وتجعله في حالة عدم إرتياح وتوتر، مما ينعكس على صحة الموظفين ورحمهم المعنوية<sup>3</sup>.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تعد الدراسات السابقة كإطار أو مرجع نظري يعتمد عليه الباحث ويرجع إليه، بحيث تمكنه من الإطلاع على الجوانب المختلفة المتعلقة بموضوعه والإستفادة منها، وكما تمكنه من تحديد المتغيرات الرئيسية لموضوع بحثه.

<sup>1</sup>- Shruti Sehgal, **Relationship between work environment and productivity**, International journal of engineering research and applications, 2012, Vol 02, Issue 04, P 1994. Consulté le 26/04/2019 à 10:20. [http://www.ijera.com/papers/Vol2\\_Issu4/LY2419921995.pdf](http://www.ijera.com/papers/Vol2_Issu4/LY2419921995.pdf)

<sup>2</sup>- محمد الجاويش، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup>- سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص54.

المطلب الأول: الدراسات العربية

فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس مدى استخدام الشركة العامة للصناعات الكهربائية لقواعد الهندسة البشرية فيما يخص بيئة العمل المادية للوصول إلى الاستخدام الفاعل والأمن لأداء العاملين؛
- تبيان علاقة الارتباط والأثر بيم متغيرات الدراسة ( بيئة العمل المادية وأداء العاملين )، وقد تم إجمال قواعد الهندسة البشرية المتعلقة ببيئة العمل المادية ( تصاميم محطات العمل وأسطحه وكراسيه، وتصاميم العدد والأدوات اليدوية، وتحركات العاملين وآليات المناولة والرفع والتحميل، والترتيب الداخلي لهذه المعدات والأجهزة والمساحات ).

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من 30 منتسبا ما بين مدير ومسؤول شعبة وقسم، وتوصلت الدراسة إلى وجود إرتباط وتأثير معنوي لبيئة العمل المادية على تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق قواعد الهندسة البشرية ضمن المواصفات القياسية الدولية مع تقديم توصيات لازمة بشأنها وأهمها تطبيق هذه القواعد فيما يخص بيئة العمل المادية وإعادة ترتيب صياغة أعمالها بما يسهم في رفع أداء عمالها.

تشبه هذه الدراسة دراستنا من حيث تشابه متغيري الدراسة بيئة العمل المادية وأداء العاملين، وتطرقها لموضوع الهندسة البشرية كمدخل لتحسين الأداء، إلا أن ما يميز دراستنا عنها أنها درست البيئة المادية للعمل المكتبي بيد أن هذه الدراسة جرت في مؤسسة صناعية.

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.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التأثير الحاصل لبيئة العمل الداخلية وأداء الموظفين الإداريين وذلك من خلال معرفة مدى استيفائها لعناصرها الادارية ( القيادة، النظم واللوائح، التخصص في الوظيفية، الرقابة، الاتصال، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت ) والمادية ( الإضاءة، الحرارة، التهوية، التجهيزات المكتبية ) ومدى رضاهم عنها ومستوى أدائهم من خلال تقييمهم لها. وقد وزعت الاستمارة على عينة احتمالية عنقودية مكونة من 106 مبحوث، ومن نتائج الدراسة نذكر:

- استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الادارية والمادية بشكل نسبي 66,50 %؛
- رضا الاداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية ( الادارية والمادية ) هو رضا نسبي 49 %؛

- أثر لبيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين كان جد نسبي بشكل متوسط 26,63 % وبشكل عالي 39,12 %؛
- تبين أن نسبة التزام الإداريين بمؤشرات الأداء الوظيفي الجيد نسبي جدا بشكل دائم 60,83 % وأحيانا 31,33 %؛
- وجود تأثير قوي لبيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين بحيث أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وأداء وظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف المنظمة.

هذه الدراسة أيضا حديثة ومحلية تناولت موضوع بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالجامعة أي القطاع العام ببعديها ( الإداري والمادي )، غير أنه ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة تناولنا للبعد المادي لبيئة العمل فقط وإضافة عنصري التكيف وتصميم المبنى.

✚ منير عباس، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين، دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، قسم إدارة الموارد البشرية، الجامعة السورية الخاصة، سوريا، 2017.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى مركز الجامعة المؤقت وبعده. وزع الباحث الإستهبان على الموظفين الإداريين في الجامعة والبالغ عدد 85 عاملا، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- وجود تغيير في التصميم المعماري والتصميم الداخلي بعد الانتقال للمقر المؤقت ومقارنته بما قبله، فكان التصميم المعماري قبل أفضل بكثير من بعد والإضاءة الإصطناعية والألوان والنباتات والأمن والسلامة في المكان القديم أفضل بكثير من المكان الجديد والأثاث والمعدات مقبولة؛
- إنخفاض أداء الموظفين بعد الانتقال للمقر المؤقت مقارنة بما قبله ولم يكن هذا الإنخفاض كبيرا؛
- تأثير بيئة العمل المادية في أداء العاملين بعد الانتقال للمقر المؤقت، فالتصميم المعياري أثر على أداء الموظفين بشكل سلبي وضعيف، والتصميم الداخلي أثر على أداء العاملين بشكل طردي ومتوسط الشدة.

وتعد هذه الدراسة الأقرب إلى دراستنا من حيث تقاربها الزماني ومن حيث تناولهما بالدراسة لبيئة العمل ببعديها التصميم المعماري والتصميم الداخلي وأثرها في أداء العاملين قبل وبعد الانتقال إلى المركز المؤقت كدراسة مقارنة، غير أن دراستنا تتميز عنها بتوحيد البعدين السابقين في عنصر واحد وهو تصميم المبنى ككل، ونشير أنه كانت لدينا رغبة إجراء دراسة مقارنة.

✚ نبيل سوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع بيئة العمل بالإدارات العمومية وأثرها على أداء الموظفين، وكنتيجة لذلك بحثت في انعكاساته على فعاليتها، مع محاولة اسقاط النتائج النظرية ميدانيا على الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية. وقد تم توزيع الإستبيان على عينة قسدية من 183 موظف، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- اعتبار بيئة عمل هذه المصالح مساعدة لما لها من خصائص مرغوبة إلا أنها بحاجة للاهتمام بتصميم مكان العمل ونظام الاتصال مع الادارة العليا على وجه الخصوص؛
- هناك مستويات عالية من الأداء لدى الموظفين، لتمتعهم بقدرة على حل المشاكل والتعامل مع المواقف، والدقة والجودة في العمل؛
- إظهار درجة عالية من الفعالية لحرصها على تحقيق مطالب الحكومة والإدارة المركزية كتطبيق التعليمات، حماية المال العام، محاربة الفساد... الخ إلا أن مطالب الموظفين تعتبر آخر الإهتمامات بالإضافة لغياب الاعتراف والتقدير مع ضعف في مستويات الأجور؛
- وجود أثر ايجابي لبيئة العمل على أداء الموظفين ( المتغيرات الاجتماعية، ثم التنظيمية فالوظيفية ) بينما كانت المتغيرات المادية أقل تأثيرا، وقد انعكس الأداء العالي للموظفين ايجابا على فعالية هذه المصالح ( الأداء السياقي أولا، أداء المهمة ثانيا، وفي الأخير الاداء التكيفي ).

تتقارب هذه الدراسة زمانيا ومكانيا من دراستنا، وتتشابه معها من حيث تناولهما بالدراسة لبيئة العمل وأداء الموارد البشرية بالقطاع الحكومي، غير أن دراستنا تعتبر جزء منها وتتميز عنها من حيث التركيز على المتغيرات المادية فقط دون المتغيرات الأخرى لبيئة العمل.

#### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

✚ Komalanathan Vimalanathan & Thangavelu Ramesh Babu, **The effect of indoor office environment on the work performance, health and well-being of office workers**, journal of environmental health science & engineering, 2014, 12 : 113.

هدفت الدراسة إلى تحسين صحة الفرد وسلامته وتحسين أدائه من خلال دراسة العوامل البيئية ( درجة الحرارة في الأماكن المغلقة، والإضاءة في ثلاث مستويات )، وقد تم استخدام الإختبار السلوكي العصبي "NBT" لتقييم أداء العاملين في المكتب ضمن مختبر ميداني أنشئ لمحاكاة مكتب العمل.

- أجريت الدراسة على عينة مكونة من 10 طلاب هندسة في المرحلة الجامعية من الفئة العمرية ( 18 سنة ) وتم تدريبهم للعمل ضمن مختبر ميداني. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- هناك تأثير مستقل ومتفاعل بين درجة الحرارة والإضاءة في أداء العاملين في المكتب؛
  - تأثير درجة الحرارة بالغرف المغلقة أكبر من تأثير الإضاءة ( حيث تؤثر درجة الحرارة بنسبة 38,56 % في الأداء )؛
  - المستويات المثلى لدرجة الحرارة في الأماكن المغلقة هي 21° درجة مئوية؛
  - شدة الإضاءة المناسبة 1000 لوكس بحيث تعمل على تحسين أداء العمل، وصحة العاملين في المكتب.
- تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث متغيرات الدراسة ( البيئة المادية للعمل بالمكاتب، والأداء )، إلا أن الاختلاف يكمن في ربط هذه الدراسة بعض المتغيرات صحة ورفاهية العاملين واقتصرها على عنصرين من عناصر البيئة المادية بالمكاتب ( الإضاءة والحرارة ) وإجرائها في مختبر ( محاكاة ).

✚ Syutrika Vergie Rorong, **The impact of physical work environment toward employee performance at P.T bank Negara Indonesia manado regional office**, journal emba, vol.4, 2016.

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير بيئة العمل الفيزيائية على أداء الموظف في P.T بنك نيغارا في أندونيسيا لعينة عشوائية من 29 موظف كمستجوبين، وكشفت تحليلات الانحدار الخطي البسيط إلى أن هناك تأثير كبير لبيئة العمل البدني على أداء الموظف، ولضمان إنتاجية الموظفين تحتاج الإدارة إلى الإهتمام ببيئة العمل المادية بحيث يشعر الموظفون بالراحة والسعادة للعمل في الشركة.
- تتقارب هذه الدراسة زمانيا مع دراستنا وتتشابه معها في تناولها لنفس متغيرات الدراسة ( البيئة المادية والأداء ) في مؤسسة إدارية تعتمد العمل المكتبي ( البنوك )، وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في إضافة بعض عناصر البيئة المادية للعمل بالمكاتب.

✚ Aram Hanna Massoudi, Samir Salah Aldin Hamdi, **The Consequence of work environment on Employees Productivity**, Journal of Business and Management, Volume 19, Issue1, 2017.

- هدف هذا البحث إلى تحليل بيئة عمل البنوك الخاصة الاجنبية العامل في إقليم كردستان العراق وذلك من خلال دراسة العلاقة بين البيئة المادية في مكان العمل وإنتاجية الموظف، حيث استخدم الباحث نهجا نوعيا يتمثل في جمع البيانات من إستبيان تم توزيعه على 50 موظف يعملون في أربعة بنوك أجنبية في إقليم كردستان. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة بين المكتب وإنتاجية الموظفين، كما بينت أن المكونات السلوكية لبيئة المكتب لها أثر أكبر على الإنتاجية من المكونات المادية لوحدها وأن رضا الموظفين اتجاه بيئة العمل الكلية يؤدي إلى الإنتاجية.

- لقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في معالجتها للجانب المادي لبيئة العمل، إلا أن الاختلاف بينهما أنها تناولت الجانب السلوكي للموظفين.

خلاصة الفصل:

يمكن أن نستخلص مما سبق أن البيئة المادية للعمل المكتبي من أهم متطلبات العمل لما لها من أثر في تنظيم العمل المكتبي من جهة ولتأثيرها على القائمين بالعمل على حد سواء من جهة أخرى، حيث تستمد أهميتها من خلال العلاقة الوطيدة بين المورد البشري والبيئة المحيطة به. إن إمتلاك موارد بشرية قادرة على الإبداع والتميز جعل المنظمات تعمل على متابعة أدائها وقياسه وتقييمه بإستخدام طرق واضحة وعلمية تحظى بالقبول من قبل الجميع، وهذا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة، كما أن هناك العديد من مفاتيح تحسين الأداء والتي كان من ضمنها تحسين البيئة المادية للعمل المكتبي، حسب ما جاءت به الدارسات السابقة.

# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة  
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

### تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات والنظرية والتطبيقية للدراسة سنحاول في هذا الفصل إسقاط أهم جوانبها على الواقع الحالي لمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل كواحدة من أهم المصالح غير الممركزة للمديرية العامة للميزانية وكأحد الأجهزة الرقابية ذات الطابع الإداري، ولما تحظى به من مكانة في الرقابة على صرف النفقات العمومية وحفظ وصيانة المال العام. وقد جاءت دراستنا لمعرفة أولا واقع البيئة المادية للعمل المكتبي بالمصلحة، ثانيا تقييم مستوى أداء مواردها البشرية، وأخيرا التحقق من أثر عناصر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء مواردها البشرية.



## المبحث الأول: لمحة عن مصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل

إن ضرورة ملائمة العامل لطبيعة عمله وفهمه للأهداف وطريقة أداء الأعمال شرط من شروط النجاح في العمل وتحقيق الإنتاج والأداء الفعال، كما أن هناك أيضا ظروف العمل أو العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية المناسبة، والتي من شأنها مساعدة الموظف على أداء مهامه.

### المطلب الأول: التعريف بمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل

هي جهاز رقابي ومصلحة من المصالح غير المركزية للمديرية العامة للميزانية، تابعة للمديرية الجهوية للميزانية بولاية سطيف، بحيث تعتبر هيئة إدارية ومالية للرقابة المسبقة، تعمل تحت وصاية وزارة المالية من حيث، تخصيص الإعتماد المالي، مشروعية النفقة، الإسناد،... الخ. في البداية كانت عمليات الرقابة المالية لنفقات الإدارات العمومية غير المركزية التابعة لولاية جيجل تتم على مستوى ولاية قسنطينة، لكن بسبب بعد المسافة وقلة المواصلات ووسائل الإتصال في ذلك الوقت، وبالإضافة إلى المشاكل والصعوبات التي كانت تعاني منها الإدارة نفسها مثل كثرة القضايا المطروحة عليها مما يعرقل سير مهامها على أكمل وجه، لهذا أنشأت المديرية الفرعية للمراقبة المالية في ولاية جيجل طبقا للأمر رقم 69-74 المؤرخ في 02 جويلية 1974 والمتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للولايات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل

طبقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 21 نوفمبر سنة 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية، والمادة 5 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 9 جويلية سنة 2012 المحدد لعدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين وكذا تنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع، تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم ثلاثة (03) مراقبين ماليين مساعدين في مكاتبين (02) كما يلي:<sup>2</sup>

❖ مكتب محاسبة الإلتزامات والتحليل والتلخيص؛

❖ مكتب الصفقات العمومية وعمليات التجهيز.

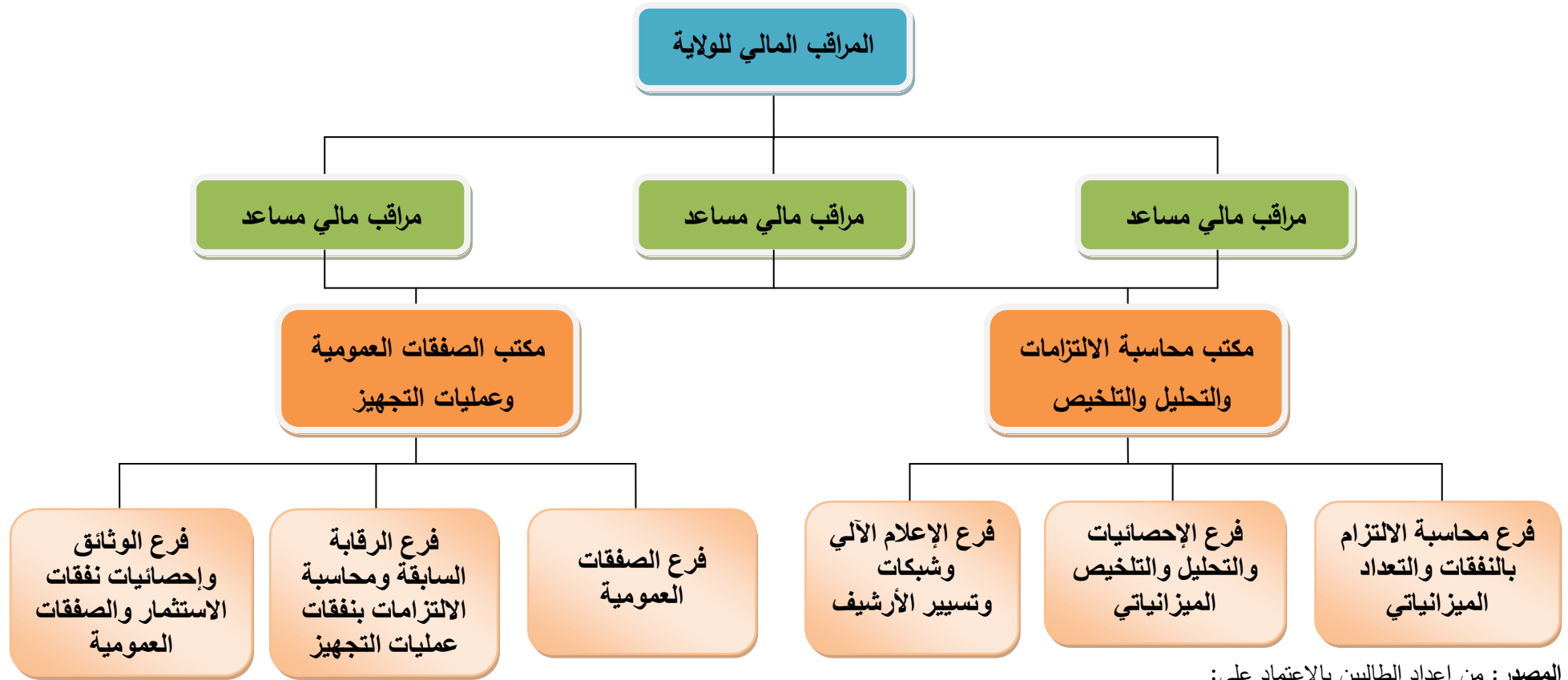
ويحدد عدد المراقبين الماليين لدى المصالح المركزية والولاية والبلدية، وعدد المراقبين الماليين المساعدين الملحقين بكل مراقب مالي، وكذا تنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب، وعند الإقتضاء في فروع، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالميزانية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمصلحة المراقبة المالية لدى ولاية جيجل:

<sup>1</sup> - مقابلة مع المراقب المالي المساعد (01) بالمراقبة المالية لولاية جيجل، يوم : 2019/04/14، على الساعة: 14:00.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية، المادة 08 منه، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 64 الصادر في 27 نوفمبر 2011.

الشكل رقم (03) : الهيكل التنظيمي لمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على:

- المرسوم التنفيذي رقم 11-381، مرجع سبق ذكره.

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جويلية 2012 الذي يحدد عدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين وكذا تنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع، المادة 05 منه، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 28 الصادر في 26 ماي 2012.

المطلب الثالث: مهام مصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل

أولاً: مكتب المراقب المالي: للمراقب المالي عدة مهام بإعتباره المسؤول الأول عن سير المكاتب والفروع التي تحت سلطته، ومن هذه المهام:<sup>1</sup>

- تنظيم إدارة مصلحة المراقبة المالية وتنشيطها؛
- السهر على تنفيذ الاحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بمراقبة النفقات الملتزم بها؛
- تنفيذ كل مهام الفحص والرقابة المتعلقة بجوانب تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالمالية العمومية؛
- القيام بمهام أخرى مترتبة عن عمليات الميزانية؛
- تمثيل الوزير المكلف بالمالية لدى لجان الصفقات العمومية ، والمجالس الإدارية ، ومجالس توجيه المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات الأخرى؛
- إعداد تقارير سنوية عن النشاطات وعروض الأحوال الدورية الوافية والموجهة للوزير المكلف بالمالية؛
- إعداد تقييم سنوي ودوري حول نشاط المراقبة المالية؛
- تقديم نصائح للآمرين بالصرف على المستوى المالي قصد ضمان نجاعة النفقات العمومية وفعاليتها؛
- المساهمة في الأعمال التحضيرية للميزانية المعهودة إليه وضمان متابعتها وتقييمها، وكذا إقتراح كل التدابير الضرورية التي تسمح بتسيير ناجح وفعال للنفقات العمومية؛
- الإلتزام بالسر المهني أثناء دراسة الملفات والقرارات التي يطلع عليها؛
- إمضاء مذكرات الرفض النهائي والمؤقت لبطاقات الإلتزام.

ثانياً: مكتب المراقب المالي المساعد: تضم مصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل مراقبين ماليين مساعدين إثنين، حيث كانت تضم ثلاث مراقبين ماليين واحد منهم تم تعيينه في مصلحة مراقبة مالية أخرى بإحدى بلديات الولاية، وعلى العموم المراقب المالي المساعد مسؤول في حدود الإختصاصات المفوضة إليه من طرف المراقب المالي عن الأعمال التي يقوم بها، وعن التاشيرات التي يسلمها، ومن مهامه:<sup>2</sup>

- التكفل تحت سلطة ووصاية المراقب المالي بفحص ومراقبة عمليات الإلتزام بالنفقات العمومية؛
- مساعدة المراقب المالي في اجتماعات لجان الصفقات العمومية بإعتبارهما عضوان بالإسم في لجنة الصفقات العمومية الولائية؛
- إعداد تقارير للمراقب المالي عن نشاطاته وظروف ممارسته للصلاحيات المسندة إليه؛
- إنابة المراقب المالي في حالة غيابه أو حصول مانع له؛
- الإلتزام بالسر المهني أثناء دراسة الملفات والقرارات التي يطلع عليها.

<sup>1</sup> - مقابلة مع المراقب المالي المساعد (02) بالمراقبة المالية لولاية جيجل، يوم : 2019/06/02، على الساعة: 14:30.

<sup>2</sup> - نفس المقابلة.

ثالثاً: مكتب محاسبة الإلتزامات والتحصيل والتلخيص: ويضم هذا المكتب ثلاثة فروع وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- ✚ فرع محاسبة الإلتزامات بالنفقات الميزانياتي؛
- ✚ فرع الإحصائيات والتحليل والتلخيص الميزانياتي؛
- ✚ فرع الإعلام الآلي والشبكات وتسيير الأرشيف.

وتضم هذه الفروع موظفين من أسلاك تقنية وأسلاك مشتركة ويكلفون على الخصوص بما يلي:

- مسك محاسبة الإلتزامات بالنفقات باستثناء عمليات التجهيز العمومي؛
- مسك محاسبة التعداد الميزانياتي؛
- مسك سجلات تدوين التأشير والرفض؛
- تشكيل رصيد وثائقي متعلق بالمالية العمومية والوظيفة العمومية؛
- إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالإلتزامات بالنفقات والتعداد الميزانياتي؛
- إعداد التقرير والوضعيات المنصوص عليها، لا سيما في المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 14 نوفمبر سنة 1992 المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها، المعدل والمتمم؛
- تشكيل قواعد بيانات إحصائية؛
- تحليل وتلخيص الوضعيات الإحصائية التي تقدمها المصلحة؛
- جمع التقارير التي تعدها المكاتب الأخرى؛
- المساهمة في تنفيذ المخطط التوجيهي للإعلام الآلي للمديرية العامة للميزانية، على مستوى المصلحة؛
- حفظ وتسيير أرشيف المصلحة.

رابعاً: مكتب الصفقات العمومية وعمليات التجهيز: ويضم هذا المكتب ثلاثة فروع وهي كالآتي:<sup>2</sup>

- ✚ فرع الصفقات العمومية؛
- ✚ فرع الرقابة السابقة ومحاسبة الإلتزامات بنفقات عمليات التجهيز؛
- ✚ فرع الوثائق وإحصائيات نفقات الإستثمار والصفقات العمومية.

ويهتم بدراسة ومراقبة ميزانية التجهيز ومشاريع الصفقات العمومية، والرقابة على تنفيذ النفقات العمومية الملتمزم بها، ويكلف على الخصوص بما يلي:

<sup>1</sup>- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 9 جويلية 2012، مرجع سبق ذكره.  
<sup>2</sup>- المرجع السابق.

- دراسة مشاريع دفاتر شروط المناقصات أو التراخيص التي يكون فيها المراقب المالي أو ممثله مقررًا و/أو عضواً في لجنة الصفقات العمومية؛
- دراسة مشاريع الصفقات العمومية والملاحق التي يكون فيها المراقب المالي أو ممثله مقررًا و/أو عضو في لجنة الصفقات العمومية؛
- إعداد التقارير التقديمية والتحليلية المتعلقة بمشاريع العقود التي تمت دراستها؛
- التكفل برخص البرامج والتعديلات التي طرأت عليها؛
- الرقابة السابقة لمشاريع الإلتزام بالنفقات العمومية التي يتكفل بها المكتب؛
- مسك محاسبة الإلتزامات بالنفقات العمومية التي يتكفل بها المكتب؛
- إعداد مذكرات الرفض؛
- مسك سجلات تدوين التأشير والرفض؛
- دراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات العمومية والملاحق التي لا تدخل ضمن إختصاص لجان الصفقات العمومية؛
- تحضير الإشعارات المبينة للنقائص الملاحظة في الصفقات العمومية والملاحق المؤشر عليها من طرف لجان الصفقات العمومية المؤهلة؛
- متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض التأشير و/أو التغاضي؛
- إعداد التقرير والوضعيات المنصوص عليها، لا سيما في المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 14 نوفمبر سنة 1992 المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها، المعدل والمتمم؛
- إعداد تحاليل دورية متعلقة بالصفقات العمومية؛
- تشكيل رصيد وثائقي متعلق بالصفقات العمومية والنفقات العمومية؛
- وضع تحت تصرف مكتب محاسبة الإلتزامات والتحليل والتلخيص عناصر المعلومات المطلوبة؛
- متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض و/أو التغاضي؛
- إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالإلتزامات بالنفقات العمومية التي يتكفل بها المكتب.

### المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة إستخدمنا العديد من الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعتها والتي سنحاول إبرازها فيما يلي:

المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي يعرف على أنه جميع المفردات المتصفة بصفة أو صفات مشتركة، وتكون جميعها خاضعة للبحث والدراسة<sup>1</sup>. ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين بمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل والبالغ عددهم (40) موظف، وقد إعتدنا في دراستنا على أسلوب المسح الشامل ( الحصر الشامل )، والذي هو أسلوب في البحث يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حادثة ما أو شيء ما أو واقع ما، وذلك بغرض التعرف على الظاهرة التي يتم دراستها وتحديد الوضع الحالي لها، وكذا التعرف على جوانب القوة والضعف فيها لمعرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإجراء تغييرات جزئية أو أساسية فيه<sup>2</sup>. وقد قمنا بتوزيع الإستمارات على جميع المستخدمين بمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل، مع إسترجاع جميع الإستمارات الموزعة وكانت كلها صالحة للدراسة.

ثانياً: أدوات الدراسة

**1. الوثائق والسجلات:** وتشمل القوانين الوطنية والتشريعات والنصوص التنظيمية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة، كما تشمل قوائم العمال والموظفين الإداريين، وتشرح وتنظم طبيعة العمل بها<sup>3</sup>. وبغرض التعرف بالمصلحة أو الهيئة محل الدراسة وجمع المعلومات الضرورية المتعلقة بمواردها البشرية، تم الإطلاع على بعض الوثائق الإدارية التي قدمت لنا من طرف المساعدين الماليين ومكتب المستخدمين فيما يخص: الهيكل التنظيمي، مهام كل مكتب، تعداد الموظفين، المرافق والتجهيزات، وغيرها.

**2. المقابلة:** هي عملية إتصال لفظي إما وجها لوجه أو عن طريق الهاتف والقيام بالإستبانة والحصول على إجابات مباشرة وتوثيقها وتدوينها في الإستبانة<sup>4</sup>. فالمقابلة تعتبر إستبيانا شفويا يقوم من خلاله الباحث بجمع معلومات وبيانات شفوية من المبحوث، وهي أداة مهمة للحصول على المعلومات من مصادرها البشرية<sup>5</sup>.

وقمنا بإجراء عدة مقابلات نذكر منها على سبيل المثال:

- مقابلة مساعد المراقب المالي (01) بتاريخ: 2019/04/14، على الساعة: 14:00.

- مقابلة المراقب المالي المساعد (02) بتاريخ: 2019/06/02، على الساعة: 14:30.

<sup>1</sup>- دلال القاضي، محمود البياني، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، ط1، دار الحامد، عمان، 2008، ص148.

<sup>2</sup>- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، الأردن، 2015، ص190.

<sup>3</sup>- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2007، ص268.

<sup>4</sup>- عبد الله عمر زين الكاف، تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع إستخدام برنامج Spss، ط1، مكتبة القانون والإقتصاد، الرياض، 2014، ص52.

<sup>5</sup>- ذوقان عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص116.

3. **الإستبيان:** يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال إحتوائها على مجموعة من الأسئلة والعبارات والمطلوب من المبحوثين الإجابة والرد عليها<sup>1</sup>. وهو الأكثر إستخداما وشيوعا في مجال البحوث الإنسانية والإجتماعية، وبعد الإطلاع على أدبيات موضوع الدراسة في جانبه النظري وكذا الدراسات السابقة التي لها صلة بمتغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الإستبيان في شكله المغلق ( أنظر الملحق رقم 01 ) مجزأ إلى قسمين كما يلي:

**الجدول رقم (05): أقسام ومحاور الدراسة**

القسم الأول	البيانات الشخصية والوظيفية	(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، سلك التوظيف، المنصب النوعي)			
القسم الثاني	المحور الأول: البيئة المادية للعمل المكتبي	الإضاءة			
		الضوضاء			
		التهوية والتكييف			
		تصميم المبنى وتجهيز المكاتب			
	المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	أداء المهمة			
		الأداء السياقي			
		الأداء التكيفي			
		العبارات من 01 إلى 03			
العبارات من 04 إلى 06	العبارات من 07 إلى 10	العبارات من 11 إلى 17	العبارات من 18 إلى 22	العبارات من 23 إلى 28	العبارات من 29 إلى 32

المصدر: من إعداد الطالبين.

وقد تم الإعتماد في تصميم الإستبيان على مقياس (سلم) ليكرت "Likert" الخماسي، الذي يعتبر أحد أكثر المقاييس شيوعا لقياس آراء المبحوثين ويطلب فيه منهم تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، ويتكون هذا المقياس غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى إختيار واحد منها على النحو التالي<sup>2</sup>:

**الجدول رقم(06): مقياس ليكرت "Likert"**

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

المصدر: من إعداد الطالبين.

**المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية للدراسة**

بعد عملية فحص ومراقبة جميع الإستبيانات المسترجعة، قمنا بتفريغ بياناتها في الكمبيوتر بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "Statistical Package For Social Science"، والذي يرمز

<sup>1</sup> - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي بإستخدام Spss، ط1، دار وائل للنشر، 2008، ص20.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص25.

له إختصارا بـ "SPSS" والذي يحتوي على مجموعة أساليب وإختبارات إحصائية تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي الإستدلالي ومن خلاله إستخدمنا الأساليب الإحصائية الآتية:

- **المدى:** أحد مقاييس التشتت غير الدقيقة وذلك لإعتماده على القيم المتطرفة فقط وإهماله لبقية القيم بينهما، وهو يعبر عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية. ولتحديد مجال كل فئة يتم تحديد مداها وطولها على النحو الآتي:
- حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة للفئة (المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة) أي (5-1=4).
- حساب طول الفئة = المدى / عدد الفئات = 5/4 = 0,8.

وعليه يصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة فب المقياس وهي الواحد، وبإضافة طول الفئة نحصل على الحد الأعلى للفئة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): فئات مقياس ليكرت "Likert" ودلالاتها

رقم الفئة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
مستوى الموافقة	[1,80-1]	[2,60-1,81]	[3,40-2,61]	[4,20-3,41]	[5-4,21]
مستوى الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع		

المصدر: نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

- **معامل الارتباط بيرسون "Pearson":** لدراسة العلاقة بين المتغيرين ودرجة 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، ولمعرفة مقدار تشتت الإجابات؛
- **إختبار T لعينة الواحدة:** لفحص 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 المتعدد:** يأخذ بعين الإعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع، وقد تم الإعتماد عليه لمعرفة أثر البيئة المادية للعمل المكتبي وعناصرها على أداء الموارد البشرية، ومن ثم إختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص؛
- **معاملي الإلتواء والتفلطح:** للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، يجب أن تكون قيمة معامل الإلتواء محصورة بين  $(-3 < SK < +3)$ ، وأما قيمة معامل التفلطح فيجب أن تكون أقل من 20.



- معامل تضخم التباين والتباين المسموح: للتحقق من عدم وجود مشكلة إرتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة.

المطلب الثالث: إختبار أداة الدراسة

أولاً: صدق الإستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس ما وضعت لقياسه، أي أن تشمل كل العناصر الواجب أن تدخل في التحليل، وكذا وضوح عباراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى إتساق هذه العبارات وإنتماء كل عبارة إلى المحور الذي تقع فيه. ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي (الداخلي).

### 1. الصدق الظاهري للإستبيان

قمنا بزيارات ميدانية لمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل، لإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين والموظفين بها والذين قدموا لنا معلومات أفادتنا في بناء أولي للإستبيان، وبعد إستشارة الأستاذ المشرف وأخذ ملاحظاته بعين الإعتبار، تم عرض الإستبيان على خمسة (05) أساتذة متخصصين في إدارة الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي ( أنظر الملحق رقم 02 )، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء إقتراحاتهم، وملاحظاتهم، لإخراجها في صورتها النهائية كما هو موضح في ( أنظر الملحق رقم 03 )، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية.

### 2. الصدق البنائي (الداخلي) للإستبيان

المقصود بصدق الإتساق الداخلي هو مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، فبعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة قمنا بتطبيقها ميدانيا على البيانات الكلية للدراسة، وذلك بحساب معامل الإرتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة الصدق الداخلي للإستبيان، حيث تم حساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة على النحو التالي:

#### 2. 1. الصدق البنائي لعبارات المحور الأول

##### 2. 1. 1. الصدق البنائي لعبارات البعد الأول

الجدول رقم (08): معامل إرتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد الإضاءة بدرجة الكلية

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط r	القيمة الإحتمالية
01	تتطلب طبيعة عملي إضاءة مناسبة	0,670**	0,000
02	يتوفر مكتبي على إضاءة طبيعية كافية لأداء عملي	0,675**	0,000
03	تتناسب شدة الإضاءة الإصطناعية مع طبيعة عملي	0,681**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Spss \*\* دالة عند مستوى  $\alpha=0,01$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد

يظهر من الجدول (08) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد "الإضاءة" والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودالة إحصائياً عند  $\alpha=0,01$ ، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0,01) مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 2.1.2. الصدق البنائي لعبارات البعد الثاني

الجدول رقم (09): معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد الضوضاء بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الإحتمالية
04	تتطلب طبيعة عملي الهدوء	0,784**	0,000
05	يعتبر مستوى الضجيج في مكتبي (النتاج عن الحديث الجانبي، رنين الهاتف، الحركة في الرواق،... إلخ) معقول	0,779**	0,000
06	مكتبي مزود بعوازل صوتية	0,480**	0,002

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Spss \*\*دالة عند مستوى  $\alpha=0,01$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد "الضوضاء" والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودالة إحصائياً عند  $\alpha=0,01$ ، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0,01) مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 2.1.3. الصدق البنائي لعبارات البعد الثالث

الجدول رقم (10): معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد التهوية والتكييف بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الإحتمالية
07	يساعد عدد النوافذ الموجودة في مكتبي على تهويته	0,743**	0,000
08	يتزيد على مكتبي عدد معقول من الموظفين فلا تتأثر جودة الهواء	0,450**	0,004
09	يتوفر مكتبي على جهاز تكييف الهواء	0,657**	0,000
10	يتوفر مكتبي على جهاز التدفئة	0,693**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Spss \*\*دالة عند مستوى  $\alpha=0,01$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد

يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد "التهوية والتكييف" والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودالة إحصائياً عند  $\alpha=0,01$ ، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0,01) مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2. 1. 4. الصدق البنائي لعبارات البعد الرابع

الجدول رقم (11): معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد تصميم المبنى وتجهيز المكاتب بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
11	مكان عملي نظيف وصحي وآمن	0,643**	0,000
12	يتوفر مكتبي على كرسي صحي يجنبني آلام الظهر والرقبة	0,825**	0,000
13	تشعري التفاصيل المعمارية للمبنى بالراحة النفسية (موقع دورات المياه، مكان للمدخنين، السلالم، الرواق،... إلخ)	0,814**	0,000
14	تحرص إدارتي على تصميم المباني الخضراء (تخصيص مساحات وفضاءات للنباتات) لتحسين مزاج الموظفين وتجديد الهواء	0,637**	0,000
15	تحفزي الألوان المعتمدة (الخارجية والداخلية) على العمل	0,718**	0,000
16	ديكور مكتبي مريح	0,759**	0,000
17	يتوفر مكتبي على تجهيزات ووسائل مكتبية عصرية	0,571**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Spss \*\* دالة عند مستوى  $\alpha=0,01$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد "تصميم المبنى وتجهيز المكاتب" والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودالة إحصائياً عند  $\alpha=0,01$ ، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0,01) مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2. 2. الصدق البنائي لعبارات المحور الثاني

2. 2. 1. الصدق البنائي لعبارات البعد الأول

الجدول رقم (12): معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد أداء المهمة بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
18	لدي المؤهلات الكافية لممارسة مهام الرقابية بكفاءة	0,575**	0,000
19	أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقني النزاهة والأخلاق المهنية	0,504**	0,001
20	أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل لأداء مهامي	0,751**	0,000
21	أقوم بعملية بدرجته عالية من الدقة والجودة	0,674**	0,000
22	أحترم قرارات رئيسي دون تدمير	0,493**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Spss \* دالة عند مستوى  $\alpha=0,01$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد

يتضح من الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد "أداء المهمة" والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودالة إحصائياً عند  $\alpha=0,01$ ، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0,01) مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 2.2.2. الصدق البنائي لعبارات البعد الثاني

الجدول رقم (13): معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد الأداء السياقي بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الإحتمالية
23	لإكمال مهامي لدي إستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية	0,623**	0,000
24	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير	0,550**	0,000
25	أقدم إقتراحات وأقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل	0,576**	0,000
26	أقبل إنتقادات الآخرين بصدر رحب	0,487**	0,001
27	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم	0,551**	0,000
28	أسعى دوما لنشر ثقافة حسن النية	0,553**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Spss \*\* دالة عند مستوى  $\alpha=0,01$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد "الأداء السياقي" والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودالة إحصائياً عند  $\alpha=0,01$ ، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0,01) مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 2.2.3. الصدق البنائي لعبارات البعد الثالث

الجدول رقم (14): معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لعبارات بعد الأداء التكيفي بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	القيمة الإحتمالية
29	لدي القدرة على التعامل مع وضعيات العمل غير المتوقعة	0,477**	0,002
30	بإمكاني حل المشاكل بشكل خلاق (جيد)	0,487**	0,001
31	أسعى دائما إلى تعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف	0,347*	0,028
32	أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في إطار العمل	0,609**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Spss \*\* دالة عند مستوى  $\alpha=0,01$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد "الأداء التكيفي" والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودالة إحصائياً عند  $\alpha=0,01$ ، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0,01) ما عدا العبارة (31) مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 2. 3. الصدق البنائي لعبارات لمحاور الإستبيان

#### 2. 3. 1. الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول

الجدول رقم (15): معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لأبعاد محور البيئة المادية للعمل المكتبي بدرجته الكلية

الرقم	البعد	معامل الارتباط r	القيمة الإحتمالية
الأول	الإضاءة	0,477**	0,002
الثاني	الضوضاء	0,487**	0,001
الثالث	التهوية والتكييف	0,347*	0,028
الرابع	تصميم المبنى وتجهيز المكاتب	0,609**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Spss \*\* دالة عند مستوى  $\alpha=0,01$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد

يبين الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الأول "البيئة المادية للعمل المكتبي" والدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائياً عند  $\alpha=0,01$ ، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0,01) ما عدا البعد الثالث "التهوية والتكييف"، ومنه يمكن القول أن محور "البيئة المادية للعمل المكتبي" يتمتع بصدق الإتساق البنائي وأن عباراته صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### 2. 3. 2. الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني

الجدول رقم (16): معامل ارتباط "بيرسون Pearson" لأبعاد محور أداء الموارد البشرية بدرجته الكلية

الرقم	البعد	معامل الارتباط r	القيمة الإحتمالية
الأول	أداء المهمة	0,477**	0,002
الثاني	الأداء السياقي	0,487**	0,001
الثالث	الأداء التكيفي	0,347*	0,028

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Spss \*\* دالة عند مستوى  $\alpha=0,01$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد

يتضح من الجدول رقم (16) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الثاني "أداء الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائياً عند  $\alpha=0,01$ ، كما أن جميع القيم الإحتمالية

أقل من (0,01) ما عدا البعد الثالث "الأداء التكيفي"، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن محور "أداء الموارد البشرية" يتمتع بصدق الإتساق البنائي وأن عباراته صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 2. 3. 3. الصدق البنائي لعبارات لمحاور الإستبيان ككل

الجدول رقم (17): معامل إرتباط "بيرسون Pearson" لمحاور الإستبيان بدرجته الكلية

الرقم	البعد	معامل الإرتباط r	القيمة الإحتمالية
الأول	البيئة المادية للعمل المكتبي	0,477**	0,002
الثاني	أداء الموارد البشرية	0,487**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Spss \*\* دالة عند مستوى  $\alpha=0,01$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد يظهر من الجدول رقم (17) أن معاملات الإرتباط بين درجة كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارته، حيث يتضح جليا من الجدول أعلاه أن معمل الإرتباط بين كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية له محصورة بين (0,477 و 0,487) وهي موجبة ودالة إحصائيا عند  $\alpha=0,01$ ، وتشير إلى وجود إرتباط قوي جدا، كما أن جميع القيم الإحتمالية لكل محور أقل من (0,01)، وعليه يمكن القول أن محاور الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### ثانيا: ثبات الإستبيان

يقصد بثبات الإستبيان مدى قدرته على إعطاء نفس النتائج تقريبا إذا ما تكرر إستخدامه على الأفراد أنفسهم في ظروف متقاربة<sup>1</sup>. وعليه فإجابات أفراد الدراسة تبقى نفسها حتى ولو تكرر الإختبار لأكثر من مرة على نفس الأفراد، فقيم معامل الثبات معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" تتراوح بين [0,1]، فيكون مرتفعا كلما إقتربت قيمته من الواحد، ويكون منخفضا كلما إقترب من الصفر، وبناء عليه يمكننا الحكم على الإستبيان بأنه يتمتع بدرجة عالية من الثبات إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" أكبر من 0,6، وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل الثبات لكلا المتغيرين بإستخدام برنامج Spss وكذا الثبات الكلي للإستبيان ككل، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (18): معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" لمحاور الإستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	البيئة المادية للعمل المكتبي	17 (01-17)	0,803
الثاني	أداء الموارد البشرية	15 (18-32)	0,827
/	الكلي	32	0,864

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Spss

<sup>1</sup> - عبد الله عمر زين الكاف، مرجع سبق ذكره، ص35.

من الجدول السابق نلاحظ أن:

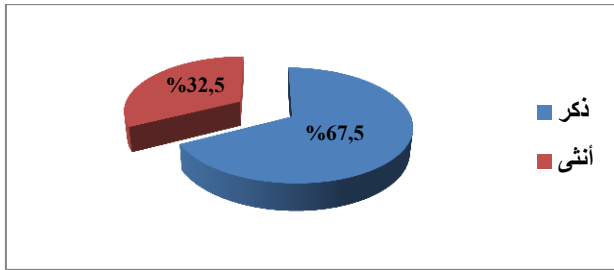
- معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" للمحور الأول "البيئة المادية للعمل المكتبي" تجاوز 80 % ، حيث بلغ 80,3 % مما يدل على درجة ثبات عالية للمحور الأول.
- معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" للمحور الثاني "أداء الموارد البشرية" تجاوز 80 %، حيث بلغ 82,7 % مما يدل على درجة ثبات عالية للمحور الثاني.
- معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" الكلي (المحور الأول والثاني) تجاوز 80 %، حيث بلغ 86,4 % بمعنى أن معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية، مما يمكننا من تعميمه على أفراد الدراسة. ومن خلال التحليل السابق يمكننا القول أن الإستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية، وعليه يمكن الإعتماد على هذا الإستبيان كأداة لهذه الدراسة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص أفراد مجتمع الدراسة

أولاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (19): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس الشكل رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



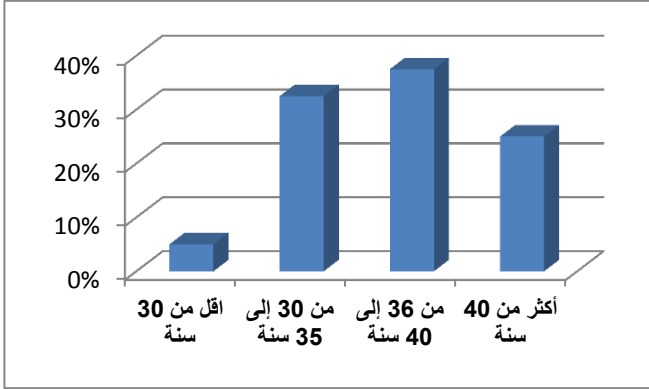
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	27	67,5%
أنثى	13	32,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقاداً على مخرجات برنامج Spss المصدر: من إعداد الطالبين إعتقاداً على برنامج Excel

يظهر كل من الجدول والشكل السابقين أن معظم أفراد مجتمع الدراسة ذكوري، وهذا بالرغم من ميول العنصر النسوي للعمل بالإدارات، ويرجع ذلك لطبيعة العمل الرقابي وخوف العنصر النسوي من الخطأ وتحمل المسؤوليات والأعباء والعقوبات المترتبة عن ذلك، ولكون عملية التوظيف تتم على مستوى المديرية الجهوية للميزانية بولاية سطيف قد يحول دون مشاركة كبيرة للعنصر النسوي في المسابقات.

ثانيا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (20): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر الشكل رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر



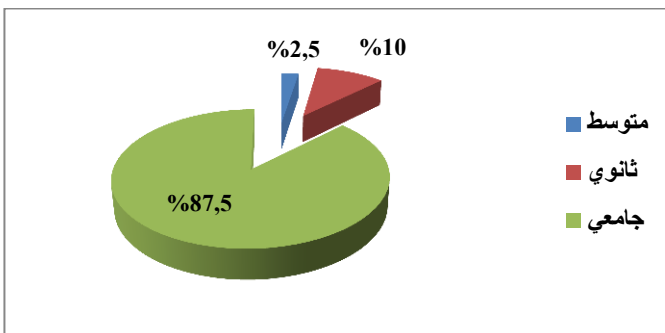
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	02	5%
30 - 35 سنة	13	32,5%
36 - 40 سنة	15	37,5%
أكثر من 40 سنة	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على مخرجات برنامج Spss المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من الموارد البشرية الفتية فالفئة المهيمنة هي فئة [36 - 40 سنة] بما نسبته 37,5% والتي وتتمتع بنضج فكري، والتميز بالجد والعطاء سواء المتزوجين أو المقبلين على تكوين أسر لحاجتهم للإستقرار ورغبتهم في تحقيق النجاح في العمل وهو ما ينعكس على سلوكهم بشكل إيجابي، فتقل معدلات الغياب ودوران العمل ويزيد الإلتزام. كما يرجع ذلك إلى قرارات استحداث ملحقات على مستوى بلديات الولاية مما تطلب توظيف وخلق مناصب عمل جديدة.

ثالثا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (21): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	01	2,5%
ثانوي	04	10%
جامعي	35	87,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على مخرجات برنامج Spss المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على برنامج Excel

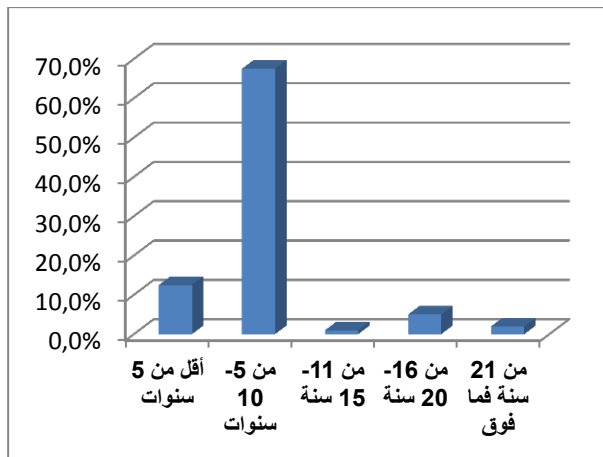
يظهر الجدول والشكل المبينين أعلاه أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم أهلية علمية، وهذا شيء إيجابي يسمح لهذه المصلحة بتحقيق أداء عالي (متميز)، وذلك من خلال حسن الإستثمار في الإطارات الجامعية ويرجع لطبيعة العمل التي تتطلب الخبرات والمهارات العلمية لتوظيفها في عمليات المراقبة وتنفيذ القوانين والتشريعات واللوائح والتعليمات ، وأما عن نسبة 87,5% من أفراد مجتمع الدراسة جامعيين



فهذا راجع لتجاوبهم معنا بحكم معرفتهم بأهمية الإستبيان في البحث العلمي، على عكس المستويات الأخرى التي يخشى موظفوها الإدلاء بأي معلومات ولم يكونوا متحمسين للإجابة وأغلبيتهم رفضوا التعبير عن آرائهم. وقد أصبحت مصالح المراقبة المالية ومديريات الميزانية العامة تعتمد على خريجي الجامعات في ظل عجز المعاهد المتخصصة في تكوين مستخدمي المالية بصفة عامة.

#### رابعاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

الجدول رقم (22): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية الشكل رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية



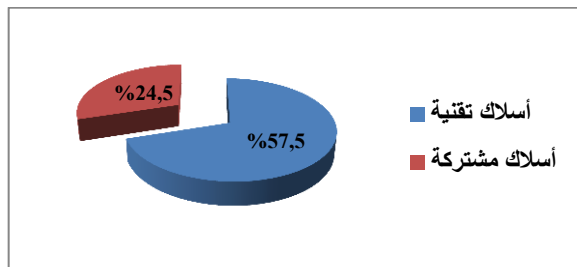
الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	05	12,5%
05 - 10 سنوات	27	67,5%
11 - 15 سنة	01	2,5%
16 - 20 سنة	05	12,5%
21 سنة فما فوق	02	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج Excel

يظهر الجدول والشكل السابقين أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم أقدمية تتراوح ما بين [5 - 10] سنوات ما نسبته 67,5%، وهذا ما يؤكد حرص المديريات الجهوية للميزانية على فتح مناصب توظيف جديدة، أما فيما يخص نقص أفراد مجتمع الدراسة الذين تفوق أقدميتهم 11 سنة فما فوق فيرجع ذلك لعمليات الإستحداث لمهام المراقبة المالية على مستوى البلديات وإعادة توزيعهم (تحويلهم) على المناصب العليا والحساسة بها.

#### خامساً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سلك التوظيف

الجدول رقم (23): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سلك التوظيف الشكل رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سلك التوظيف



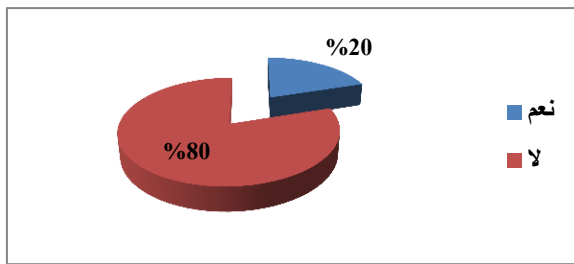
سلك التوظيف	التكرار	النسبة
أسلاك تقنية	23	57,5%
أسلاك مشتركة	17	42,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج Excel

يظهر التوزيع تقارب أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سلك التوظيف، وهذا راجع لعملية الإدماج التي حدثت سنة 2008 أين تم دمج رتب في الأسلاك المشتركة إلى رتب معادلة لها في الأسلاك التقنية ( كدمج رتبة متصرف في رتبة مفتش محل رئيسي للميزانية )، وكذلك لقيام الأسلاك المشتركة ببعض المهام الثانوية والمكاملة للعمل الرقابي كتسيير المستخدمين وعملية حفظ البيانات والأرشيف والمحاسبة وغيرها.

#### سادسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب النوعي

الجدول رقم (24): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب النوعي الشكل رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب النوعي



المنصب النوعي	التكرار	النسبة
نعم	08	20%
لا	32	80%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لا يشغلون مناصب نوعية حيث أنه من المفترض أن هناك 12 منصب نوعي (حسب الهيكل التنظيمي للمصلحة) أي ما يعادل نسبه 30 % من أفراد مجتمع الدراسة إلا أن النسبة بلغت 20 % وهذا يعني وجود مناصب شاغرة تقدر بـ 04 مناصب بسبب التحويل وعدم إستيفاء الشروط القانونية.

#### المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

لتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات محاور الإستبيان قمنا بإستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع الإستعانة بالنسب المئوية، وذلك بغرض معرفة درجة موافقتهم على كل عبارة وأهميتها.

#### أولا: تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات المحور الأول

جاء هذا المحور ليكشف واقع البيئة المادية للعمل بمكاتب مصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل من خلال وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، ومن خلال الوقوف على آرائهم على عبارات هذا المحور الموزعة على أربعة أبعاد:

1. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الأول

الجدول التالي يعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الأول "بعد الإضاءة".

الجدول رقم (25) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإضاءة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
01	تتطلب طبيعة عملي إضاءة مناسبة	4,10	0,841	مرتفع
02	تناسب شدة الإضاءة الإصطناعية مع طبيعة عملي	3,52	0,933	مرتفع
03	تمنع ستائر نوافذ مكتبي دخول أشعة الشمس القوية	2,60	1,194	منخفض
/	الكلبي	3,40	0,668	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

- بإسنتشاء العبارة (03)، جاءت عبارات هذا البعد بمستوى عالي من الأهمية، حيث حلت العبارة (01) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (0,841) فما نسبته 92,5 % من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا أن طبيعة عملهم تتطلب إضاءة مناسبة ( المراقبة والتدقيق في الملفات، وغيرها من الأنشطة التي تتطلب قدر كافي من الإضاءة )، فيما حلت العبارة (02) ثانياً بمتوسط حسابي (3,52) وانحراف معياري (0,933) فنسبة أفراد مجتمع الدراسة الذين أبدوا تناسب شدة الإضاءة الإصطناعية مع طبيعة عملهم تقدر بـ 62,5 %، مما يشير إلى أن القائمين على مصلحة المراقبة المالية يولون إهتمام براحة الموظفين بالمكاتب من حيث الإضاءة الإصطناعية.
- في حين فقد جاءت العبارة (03) أخيراً بمتوسط حسابي (2,60) وانحراف معياري (1,194) وهذا ما تثبته نسبة 52,5 % من أفراد مجتمع الدراسة الذين لم يبدو موافقتهم عن منع ستائر نوافذ مكتبهم لدخول أشعة الشمس القوية، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود ستائر في بعض المكاتب إما لعدم تجهيزها أو بحكم إعتقاد زجاج نوافذ يمنع دخول أشعة الشمس القوية "Stop Sol".
- جاء البعد الأول "الإضاءة" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة حيث يقدر المتوسط الحسابي الكلبي بـ (3,40) فيما قدر الانحراف المعياري الكلبي بـ (0,668)، وبحسب إجابات أفراد مجتمع الدراسة وبالرغم من وجود الواجهات الزجاجية المانعة التي تمنع دخول أشعة الشمس القوية فهناك مكاتب بحاجة إلى ستائر للنوافذ، وذلك من أجل توفير قدر من الراحة الضوئية ( الطبيعية ) حسب الحاجة ( تحكم أكبر في الضوء الطبيعي ).

## 2. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الثاني

يعرض الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الثاني "بعد الضوضاء".

الجدول رقم (26) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الضوضاء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
04	يتواجد مبنى الإدارة في مكان هادئ بعيداً عن ضوضاء المدينة	4,07	0,997	مرتفع
05	يعتبر مستوى الضجيج في مكنتي (الناتج عن الحديث الجانبي، رنين الهاتف، الحركة في الرواق،... إلخ) معقول	3,25	1,080	متوسط
06	مكنتي مزود بعوازل صوتية	1,75	0,630	منخفض
/	الكلّي	3,02	0,642	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

- جاءت العبارة (04) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط (4,07) وانحراف معياري (0,997) بما نسبته 90 % من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا تواجد مبنى الإدارة في مكان هادئ وبعيد عن ضوضاء المدينة، حيث أن موقع المبنى الإداري الجديد لمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل يقع خارج المدينة في مكان خصص لمباني إدارية مختلفة ( مديرية الثقافة، مديرية النقل، مديرية التجارة، وغيرها ) بعيداً عن الضجيج، أما العبارة (05) فحلت ثانياً بمتوسط (3,25) وبانحراف (1,080) وبما نسبته 57,5 % من أفراد مجتمع الدراسة يعتبرون مستوى الضجيج في المكاتب ( الناتج عن الحديث الجانبي، رنين الهاتف ، الحركة في الرواق،... إلخ ) معقول، ويمكن إرجاع ذلك لإنشغال الموظفين بالمهام الموكلة لهم وتقيدهم بعامل الوقت ( مدة 10 أيام للقيام بعملية مراقبة ملف إلتزام ما، وعليه فالوقت لا يسمح للحديث الجانبي مثلاً ).
- وثالثاً حلت العبارة (06) بمتوسط (1,75) وبانحراف (0,630) فبما نسبته 95 % من الموظفين أكدوا أن مكاتبهم غير مزودة بعوازل صوتية، ويرجع ذلك لوجود نوافذ زجاجية كبيرة للمكاتب على الجانبين (جانب النوافذ وجانب الرواق) وكذلك لتوفر المكاتب على أبواب ألمنيوم زجاجية.
- جاء البعد الثاني "الضوضاء" على درجة متوسطة من الأهمية، بحيث قدر المتوسط الكلّي بـ (3,02) يفوق المتوسط المعتمد (3) والانحراف الكلّي بـ (0,630)، فبحسب إجابات أفراد مجتمع الدراسة فإن إدارة مصلحة المراقبة المالية بحاجة لتوفير عوازل للصوت على مستوى المكاتب،

في حين نشير إلى أنها كانت حريصة على إختيار موقع المبنى البعيد عن الضوضاء عكس الموقع القديم الذي كان وسط ضوضاء المدينة ومحطة المسافرين.

### 3. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الثالث

فيما يلي عرض للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الثالث " بعد التهوية والتكييف".

الجدول رقم (27) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التهوية والتكييف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
07	يساعد عدد النوافذ الموجودة في مكنتي على تهويته	3,83	1,035	مرتفع
08	يتردد على مكنتي عدد معقول من الموظفين فلا تتأثر جودة الهواء	3,57	0,844	مرتفع
09	يتوفر مكنتي على جهاز تكييف الهواء	4,35	0,622	مرتفع
10	يتوفر مكنتي على جهاز التدفئة	4,38	0,490	مرتفع
/	الكلي	4,03	0,474	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

- جاءت العبارة (10) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط (4,38) وانحراف (0,490) فما نسبته 100 % من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على توفر مكاتبهم على أجهزة تدفئة، تلتها العبارة (09) بمتوسط (4,35) وانحراف (0,662) وبما نسبته 97,5 % من أفراد مجتمع الدراسة تتوفر مكاتبهم على أجهزة تكييف، وهذا راجع لحدائثة المبنى وتجهيزه وفق معايير حديثة، فيما حلت العبارة (07) ثالثاً بمتوسط (3,83) وانحراف (1,035) حيث أكد 82,5 % من الموظفين أن عدد النوافذ الموجودة في مكاتبهم تساعد على تهويتهم ( المبنى حديث يخضع للمعايير ).
- ورابعا حلت العبارة (08) بمتوسط (3,57) وانحراف (0,844) فما نسبته 77,5 % من أفراد مجتمع الدراسة أبدوا تردد عدد معقول من الموظفين على مكاتبهم مما لا يؤثر على جودة الهواء.
- جاء البعد الثالث "التهوية والتكييف" على درجة مرتفعة من الأهمية غير أن إتجاهاتهم تميل إلى الإيجابية ( الدرجة العالية من الأهمية ) فالمتوسط الكلي قدر بـ (4,03) والانحراف قدر بـ (0,474)، وهذا يعني إهتمام إدارة مصلحة المراقبة المالية بعنصر التهوية والتكييف لضمان راحة للموظفين أثناء القيام بأعمالهم.

4. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الرابع

يعرض الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الرابع " بعد تصميم المبنى وتجهيز المكاتب".

الجدول رقم (28) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تصميم المبنى وتجهيز المكاتب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
11	مكان عملي نظيف وصحي وآمن	4,02	0,660	مرتفع
12	يتوفر مكتبي على كرسي صحي يجنبني آلام الظهر والرقبة	3,50	1,198	مرتفع
13	تشعرنني التفاصيل المعمارية للمبنى بالراحة النفسية(موقع دورات المياه، مكان للمدخنين، السلام، الرواق،... إلخ)	3,48	1,320	مرتفع
14	تحرص إدارتي على تصميم المباني الخضراء (تخصيص مساحات وفضاءات للنباتات) لتحسين مزاج الموظفين وتجديد الهواء	3,82	0,931	مرتفع
15	تحفظني الألوان المعتمدة (الخارجية والداخلية) على العمل	3,27	0,987	متوسط
16	ديكور مكتبي مريح	3,65	0,975	مرتفع
17	يتوفر مكتبي على تجهيزات ووسائل مكتبية عصرية	3,63	1,125	مرتفع
/	الكلية	3,62	0,738	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

- بإستثناء العبارة (15) جاءت كل العبارات مرتفعة، حيث حلت العبارة (11) أولاً بمتوسط حسابي (4,02) وانحراف معياري (0,660) فما نسبته 92,5 % من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مكان عملهم نظيف وصحي وآمن، وهو ما بينته العبارة (14) ثانياً فما نسبته 80 % أكدوا حرص إدارتهم على تصميم المباني الخضراء (تخصيص مساحات وفضاءات للنباتات) لتحسين مزاج الموظفين وتجديد الهواء (ما أكدته إهتمامها بالبعد السابق).
- كما جاءت العبارات (16) و (17) و (12) و (13) بدرجات مرتفعة من الأهمية ف 72,5 % من أفراد مجتمع الدراسة غير مرتاحون لديكور مكاتبهم، وهذا راجع لتوفر مكاتبهم على تجهيزات ووسائل مكتبية عصرية وهو ما بينته نسبة 70 % من الموظفين، وهي نفس النسبة التي أكدت على توفر مكاتبهم على كرسي صحي تجنبهم آلام الظهر والرقبة، أما ما نسبته 67,5 % من أفراد مجتمع الدراسة أبدوا بأن التفاصيل المعمارية للمبنى تشعرهم بالراحة النفسية (موقع دورات المياه، مكان للمدخنين، السلام، الرواق،... إلخ).

- وأخيرا تأتي العبارة (15) بدرجة متوسطة من الأهمية بمتوسط (3,27) وإنحراف (0,987) فما نسبته 50 % فقط أظهروا تحفيز الألوان المعتمد (الخارجية والداخلية ) على القيام بعملهم ويمكن إرجاع هذا لأسباب متعددة منها متغير الجنس والأذواق الشخصية وتفضيلات الأفراد.
- فقد جاء البعد الرابع "تصميم المبنى وتجهيز المكاتب" على درجة مرتفعة من الأهمية بالنسبة لمفردات مجتمع الدراسة غير أن إتجاهاتهم تميل إلى الإيجابية وهو ما يبينه المتوسط الكلي للبعد المقدر بـ (3,62) أكبر من (3)، ويرجع كل ذلك للتصميم الحديث للمبنى الإداري للمراقبة المالية لولاية جيجل الحديث والعصري ولحرص الإدارة على الإهتمام بآراء الموظفين وإشراكهم في هذا المشروع منذ البداية من إختيار الموقع إلى تصميم المكاتب حسب الهيكل التنظيمي، وهذا تجنبا لعيوب الموقع القديم للمراقبة المالية بنزل المالية لولاية جيجل.

### ثانيا: تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات المحور الثاني

جاء هذا المحور ليكشف مستوى الأداء لدى الموارد البشرية لمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل بالوقوف على إتجاهات وآراء مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور والتي وزعت على ثلاثة أبعاد:

#### 1. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الأول

في الجدول التالي عرض للمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الأول " بعد أداء المهمة".

الجدول رقم (29) : المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد أداء المهمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الأهمية
18	لدي المؤهلات الكافية لممارسة مهامي الرقابية بكفاءة	4,23	0,660	مرتفع
19	أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة والأخلاق المهنية	4,15	0,802	مرتفع
20	أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل لأداء مهامي	4,15	0,662	مرتفع
21	أقوم بعملية بدرجة عالية من الدقة والجودة	4,23	0,832	مرتفع
22	أحترم قرارات رئيسي دون تذمر	4,00	0,716	مرتفع
/	الكلي	4,15	0,499	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

- العبارة (18) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4,23) وإنحراف معياري (0,660) حيث أكد من خلالها 92,5 % من أفراد مجتمع الدراسة أن لديهم المؤهلات الكافية

لممارسة مهامهم الرقابية بكفاءة ( فطبيعة العمل تتطلب مستوى تعليمي عالي وهذا ما تفسره نسبة 87,5 % من أفراد الدراسة من الجامعيين )، بينما حلت العبارة (21) في المرتبة الثانية بنفس قيم المتوسط الحسابي ولكن بإنحراف معياري قدر بـ (0,832)، فما نسبته 87,5 % من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا أنهم يقومون بعملهم بدرجة عالية من الدقة والجودة، وتليها العبارة (20) حيث أن نسبة 90 % من الموظفين يخصصون وقت العمل الرسمي بالكامل لأداء مهامهم، وما نسبته 92,5 % منهم أبدوا ممارستهم لمهامهم دون أي ضغوط تفقداهم النزاهة والأخلاق المهنية وفق العبارة (19).

- وجاءت العبارة (22) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، فما نسبته 85 % من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا إحترامهم لقرارات رؤسائهم بدون تدمير.

- جاء هذا البعد الأول "أداء المهمة" على درجة عالية من الأهمية، فقد سجلت جميع عباراته مستوى عالي من الأهمية بمتوسط حسابي كلي قدره (4,15) ويقابله إنحراف معياري قدره (0,499)، وهو ما يشير إلى وجود إتفاق كبير بين أفراد مجتمع الدراسة على أنهم يقومون بأداء المهام الموكلة إليهم ضمن إطار وظيفتهم على أكمل وجه. وعليه فالقائمين على مصلحة المراقبة المالية مدينون لهم بالإهتمام بهم ومكافأتهم وذلك بتوفير الظروف اللازمة بغرض مساعدتهم وتحفيزهم على تحقيق التوازن بين الحياة في العمل والحياة الشخصية، من خلال متابعة وفهم العوامل التي تؤثر بالسلب على راحتهم ورفاهيتهم النفسية والجسدية والبحث عن الحلول لها.

## 2. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الثاني

فيما يلي عرض للمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الثاني " بعد الأداء السياقي".

الجدول رقم (30) : المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد الأداء السياقي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الأهمية
23	لإكمال مهامي لدي إستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية	3,40	1,172	متوسط
24	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير	3,60	0,928	مرتفع
25	أقدم إقتراحات وأقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل	3,93	0,572	مرتفع
26	أقبل إنتقادات الآخرين بصدر رحب	3,80	0,723	مرتفع
27	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم	4,10	0,441	مرتفع
28	أسعى دوما لنشر ثقافة حسن النية	4,18	0,594	مرتفع
/	الكلي	3,83	0,474	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss



- ما عدا العبارة (23)، جاءت جميع عبارات هذا البعد بمستوى عالي من الأهمية، فقد حلت العبارة (28) أولاً بمتوسط (4,18) وانحراف (0,594) فنسبة 90 % من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا سعيهم الدائم لنشر ثقافة حسن النية، وحلت العبارة (27) ثانياً من حيث الأهمية بمتوسط (4,10) فما نسبة 95 % من مفردات مجتمع الدراسة أبدوا تقديرهم يد المساعدة لزملائهم على القيام بالمهام الموكلة لهم ( وهذا ما تؤكدته النتيجة أعلاه التي أشارت لنشر ثقافة حسن النية بين الموظفين ).
- وقد حلت العبارة (25) ثالثاً بمتوسط (3,93) وانحراف (0,572) وهو ما يشير إلى أن 80 % من أفراد مجتمع الدراسة يقومون بتقديم إقتراحات ومبادرات لتحسين وتطوير العمل، فيما جاءت العبارة (26) الرابعة بمتوسط (3,80) وانحراف (0,723) فما نسبته 82,5 % أكدوا تقبلهم لإنتقادات الآخرين بصدق رطب.
- وحلت العبارة (23) أخيراً بمتوسط حسابي (3,40) وانحراف معياري (1,172) غير أنها تشير إلى ما نسبته 57,5 % من الموظفين أبدوا إستعدادهم للعمل خارج أوقات العمل الرسمية.
- وقد جاء هذا البعد الثاني "الأداء السياقي" على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة بمتوسط كلي (3,83) وانحراف كلي (0,474)، فهو يبين إدراكهم لهذا النوع من الأداء فبالرغم من أنه لا يندرج ضمن متطلبات الوظيفة فهو يساهم في تحسين الأداء بشكل غير مباشر، كما يعتبر هذا من المؤشرات الإيجابية له.

### 3. تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الثالث

الجدول التالي عرض للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد الثالث " بعد الأداء التكيفي".

الجدول رقم (31) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأداء التكيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
29	لدي القدرة على التعامل مع وضعيات العمل غير المتوقعة	4,05	0,597	مرتفع
30	بإمكاني حل المشاكل بشكل خلاق (جيد)	4,20	0,464	مرتفع
31	أسعى دائماً إلى تعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف	4,25	0,543	مرتفع
32	أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في إطار العمل	3,97	0,698	مرتفع
/	الكلي	4,11	0,415	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

- كل عبارات هذا البعد ذات قيم عالية للمتوسط الحسابي، فقد جاءت العبارة (31) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4,25) وانحراف معياري يقدر بـ (0,543) فما نسبته 95 % من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا سعيهم الدائم إلى تعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف، وهذا ما أكدته نسبة 97,5 % من الموظفين في أن معظمهم يرون أنهم قادرون على حل المشاكل بشكل خلاق وهو ما جاءت به العبارة (30) في المرتبة الثانية ( فالأقدمية عنصر مهم في مواجهة هذه المواقف بحيث أن نسبة أفراد مجتمع الدراسة الذين تفوق أقدمتهم 5 سنوات تقدر بـ 87,5 %).
- أما المرتبة الثالثة فأحتلتها العبارة (29) بمتوسط حسابي (4,05) وانحراف معياري (0,597)، حيث أكد ما نسبته 90 % من أفراد مجتمع الدراسة أن لديهم القدرة على التعامل مع وضعيات العمل غير المتوقعة.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة الأخيرة في الإستبيان ككل (32) بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,698)، حيث أن ما نسبته 85 % من أفراد مجتمع الدراسة أبدوا تجاوبهم مع كل المتغيرات التي تحدث في إطار العمل.
- جاء البعد الثالث "الأداء التكيفي" على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة، وهذا ما يدل على إدراكهم للأداء التكيفي وهو بدوره يعتبر مؤشر إيجابي على أن موظفي مصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل لديهم القدرات والمؤهلات والمهارات والخبرات التي تمكنهم من التعامل مع الوضعيات والمواقف غير المتوقعة بشكل جيد.

### المطلب الثالث: إختبار نموذج الدراسة

ستتم دراسة جودة البيانات بدارسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة والتحقق من عدم وجود مشكل إرتباط المتغيرات المستقلة، وسيتم تحليل المتغيرات تحليلا وصفا بدراسة الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### 1. إختبار معامل الإلتواء والتفطح:

قبل التطرق لإختبار فرضيات الدراسة لابد من إختبار طبيعة توزيع البيانات، والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي وذلك بإستخدام معامل الإلتواء "Skewness" ومعامل التفطح "Kurtosis"، كما يوضحه الجدول التالي:  
الجدول رقم (32): إختبار التوزيع الطبيعي (معامل الإلتواء "Skewness" ومعامل التفطح "Kurtosis")

المحور	المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفطح
البيئة المادية للعمل المكتبي	الإضاءة	-0,145	0,554
	الضوضاء	-1,221	1,098
	التهوية والتكييف	-0,568	0,429
	تصميم المبنى وتجهيز المكاتب	-0,700	0,842
أداء الموارد البشرية		0,266	-0,031

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الإلتواء "Skewness" لمتغيرات الدراسة ينتمي إلى المجال  $[-0,145, -1,221]$  وهو بذلك أقل من 03، بينما معامل التفلطح "Kurtosis" محصور ضمن المجال  $[0,429, 1,098]$  وهو بذلك أقل من 20، إذن فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإكمال الدراسة واختبار صحة الفرضيات باستخدام الإختبارات المعلمية. وهذا حسب ما أكدته دراسة Cao & Dawlatshahi (2005) إذ أكد أنه إذا كان معامل الإلتواء أقل من 03 ومعامل التفلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي<sup>1</sup>.

## 2. إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

للتحقق من عدم إرتباط المتغيرات المستقلة تم حساب كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح كما يوضحه الجول الموالي:

الجدول رقم (33): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
الإضاءة	1,138	0,878
الضوضاء	1,087	0,920
التهوية والتكييف	1,481	0,675
تصميم المبنى وتجهيز المكاتب	1,526	0,655

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة ( VIF ) Variance Inflation Factor محصور بين  $[1,087, 1,526]$  وهي أقل من 10، كما أن التباين المسموح Tolerance محصور بين  $[0,655, 0,920]$  وهي أقل من 0,1، إذن لا يوجد إرتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل وإختبار صحة الفرضيات. وهذا حسب دراسة Bryant-Kutcher, Jones, & Widener (2006)، إذ أكد هؤلاء الباحثون أن مشكل إرتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0,1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة<sup>2</sup>.

## المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا الجزء الأخير من الدراسة الميدانية إختبار فرضيات الدراسة لنصل بذلك لتقديم أهم النتائج التي توصلنا إليها ونقدم بعض التوصيات وقد جاءت فرضيات دراستنا كالتالي:

<sup>1</sup>- Cao.Q, Doulatshahi.S, **The Impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in agile manufacturing environment**, Journal of operation management, 2005, 23, PP 531-550.

<sup>2</sup>- brynant-kutcher et all, **Market valuation of intangible resource: the use of strategic human capital**, in advance in management accounting, 2006, 17, PP 01-42.

- البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل ملائمة؛
- يوجد مستوى عالي لأداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لعناصر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل.

حيث تتفرع هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للإضاءة على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للضوضاء على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتنهية والتكييف على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتصميم المبنى وتجهيز المكاتب على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل.

أولاً: إختبار الفرضية الأولى

قمنا بصياغة الفرضية الأولى التي تنص على أنه "البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل ملائمة" كما يلي:

- $H_0$ : البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل غير ملائمة؛
  - $H_1$ : البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل ملائمة.
- وبهدف معرفة أي الفرضيتين نقبل (الصفريّة  $H_0$  أو البديلة  $H_1$ ) نعتمد على قاعدة القرار التالية:
- إذا كان مستوى الدلالة "Sig" أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0,05 فإننا نقبل الفرضية الصفريّة  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ؛
  - إذا كان مستوى الدلالة "Sig" أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0,05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ونرفض الفرضية الصفريّة  $H_0$ ؛

الجدول رقم (34): نتائج إختبار الفرضية الأولى

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة T المجدولة	قيمة T المحسوبة	البيئة المادية للعمل المكتبي
- نقبل الفرضية البديلة $H_1$ - ونرفض الفرضية الصفريّة $H_0$	0,000	2,02	7,744	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة  $\alpha \leq 0,05$

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المحسوب Sig قد بلغ (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة  $\alpha \leq 0,05$ ، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  والقائلة بأن: "البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل ملائمة"، وهذا ما تدعمه قيمة T المحسوبة والبالغة 7,744 وهي أكبر من قيمة T المجدولة والمقدرة بـ 2,02.

#### ثانيا: إختبار الفرضية الثانية

قمنا بصياغة الفرضية الثانية والتي تنص على أن: "مستوى أداء الموارد البشرية عالي بالمراقبة المالية لولاية جيجل". كما يلي:

-  $H_0$ : مستوى أداء الموارد البشرية متدني بالمراقبة المالية لولاية جيجل ؛

-  $H_1$ : ي مستوى أداء الموارد البشرية عالي بالمراقبة المالية لولاية جيجل.

وبهدف معرفة أي الفرضيتين نقبل ( الصفرية  $H_0$  أو البديلة  $H_1$  ) نعتمد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كان مستوى الدلالة "Sig" أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0,05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ؛

- إذا كان مستوى الدلالة "Sig" أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0,05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ؛

وكانت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (35): نتائج إختبار الفرضية الثانية

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة T المجدولة	قيمة T المحسوبة	أداء الموارد البشرية
- نقبل الفرضية البديلة $H_1$ - ونرفض الفرضية الصفرية $H_0$	0,000	2,02	16,570	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المحسوب Sig قد بلغ (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة  $\alpha \leq 0,05$ ، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  والقائلة بأن: " مستوى أداء الموارد البشرية عالي بالمراقبة المالية لولاية جيجل "، كما بلغت قيمة T المحسوبة والبالغة 16,570 وهي أكبر من قيمة T المجدولة والمقدرة بـ 2,02، لكن بتحفظ إذ يجب التأكد من أن مستويات الأداء عالية فعلا من خلال اللجوء إلى الجدول الموالي:

الجدول رقم (36): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني "أداء الموارد البشرية"

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
أداء الموارد البشرية	4,015	0,387	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

حسب الجدول رقم (36) فإن المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء الموارد البشرية بلغ (4,015) وهو يقع ضمن المجال [3,41- 5] والذي يشير إلى المستوى العالي من الأداء، وفق ما يشير إليه مقياس ليكرت "Likert" المبين في الجدول رقم (07)، كما أن الانحراف المعياري الكلي قد بلغ (0,387)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية " مستوى أداء الموارد البشرية عالي بالمراقبة المالية لولاية جيجل".

### ثالثاً: إختبار الفرضة الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  لعناصر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل". ويمكن صياغتها كما يلي:

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  لعناصر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛

-  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  لعناصر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل.

ولمعرفة أي الفرضيتين نقبل ( الصفرية  $H_0$  أو البديلة  $H_1$  ) نعتمد على نتائج التباين للانحدار، إضافة إلى نتائج التباين للانحدار المتعدد، والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج إختبار الفرضية الثالثة ( تحليل التباين للانحدار "Anlysis of variances" )

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة Sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط (R)
الانحدار	1,917	4	0,479	4,261	0,006	0,328	0,572
الخطأ المتبقي	3,936	35	0,112	-	-	-	-
المجموع	5,853	93	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة  $\alpha \leq 0,05$

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,006) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة  $\alpha \leq 0,05$ ، مما يعني وجود أثر دال لأبعاد البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء

الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل، كما يتضح أيضا من خلال الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ (0,328) وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل ( البيئة المادية للعمل المكتبي ) في سلوك المتغير التابع ( أداء الموارد البشرية ) بما نسبته 32,8 % أي أن 67,2 % من التأثير الذي يحدث في أداء الموارد البشرية قد يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج قيد الدراسة ( قد تكون العوامل الإجتماعية والنفسية )، وعليه نقول أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  لعناصر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل"، مقبولة.

ومن أجل معرفة الأبعاد المسؤولة عن هذا الأثر، سنقوم بإختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثالثة، وذلك بالإعتماد على قاعدة القرار التي تتضمن حالتين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): قاعدة القرار لإختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية

القرار المتخذ	البيـــــــــــــان	الحالة
الفرضية مقبولة	إذا كان مستوى الدلالة ( T ) أقل أو يساوي مستوى المعنوية، أي: ( $T \leq 0,05$ )، وكانت المعاملات النمطية Beta موجبة، أي: ( $Beta > 0$ ).	الأولى
الفرضية مرفوضة	إذا كان مستوى الدلالة ( T ) أكبر أو يساوي مستوى المعنوية، أي: ( $T > 0,05$ )	الثانية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على: فوزية مقاش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 213. وتأسيسا على قاعدة القرار الموضحة في الجدول أعلاه، سيتم إختبار أثر كل بعد على مدى من أبعاد البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل إعتقادا على تحليل التباين للإندجار المتعدد، كما توضحه النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج Model
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0,000	5,009	-	0,515	2,577	ثابت Constant
0,362	0,923	0,137	0,086	0,079	الإضاءة
0,262	-1,141	-0,165	0,087	-0,099	الضوضاء
0,170	1,402	0,236	0,138	0,193	التهووية والتكيف
0,041	2,122	0,363	0,090	0,190	تصميم المبنى وتجهيز المكاتب

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق يمكن تبيان ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  للإضاءة على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل". ويمكن صياغتها كما يلي:

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  للإضاءة على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛

-  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  للإضاءة على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل.

وطبقا لقاعدة القرار الموضحة في الجدول رقم (38)، يتبين أنه ليس للإضاءة أثر على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل، لأن مستوى الدلالة يساوي 0,362 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: ( Sig=0,362 > 0,05 )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0,05$  للإضاءة على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل، مرفوضة؛

- الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  للوضاء على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل". ويمكن صياغتها كما يلي:

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  للوضاء على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛

-  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  للوضاء على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل.

وطبقا لقاعد القرار الآتفة الذكر، يتضح أنه ليس للوضاء أثر على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل لأن مستوى الدلالة يساوي 0,262 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: ( Sig=0,262 > 0,05 )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0,05$  للوضاء على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل، مرفوضة؛

- الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  للتهدية والتكيف على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل". ويمكن صياغتها كما يلي:



-  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  للتهوية والتكييف على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛

-  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  للتهوية والتكييف على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل.

وطبقا لقاعد القرار السابقة الذكر، يتبين أنه ليس لبعده للتهوية والتكييف أثر على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل لأن مستوى الدلالة يساوي 0,170 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: (Sig=0,170 > 0,05)، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0,05$  للتهوية والتكييف على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل، مرفوضة؛

#### - الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  لتصميم المبنى وتجهيز المكاتب على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل". ويمكن صياغتها كما يلي:

-  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  لتصميم المبنى وتجهيز المكاتب على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؛

-  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  لتصميم المبنى وتجهيز المكاتب على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل.

وطبقا لقاعد القرار المذكورة سابقا، يتضح أن لتصميم المبنى وتجهيز المكاتب أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل لأن مستوى الدلالة يساوي 0,041 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: (Sig=0,041 < 0,05)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل (تصميم المبنى وتجهيز المكاتب) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) حيث بلغت 0,363 أي ما نسبته 36,3% وهي تعد قيمة مرتفعة مقارنة بالأبعاد الأخرى للبيئة المادية للعمل المكتبي، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0,05$  لتصميم المبنى وتجهيز المكاتب على أداء الموارد البشرية بالمراقبة المالية لولاية جيجل، مقبولة؛

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من هذه الدراسة وكان متمما للفصل الذي سبقه، والذي حاولنا من خلاله دراسة واقع البيئة المادية للعمل المكتبي بمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل وأثرها على أداء مواردها البشرية، وذلك بالإعتماد على مجموعة من العناصر، وقد قمنا بإستخدام الإستبيان كوسيلة رئيسية لذلك، أين تم توزيعه على مجموع موظفي المصلحة ( مسح شامل ) والمقدر عددهم بـ 40 موظف، حيث أسترجعت بالكامل وكانت كلها صالحة للتحليل، وقد تم تحليل بياناتها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "Spss". وبعد القيام بعمليات التفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمصادر الإستبيان تبين أنه يسود مستوى ملائم للبيئة المادية للعمل المكتبي بالمصلحة محل الدراسة، مع مستوى عال من الأداء لدى مواردها البشرية، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  ) لعناصر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية بالمصلحة محل الدراسة يفسره بعد التصميم، دون غيره من الأبعاد المعتمد عليها في الدراسة.

الخاتمة

## الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة واقع البيئة المادية للعمل المكتبي بمصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل وأثرها على أداء مواردها البشرية، وفي ظل الإجابة على الإشكالية المطروحة والبحث عن مدى صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وبعد التطرق للأدبيات النظرية لموضوع الدراسة والقيام بالدراسة الميدانية بالمصلحة محل الدراسة بهدف الخروج بها من الإطار النظري إلى الواقع العملي والتطبيقي بهدف تقديم إضافة علمية، والتي من خلالها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج بشقيها النظرية والميدانية والتي على ضوئها قمنا بتقديم بعض التوصيات والآفاق الدراسة المستقبلية.

### أولاً: النتائج الدراسة

#### 1. النتائج النظرية

- أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية الإضاءة بالمكاتب لما لها من أثر على أداء الموظفين بشكل مباشر إما بتحسين أو إعاقة قدرتهم البصرية اللازمة للعمل بكفاءة، وهو ما يعرضهم لأمراض مهنية؛
- يتطلب أداء مختلف الأعمال المكتبية حد أدنى من الهدوء، لمساعدة الموظف على التركيز في عمله، فللضوضاء أي كان نوعها أو مصدرها آثار سلبية منها ما هو نفسي وفسيولوجي كالتأثير على الجهاز السمعي؛
- تعد التهوية والتكييف الجيدة في المكاتب والمباني الإدارية عامل جذب لما توفره من راحة نفسية وجسدية للموظف؛
- يعتبر تصميم المبنى وتجهيز المكاتب عنصر مؤثر على أداء الموارد البشرية، فتصميم المباني الخضراء يحقق الرفاهية ويعزز الدافعية للعمل.

#### 2. النتائج الميدانية

- أظهرت نتائج تحليل أفراد الدراسة الميدانية على أن البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل ملائمة؛
- كما أظهرت النتائج تمتع الموارد البشرية العاملة في هذه المصلحة بمستويات عالية من الأداء وهذا نظراً لحرصهم الدائم على إكتساب المعرفة ( التكوين ) والدقة والجودة المطلوبتين في العمل ( أداء المهمة )؛
- وجود أثر لعناصر البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل على أداء مواردها البشرية، راجع لبعد تصميم المبنى وتجهيز المكاتب، في حين لم يكن هناك أثر لباقي الأبعاد ( الإضاءة، الضوضاء، التهوية والتكييف ).

ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج النظرية والميدانية المتوصل إليها، وبهدف لفت إهتمام متخذي القرار والقائمين على شؤون مصلحة المراقبة المالية لولاية جيجل بالبيئة المادية للعمل المكتبي لما لها من أثر إيجابي على أداء الموظفين، قمنا بتقديم جملة من التوصيات والإقتراحات التي نوجزها فيما يلي:

- إضفاء المزيد من التحسينات بخصوص البيئة المادية كإضافة الستائر وعدم الإكتفاء بالواجهات الزجاجية للمبنى ( Stop Sol )؛
- تدعيم الفواصل الداخلية والحوائط الخارجية للمبنى الإداري بعوازل الصوتية؛
- المحافظة على تنوع مصادر التهوية ( طبيعية وإصطناعية ) بغرض توفير قدر معين من الهواء النقي والصحي للحد من إنتشار البكتيريا؛
- مراعاة الخصوصية الداخلية للمكاتب، من خلال حجب الفواصل الزجاجية؛
- إستشارة الموظفين فيما يخص تحديث التجهيزات والوسائل المكتبية وفق مواصفات الأرغونوميا.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- دراسة مقارنة بين بيئات العمل المادية في القطاع العام والقطاع الخاص؛
- علاقة الأرغونوميا بحوادث العمل والأمراض المهني.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. ابن منظور، لسان العرب، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، 1968.
2. إسماعيل محمد السيد، وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.
3. السيد عليوه، الإدارة المكتبية الحديثة وطرق إعداد التقارير والمكاتبات، ط1، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
4. بدوي أحمد زكي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
5. بوحفص مباركي، العمل البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004.
6. دلال القاضي، محمود البياني، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، ط1، دار الحامد، عمان، 2008.
7. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، الأردن، 2015.
8. رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2007.
9. رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013.
10. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟ سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001.
11. سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي-عربي)، ط31، دار الآداب، بيروت، 2003.
12. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
13. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2011.
14. عبد الله عمر زين الكاف، تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج Spss، ط1، مكتبة القانون والإقتصاد، الرياض، 2014.
15. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
16. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
17. مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، دار التحرير للطبع والنشر، مصر، 1989.
18. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام Spss، ط1، دار وائل للنشر، 2008.

19. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الاسكندرية، 2008.
20. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، ط3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
21. نجم عبود نجم، دراسة العمل والهندسة البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
22. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
23. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، دار الوراق للنشر، الأردن، 2006.

#### ❖ الرسائل الجامعية

1. أحمد سعدي أحمد الشنطي، التصميم المعماري كمدخل لتحقيق الأمن والأمان في المباني الإدارية (المباني الإدارية في مدينة غزة حالة دراسية)، رسالة ماجستير هندسة معمارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014.
2. الشيخ محمد الخضر محمد، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري: بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2012.
3. ايناس أحمد علي السلمي، جودة بيئة العمل وانعكاسها على التفكير الابداعي في المشروعات الصغيرة، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة أم القرى، السعودية، 2015.
4. روند حمد الله أبو زعرور، أثر التصميم الداخلي في إنجاح محتوى الفضاءات المعمارية الداخلية والخارجية "المباني السكنية المنفصلة (الفلل) في نابلس نموذجاً"، رسالة ماجستير في الهندسة المعمارية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2013.
5. 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.
6. فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
7. عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010.
8. عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل شيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
9. كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالاغواط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آكلي محمد الحاج البويرة، 2015.



10. ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018.
11. نبيل سوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية: دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

#### ❖ المجالات

1. إسعادي فارس، أثر الضوضاء على صحة العاملين في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 18، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2015.
2. رغيد إبراهيم إسماعيل، عناصر الهندسة البشرية وأثرها في تحسين بيئة العمل الفيزيائية وتقليل الإصابات: دراسة استطلاعية على مجموعة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 4، الإصدار 4، كلية الحداثة الجامعة، العراق، 2011.
3. عزام محمد علي حسن، علاقة بيئة العمل المادية بالأمن النفسي للعاملين وأثرها على أدائهم الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في مديرية تربية دمشق، مجلة جامعة الفرات سلسلة العلوم الأساسية، المجلد 9، العدد 36، سوريا، 2014.
4. فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 91، جامعة العراق، 2012.
5. محمد بن سعد آل حمود، إسماعيل بن محمد بديوي، ظاهرة المبني العليل: أسبابها ووسائل علاجها، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم الهندسية، المجلد 13، العدد 1، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2001.
6. مريم ضبع، الضغط المهني وإستراتيجيات المقاومة لدى العمال، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجلفة، العدد 06، 2017.
7. يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الاسلامية بغزة، مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الدراسات الانسانية، المجلد 18، العدد 2، 2010.

#### ❖ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

1. العدد 64 الصادر في 27 نوفمبر 2011: المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية؛
2. العدد 28 الصادر في 26 ماي 2012: القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جويلية 2012 الذي يحدد عدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين وكذا تنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع؛

❖ المنشورات

1. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة وتقنيات المكاتب، السعودية، 2008.
2. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الدليل الإرشادي للصحة والسلامة المهنية في الحكومة الاتحادية، الإمارات، 2015.
3. مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، مجلة العلوم والتقنية: المدن الذكية، السعودية، العدد 111، 2014.
4. منظمة العمل العربية، السيطرة على البيئة الداخلية- موسوعة الصحة والسلامة المهنية، الإصدار 4، المجلد 2، الفصل 45، 2015، تاريخ التصفح: 2019/03/30، على الساعة 10:12، [www.aiosh.org](http://www.aiosh.org).
5. وزارة التربية والتعليم، الإدارة المكتبية، السعودية، 2006-2007.
6. وزارة الخدمة المدنية، الدليل الإرشادي لبيئة العمل المادية في الأجهزة الحكومية السعودية، السعودية، 2016.

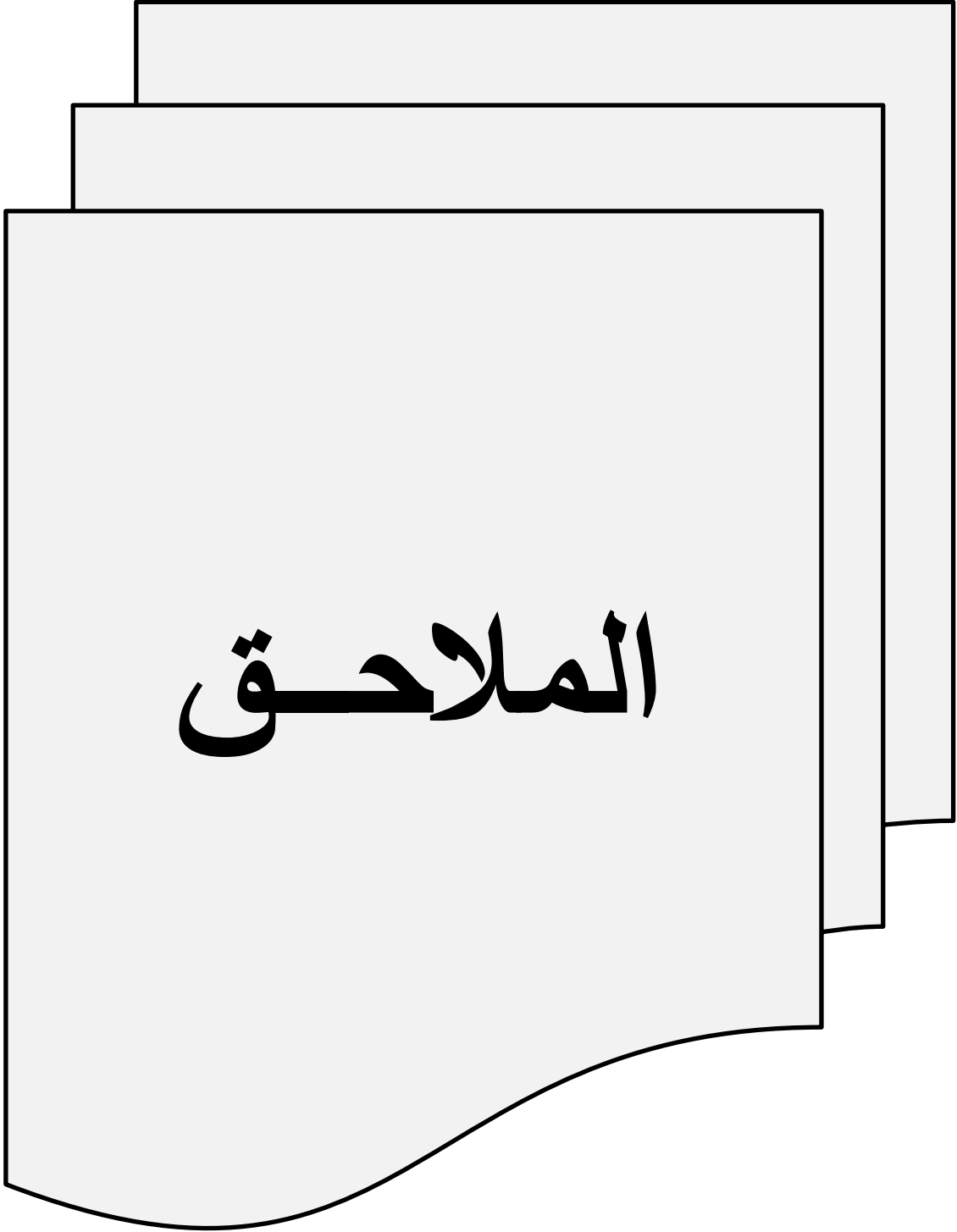
❖ المواقع الإلكترونية

1. أحمد عبد الكاظم جوني، علم النفس الإداري والتنظيمي، المحاضرة الخامسة، تاريخ التصفح: 2019/05/01، على الساعة: 11:50، <http://qu.edu.iq>.
2. محمد الجاويش، هل تعاني من نقص في الإنتاجية؟ ربما تصميم مكتبك هو العائق، تاريخ التصفح: 2019/04/25 على الساعة: 11:30، <http://midan.aljazeera.net>.
3. منير عباس، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين: دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، الجامعة السورية الخاصة، سوريا، 2017، تاريخ التصفح: 2019/03/20 على الساعة 09:15، [http://www.spu.edu.sy/downloads/files/1517040516\\_drmun1.pdf](http://www.spu.edu.sy/downloads/files/1517040516_drmun1.pdf).
4. نهى بنت سعيد نقيطي، خديجة بنت أحمد زيني، تأثير سيكولوجية المباني الإدارية على إنتاجية الأفراد، ص 03-06، تاريخ التصفح: 2019/04/30 على الساعة 14:30، [www.aaciaegypt.com/up-content/uploads/2016/01.pdf](http://www.aaciaegypt.com/up-content/uploads/2016/01.pdf).

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Aram Hanna Massoudi, Samir Salah Aldin Hamdi, **The Consequence of work environment on Employees Productivity**, Journal of Business and Management, Volume 19, Issue1, 2017.
2. Brynant-Kutcher et all, **Market valuation of intangible resource: the use of strategic human capital**, in advance in management accounting, 2006, 17, PP 01-42.
3. Cao.Q, Doulatshahi.S, **The Impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in agile manufacturing environment**, Journal of operation management, 2005, 23, PP 531-550.
4. Komalanathan Vimalanathan & Thangavelu Ramesh Babu, **The effect of indoor office environment on the work performance, health and well-being of office workers**, journal of environmental health science & engineering, 2014, 12 : 113.
5. Mathews .K, And Canon .L: **Environment noise level as adeterminant of helping behavior** journal of Personality and Social psychology, Vol 32 (4), 1975.

6. R.K. Chopra, Priyanka Gauri, **Office Management**, 17th Revised & Updated Edition, Himalaya Publishing House, 2008, India.
7. Shruti Sehgal, Relationship between work environment and productivity, International journal of engineering research and applications, 2012, Vol 02, Issue 04, P 1994. Consulté le 26/04/2019 à 10:20. [http://www.ijera.com/papers/Vol2\\_Issu4/LY2419921995.pdf](http://www.ijera.com/papers/Vol2_Issu4/LY2419921995.pdf)
8. Syutrika Vergie Rorong, **The impact of physical work environment toward employee performance at P.T bank Negara Indonesia manado regional office**, journal emba, vol.4, 2016.



الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
إستمارة بحث مكملة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية

الملحق رقم (01): الإستبيان

تحية طيبة وبعد؛

في إطار تحضيرنا لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، نقوم حاليا بإجراء بحث بعنوان: "أثر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة المراقبة المالية لولاية جيجل". لهذا الغرض قمنا بتصميم هذه الإستبانة للتعرف على واقع البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل هذا من جهة، ومن جهة أخرى معرفة أثرها على أداء مواردها البشرية. 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.

تحت إشراف الدكتور:

نبيل سوفي

✓ الطالبين:

- ماهرة نجيب

- تيرير حسين

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس

أنثى	ذكر

2. العمر

أقل من 30 سنة	30 - 35 سنة	36 - 40 سنة	أكثر من 40 سنة

3. المستوى التعليمي

متوسط	ثانوي	جامعي

4. الأقدمية

أقل من 5 سنوات	05 - 10 سنوات	11 - 15 سنة	16 - 20 سنة	21 سنة فما فوق

5. سلك التوظيف

أسلاك تقنية	أسلاك مشتركة

6. المنصب النوعي

- هل تشغل منصب نوعي؟

لا	نعم

القسم الثاني: يشمل محورين: البيئة المادية للعمل المكتبي وأداء الموارد البشرية

أولاً: واقع البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الإضاءة</b>						
01	طبيعة عملي يتطلب اضاءة مناسبة					
02	شدة الاضاءة الاصطناعية في مكتبي معتدلة تتناسب مع طبيعة عملي					
03	ستائر نوافذ مكتبي مناسبة تمنع دخول أشعة الشمس القوية					
<b>الضوضاء</b>						
04	مبنى الإدارة يتواجد في مكان هادئ بعيدا عن ضوضاء المدينة					
05	مستوى الضجيج في مكتبي (الناتج عن الحديث الجانبي، رنين الهاتف، الحركة في الرواق،... إلخ) معقول					
06	مكتبي مزود بعوازل صوتية					
<b>التهوية والتكييف</b>						
07	عدد النوافذ في مكتبي يساعد على تهويته					
08	عدد الموظفين الذين يترددون على مكتبي معقول لا يؤثر على جودة الهواء (بفعل التنفس، التدخين... إلخ)					
09	مكتبي يتوفر على جهاز تكييف الهواء					
10	مكتبي يتوفر على جهاز التدفئة					
<b>تصميم المبنى وتجهيز المكاتب</b>						
11	يتوفر مكتبي على أدوات الأمن والسلامة (مثل نظام الانذار، مظفاة الحرائق، منافذ النجدة، لافتات إرشادية،... إلخ)					
12	مكان عملي نظيف وصحي					
13	يتوفر في مكتبي كراسي صحية تجنبني آلام الظهر والرقبة					
14	التفاصيل المعمارية للمبنى يشعرني بالراحة النفسية (موقع دورات المياه، مكان للمدخنين، السلام، الرواق،... إلخ)					
15	إدارتي حريصة على تصميم المباني الخضراء (تخصيص مساحات وفضاءات للنباتات) لتحسين مزاج الموظفين وتجديد الهواء					
16	الألوان المعتمدة (الخارجية والداخلية) مختارة بعناية تحفز على العمل					
17	ديكور مكتبي مريح					

					مكتبي يتوفر على الحد الأدنى من التجهيزات والوسائل الضرورية لأداء عملي	18
--	--	--	--	--	--	----

**ثانياً: أداء الموارد البشرية للمراقبة المالية لولاية جيجل**

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	أنجز عملي في الوقت المحدد له					
20	أواظب بشكل دائم على استغلال كل وقت العمل الرسمي					
21	ألتزم بمواقبت الدخول والخروج الرسمية					
22	أحرص على أداء مهامي بدقة وجودة عالية					
23	أتواصل مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة					
24	أحقق الأهداف الوظيفية بشكل جيد					
25	أهتم بتحسين مستوى أدائي للعمل بشكل مستمر					
26	أبرز مهاراتي أثناء أدائي لعملي					
27	لدي القدرة للتكيف مع الظروف والمتغيرات الراهنة					
28	أقوم بتقديم اقتراحات ومبادرات لتطوير وتحسين العمل					
29	أكون انطباع جيد لدى الرؤساء					
30	أزاول مهامي بدون ضغوط تفقدني النزاهة والأخلاق المهنية					
31	أملك المؤهلات اللازمة لأداء مهامي الرقابية بكفاءة					
32	ألتقيد بأنظمة العمل في انجاز أعمالي الخاصة					



الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

إسم الجامعة	الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (قطب تاسوست)	أستاذ مساعد (أ)	عزيزي وداد
	أستاذ محاضر (أ)	عيسى نجيمي
	أستاذ محاضر (ب)	شاطر شفيق
	أستاذ محاضر (ب)	شريف عمارة
	أستاذ محاضر (ب)	حمودة نسيم

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
إستمارة بحث مكملة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية

الملحق رقم (03): الإستبيان

تحية طيبة وبعد؛

في إطار تحضيرنا لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، نقوم حاليا بإجراء بحث بعنوان: "أثر البيئة المادية للعمل المكتبي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة المراقبة المالية لولاية جيجل". لهذا الغرض قمنا بتصميم هذه الإستبانة للتعرف على واقع البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل هذا من جهة، ومن جهة أخرى معرفة أثرها على أداء مواردها البشرية. 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.

تحت إشراف الدكتور:

نبيل سوفي

✓ الطالبين:

- نجيب ماهرة

- حسين ترير

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس

أنثى	ذكر

2. العمر

أقل من 30 سنة	30 - 35 سنة	36 - 40 سنة	أكثر من 40 سنة

3. المستوى التعليمي

متوسط	ثانوي	جامعي

4. الأقدمية

أقل من 5 سنوات	05 - 10 سنوات	11 - 15 سنة	16 - 20 سنة	21 سنة فما فوق

5. سلك التوظيف

أسلاك تقنية	أسلاك مشتركة

6. المنصب النوعي

- هل تشغل منصب نوعي؟

لا	نعم

**القسم الثاني: يشمل محورين: البيئة المادية للعمل المكتبي وأداء الموارد البشرية**

**أولاً: واقع البيئة المادية للعمل المكتبي بالمراقبة المالية لولاية جيجل**

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الإضاءة</b>						
01	تتطلب طبيعة عملي إضاءة مناسبة					
02	تتناسب شدة الإضاءة الإصطناعية مع طبيعة عملي					
03	تمنع ستائر نوافذ مكتبي دخول أشعة الشمس القوية					
<b>الضوضاء</b>						
04	يتواجد مبنى الإدارة في مكان هادئ بعيدا عن ضوضاء المدينة					
05	يعتبر مستوى الضجيج في مكتبي (الناتج عن الحديث الجانبي، رنين الهاتف، الحركة في الرواق،... إلخ) معقول					
06	مكتبي مزود بعوازل صوتية					
<b>التهوية والتكييف</b>						
07	يساعد عدد النوافذ الموجودة في مكتبي على تهويته					
08	يتردد على مكتبي عدد معقول من الموظفين فلا تتأثر جودة الهواء					
09	يتوفر مكتبي على جهاز تكييف الهواء					
10	يتوفر مكتبي على جهاز التدفئة					
<b>تصميم المبنى وتجهيز المكاتب</b>						
11	مكان عملي نظيف وصحي وآمن					
12	يتوفر مكتبي على كرسي صحي يجنبني آلام الظهر والرقبة					
13	تشعرنى التفاصيل المعمارية للمبنى بالراحة النفسية (موقع دورات المياه، مكان للمدخنين، السلالم، الرواق،... إلخ)					
14	تحرص إدارتي على تصميم المباني الخضراء (تخصيص مساحات وفضاءات للنباتات) لتحسين مزاج الموظفين وتجديد الهواء					
15	تحفزني الألوان المعتمدة (الخارجية والداخلية) على العمل					
16	ديكور مكتبي مريح					
17	يتوفر مكتبي على تجهيزات ووسائل مكتبية عصرية					

ثانياً: أداء الموارد البشرية للمراقبة المالية لولاية جيجل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أداء المهمة</b>						
18	لدي المؤهلات الكافية لممارسة مهامي الرقابية بكفاءة					
19	أمارس مهامي دون أي ضغوط تقفني النزاهة والأخلاق المهنية					
20	أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل لأداء مهامي					
21	أقوم بعملتي بدرجة عالية من الدقة والجودة					
22	أحترم قرارات رئيسي دون تذمر					
<b>الأداء السياقي</b>						
23	لإكمال مهامي لدي إستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية					
24	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر					
25	أقدم إقتراحات وأقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل					
26	أقبل إنتقادات الآخرين بصدر رحب					
27	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم					
28	أسعى دوما لنشر ثقافة حسن النية					
<b>الأداء التكيفي</b>						
29	لدي القدرة على التعامل مع وضعيات العمل غير المتوقعة					
30	بإمكاني حل المشاكل بشكل خلاق (جيد)					
31	أسعى دائما إلى تعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف					
32	أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في إطار العمل					

## الملحق رقم (04): الصدق البنائي لمحاور الإستبيان

## الصدق البنائي لعبارات البعد الأول من المحور الأول "الإضاءة"

## Corrélations

		تتطلب طبيعة عملي إضاءة مناسبة	تناسب شدة الإضاءة الإصطناعية مع طبيعة عملي	تمنع ستائر نوافذ مكتبي دخول أشعة الشمس القوية	بعد الإضاءة
تتطلب طبيعة عملي إضاءة مناسبة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,389 ,013 40	,117 ,471 40	,670** ,000 40
تناسب شدة الإضاءة الإصطناعية مع طبيعة عملي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,389 ,013 40	1 40	,078 ,631 40	,675** ,000 40
تمنع ستائر نوافذ مكتبي دخول أشعة الشمس القوية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,117 ,471 40	,078 ,631 40	1 40	,681** ,000 40
بعد الإضاءة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,670** ,000 40	,675** ,000 40	,681** ,000 40	1 40

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الصدق البنائي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول "الضوضاء"

## Corrélations

		يتواجد مبنى الإدارة في مكان هادئ بعيدا عن ضوضاء المدينة	يعتبر مستوى الضجيج في مكثبي (النتاج عن الحديث الجانبي، رنين الهاتف، الحركة في الرواق،... إلخ) معقول	مكثبي مزود بعوازل صوتية	بعد الضوضاء
يتواجد مبنى الإدارة في مكان هادئ بعيدا عن ضوضاء المدينة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,363* 40	,194 40	,784** 40
يعتبر مستوى الضجيج في مكثبي (النتاج عن الحديث الجانبي، رنين الهاتف، الحركة في الرواق،... إلخ) معقول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,363* 40	1 40	,094 40	,779** 40
مكثبي مزود بعوازل صوتية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,194 40	,094 40	1 40	,480** 40
بعد الضوضاء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,784** 40	,779** 40	,480** 40	1 40

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الصدق البنائي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول "التهوية والتكييف"

## Corrélations

	يساعد عدد النوافذ الموجودة في مكتبي على تهويته	يتردد على مكتبي عدد معقول من الموظفين فلا تتأثر جودة الهواء	يتوفر مكتبي على جهاز تكييف الهواء	يتوفر مكتبي على جهاز التدفئة	بعد التهوية_ والتكييف
يساعد عدد النوافذ الموجودة في مكتبي على تهويته	1	,059	,257	,335*	,743**
		,716	,110	,035	,000
N	40	40	40	40	40
يتردد على مكتبي عدد معقول من الموظفين فلا تتأثر جودة الهواء	,059	1	-,051	-,039	,450**
	,716		,753	,812	,004
N	40	40	40	40	40
يتوفر مكتبي على جهاز تكييف الهواء	,257	-,051	1	,819**	,657**
	,110	,753		,000	,000
N	40	40	40	40	40
يتوفر مكتبي على جهاز التدفئة	,335*	-,039	,819**	1	,693**
	,035	,812	,000		,000
N	40	40	40	40	40
بعد التهوية_ والتكييف	,743**	,450**	,657**	,693**	1
	,000	,004	,000	,000	
N	40	40	40	40	40

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



## الصدق البنائي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول "تصميم المبنى وتجهيز المكاتب"

## Corrélations

		مكان عملي نظيف وصحي وآمن	يتوفر مكتبي على كرسي صحي يجنبي آلام الظهر والرقبة	تشعري التفاصيل المعمارية للمبنى بالراحة النفسية(موقع دورات المياه، مكان للمدخنين، السلام، الرواق،... إلخ)	تحرص إدارتي على تصميم المباني الخضراء (تخصيص مساحات وفضاءات للنباتات) لتحسين مزاج الموظفين وتجديد الهواء	تحفزي الألوان المعتمدة (الخارجية والداخلية) على العمل	ديكور مكتبي مريح	يتوفر مكتبي على تجهيزات ووسائل مكتبية عصرية	بعد تصميم المبنى وتجهيز المكتب
مكان عملي نظيف وصحي وآمن	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,470** ,002 40	,457** ,003 40	,508** ,001 40	,383 ,015 40	,452** ,003 40	,186 ,251 40	,643** ,000 40
يتوفر مكتبي على كرسي صحي يجنبي آلام الظهر والرقبة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,470** ,002 40	1 40	,673** ,000 40	,356** ,024 40	,445** ,004 40	,592** ,000 40	,466** ,002 40	,825** ,000 40
تشعري التفاصيل المعمارية للمبنى بالراحة النفسية(موقع دورات المياه، مكان للمدخنين، السلام، الرواق،... إلخ)	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,457** ,003 40	,673** ,000 40	1 40	,403** ,010 40	,566** ,000 40	,451** ,003 40	,365** ,021 40	,814** ,000 40
تحرص إدارتي على تصميم المباني الخضراء (تخصيص مساحات وفضاءات للنباتات) لتحسين مزاج الموظفين وتجديد الهواء	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,508** ,001 40	,356** ,024 40	,403** ,010 40	1 40	,556** ,000 40	,524** ,001 40	,009 ,955 40	,637** ,000 40
تحفزي الألوان المعتمدة (الخارجية والداخلية) على العمل	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,383 ,015 40	,445** ,004 40	,566** ,000 40	,556** ,000 40	1 40	,396** ,012 40	,257 ,110 40	,718** ,000 40
ديكور مكتبي مريح	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,452** ,003 40	,592** ,000 40	,451** ,003 40	,524** ,001 40	,396** ,012 40	1 40	,415** ,008 40	,759** ,000 40
يتوفر مكتبي على تجهيزات ووسائل مكتبية عصرية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,186 ,251 40	,466** ,002 40	,365** ,021 40	,009 ,955 40	,257 ,110 40	,415** ,008 40	1 40	,571** ,000 40
بعد تصميم المبنى وتجهيز المكتب	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,643** ,000 40	,825** ,000 40	,814** ,000 40	,637** ,000 40	,718** ,000 40	,759** ,000 40	,571** ,000 40	1 40

\*\*. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق البناني لعبارات المحور الثاني "أداء الموارد البشرية"

Corrélations

	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	الموارد أداء البشرية
Q18	1	,177	,390	,419	,271	,245	,193	,317	,097	,449	,420	,296	,352	,197	,180	,575
		,275	,013	,007	,090	,127	,234	,046	,553	,004	,007	,063	,026	,223	,267	,000
		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q19	,177	1	,294	,601	,179	,125	,186	,416	,362	,246	,105	,037	,055	,029	,190	,504
	,275	,065	,000	,270	,441	,251	,008	,022	,126	,520	,818	,736	,857	,240	,001	,001
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q20	,390	,294	1	,403	,054	,449	,476	,504	,332	,386	,518	,240	,401	,250	,563	,751
	,013	,065	,010	,740	,004	,002	,001	,036	,014	,001	,136	,010	,120	,000	,000	,000
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q21	,419	,601	,403	1	,387	,221	,319	,413	,333	,356	,022	,235	,279	-,014	,452	,674
	,007	,000	,010	,014	,171	,045	,008	,036	,024	,893	,144	,081	,931	,003	,000	,000
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q22	,271	,179	,054	,387	1	,336	,193	,188	,149	,243	,120	,120	,231	,132	,359	,493
	,090	,270	,740	,014	,034	,233	,246	,360	,130	,459	,461	,151	,417	,023	,001	,001
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q23	,245	,125	,449	,221	,336	1	,693	,237	,187	,020	,302	,227	,038	,081	,232	,623
	,127	,441	,004	,171	,034	,000	,141	,247	,903	,058	,159	,817	,621	,150	,000	,000
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q24	,193	,186	,476	,319	,193	,693	1	,376	,183	,038	-,009	,083	-,107	-,102	,222	,550
	,234	,251	,002	,045	,233	,000	,017	,257	,818	,955	,609	,511	,532	,169	,000	,000
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q25	,317	,416	,504	,413	,188	,237	,376	1	,211	,436	,190	,086	,251	,144	,124	,576
	,046	,008	,001	,008	,246	,141	,017	,192	,005	,239	,596	,118	,374	,447	,000	,000
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q26	,097	,362	,332	,333	,149	,187	,183	,211	1	,305	,262	,261	,122	,065	,142	,487
	,553	,022	,036	,036	,360	,247	,257	,192	,056	,102	,103	,452	,689	,381	,001	,001
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q27	,449	,246	,386	,356	,243	,020	,038	,436	,305	1	,518	,272	,401	,321	,258	,551
	,004	,126	,014	,024	,130	,903	,818	,005	,056	,001	,089	,010	,043	,108	,000	,000
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q28	,420	,105	,518	,022	,120	,302	-,009	,190	,262	,518	1	,336	,428	,497	,382	,553
	,007	,520	,001	,893	,459	,058	,955	,239	,102	,001	,034	,006	,001	,015	,000	,000
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q29	,296	,037	,240	,235	,120	,227	,083	,086	,261	,272	,336	1	,518	,277	,311	,477
	,063	,818	,136	,144	,461	,159	,609	,596	,103	,089	,034	,001	,084	,051	,002	,002
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q30	,352	,055	,401	,279	,231	,038	-,107	,251	,122	,401	,428	,518	1	,305	,491	,487
	,026	,736	,010	,081	,151	,817	,511	,118	,452	,010	,006	,001	,055	,001	,001	,001
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q31	,197	,029	,250	-,014	,132	,081	-,102	,144	,065	,321	,497	,277	,305	1	,288	,347
	,223	,857	,120	,931	,417	,621	,532	,374	,689	,043	,001	,084	,055	,072	,028	,028
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q32	,180	,190	,563	,452	,359	,232	,222	,124	,142	,258	,382	,311	,491	,288	1	,609
	,267	,240	,000	,003	,023	,150	,169	,447	,381	,108	,015	,051	,001	,072	,000	,000
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
البشرية_الموارد أداء	,575	,504	,751	,674	,493	,623	,550	,576	,487	,551	,553	,477	,487	,347	,609	1
	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,002	,001	,028	,000	,000
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (05): معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" لمحاور الإستبيان

معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" للمحور الأول "البيئة المادية للعمل المكتبي"

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	17

معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" للمحور الثاني "أداء الموارد البشرية"

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	15

معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" للمحاور الإستبيان ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	32

## الملحق رقم (06): البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	27	67,5	67,5	67,5
أنثى	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة من أقل 30	2	5,0	5,0	5,0
سنة 30-35 من	13	32,5	32,5	37,5
سنة 36-40 من	15	37,5	37,5	75,0
سنة 40 من أكثر	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## التعليمي\_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	1	2,5	2,5	2,5
ثانوي	4	10,0	10,0	12,5
جامعي	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	5	12,5	12,5	12,5
سنوات 5-10 من	27	67,5	67,5	80,0
سنة 11-15 من	1	2,5	2,5	82,5
سنة 16-20 من	5	12,5	12,5	95,0
فوق فما سنة 21 من	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## التوظيف\_سلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تقنية أسلاك	23	57,5	57,5	57,5
مشتركة أسلاك	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## النوعي\_المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	8	20,0	20,0	20,0
لا	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول "البيئة المادية للعمل المكتبي"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	40	4,10	,841
Q2	40	3,52	,933
Q3	40	2,60	1,194
الإضاءة	40	3,4083	,66875
Q4	40	4,07	,997
Q5	40	3,25	1,080
Q6	40	1,75	,630
الضوضاء	40	3,0250	,64223
Q7	40	3,83	1,035
Q8	40	3,57	,844
Q9	40	4,35	,622
Q10	40	4,38	,490
والتكييف_ التهوية	40	4,0313	,47430
Q11	40	4,02	,660
Q12	40	3,50	1,198
Q13	40	3,48	1,320
Q14	40	3,82	,931
Q15	40	3,27	,987
Q16	40	3,65	,975
Q17	40	3,63	1,125
المكتب_وتجهيز_المبنى_تصميم	40	3,6250	,73891
المكتبي_للعمل_المادية_البيئة	40	3,5765	,47081
N valide (listwise)	40		

## المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني "أداء الموارد البشرية"

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q18	40	2	5	4,23	,660
Q19	40	1	5	4,15	,802
Q20	40	2	5	4,15	,662
Q21	40	1	5	4,23	,832
Q22	40	2	5	4,00	,716
المهمة_أداء	40	2,60	5,00	4,1500	,49974
Q23	40	1	5	3,40	1,172
Q24	40	1	5	3,60	,928
Q25	40	3	5	3,93	,572
Q26	40	2	5	3,80	,723
Q27	40	3	5	4,10	,441
Q28	40	3	5	4,18	,594
السياقي_الأداء	40	2,83	5,00	3,8333	,47442
Q29	40	2	5	4,05	,597
Q30	40	3	5	4,20	,464
Q31	40	3	5	4,25	,543
Q32	40	2	5	3,97	,698
التكفي_الأداء	40	3,50	5,00	4,1187	,41598
البشرية_الموارد_أداء	40	3,20	4,87	4,0150	,38740
N valide (listwise)	40				

## الملحق رقم (08): نسب الموافقة على عبارات الإستبيان

## تتطلب طبيعة عملي إضاءة مناسبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	1	2,5	2,5	2,5
موافق غير	2	5,0	5,0	7,5
موافق	26	65,0	65,0	72,5
بشدة موافق	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## تناسب شدة الإضاءة الإصطناعية مع طبيعة عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	8	20,0	20,0	20,0
محايد	7	17,5	17,5	37,5
موافق	21	52,5	52,5	90,0
بشدة موافق	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## تمنع ستائر نوافذ مكتبي دخول أشعة الشمس القوية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	7	17,5	17,5	17,5
موافق غير	14	35,0	35,0	52,5
محايد	11	27,5	27,5	80,0
موافق	4	10,0	10,0	90,0
بشدة موافق	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## يتواجد مبني الإدارة في مكان هادئ بعيدا عن ضوضاء المدينة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	2	5,0	5,0	5,0
موافق غير	2	5,0	5,0	10,0
موافق	23	57,5	57,5	67,5
بشدة موافق	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يعتبر مستوى الضجيج في مكتبي (الناتج عن الحديث الجانبي، رنين الهاتف، الحركة في الرواق،... إلخ) معقول

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	2	5,0	5,0	5,0
موافق غير	11	27,5	27,5	32,5
محايد	4	10,0	10,0	42,5
موافق	21	52,5	52,5	95,0
بشدة موافق	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

مكتبي مزود بعوازل صوتية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	13	32,5	32,5	32,5
موافق غير	25	62,5	62,5	95,0
محايد	1	2,5	2,5	97,5
موافق	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يساعد عدد النوافذ الموجودة في مكتبي على تهويته

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	2	5,0	5,0	5,0
موافق غير	4	10,0	10,0	15,0
محايد	1	2,5	2,5	17,5
موافق	25	62,5	62,5	80,0
بشدة موافق	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يتردد على مكتبي عدد معقول من الموظفين فلا تتأثر جودة الهواء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	1	2,5	2,5	2,5
موافق غير	6	15,0	15,0	17,5
محايد	2	5,0	5,0	22,5
موافق	31	77,5	77,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



## يتوفر مكتبي على جهاز تكييف الهواء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
موافق	23	57,5	57,5	60,0
بشدة موافق	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## يتوفر مكتبي على جهاز التدفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	25	62,5	62,5	62,5
بشدة موافق	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## مكان عملي نظيف وصحي وآمن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
بشدة				
محايد	2	5,0	5,0	7,5
موافق	31	77,5	77,5	85,0
بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## يتوفر مكتبي على كرسي صحي يجنبني آلام الظهر والرقبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	3	7,5	7,5	7,5
بشدة				
موافق غير	8	20,0	20,0	27,5
محايد	1	2,5	2,5	30,0
موافق	22	55,0	55,0	85,0
بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تشعري التفاصيل المعمارية للمبنى بالراحة النفسية (موقع دورات المياه، مكان للمدخنين، السلام، الرواق،... إلخ)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	5	12,5	12,5	12,5
موافق غير	6	15,0	15,0	27,5
محايد	2	5,0	5,0	32,5
موافق	19	47,5	47,5	80,0
بشدة موافق	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحرص إدارتي على تصميم المباني الخضراء (تخصيص مساحات وفضاءات للنباتات) لتحسين مزاج الموظفين وتجديد الهواء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	1	2,5	2,5	2,5
موافق غير	4	10,0	10,0	12,5
محايد	3	7,5	7,5	20,0
موافق	25	62,5	62,5	82,5
بشدة موافق	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحفزي الألوان المعتمدة (الخارجية والداخلية) على العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	2	5,0	5,0	5,0
موافق غير	7	17,5	17,5	22,5
محايد	11	27,5	27,5	50,0
موافق	18	45,0	45,0	95,0
بشدة موافق	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ديكور مكثبي مريح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	1	2,5	2,5	2,5
موافق غير	6	15,0	15,0	17,5
محايد	4	10,0	10,0	27,5
موافق	24	60,0	60,0	87,5
بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## يتوفر مكتبي على تجهيزات ووسائل مكتبية عصرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	3	7,5	7,5	7,5
موافق غير	4	10,0	10,0	17,5
محايد	5	12,5	12,5	30,0
موافق	21	52,5	52,5	82,5
بشدة موافق	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## لدي المؤهلات الكافية لممارسة مهام الرقابية بكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
محايد	2	5,0	5,0	7,5
موافق	24	60,0	60,0	67,5
بشدة موافق	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة والأخلاق المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	1	2,5	2,5	2,5
موافق غير	1	2,5	2,5	5,0
محايد	1	2,5	2,5	7,5
موافق	25	62,5	62,5	70,0
بشدة موافق	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل لأداء مهامي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
محايد	3	7,5	7,5	10,0
موافق	25	62,5	62,5	72,5
بشدة موافق	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## أقوم بعملية بدرجة عالية من الدقة والجودة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	1	2,5	2,5	2,5
محايد	4	10,0	10,0	12,5
موافق	19	47,5	47,5	60,0
بشدة موافق	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## أحترم قرارات رئيسي دون تدمير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
محايد	4	10,0	10,0	15,0
موافق	26	65,0	65,0	80,0
بشدة موافق	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## لإكمال مهامي لدي إستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	3	7,5	7,5	7,5
موافق غير	7	17,5	17,5	25,0
محايد	7	17,5	17,5	42,5
موافق	17	42,5	42,5	85,0
بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	1	2,5	2,5	2,5
موافق غير	5	12,5	12,5	15,0
محايد	7	17,5	17,5	32,5
موافق	23	57,5	57,5	90,0
بشدة موافق	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## أقدم إقتراحات وأقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	20,0	20,0	20,0
	موافق	27	67,5	67,5	87,5
	موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## أتقبل إنتقادات الآخرين بصدور رغب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	3	7,5	7,5	17,5
	موافق	30	75,0	75,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5,0	5,0	5,0
	موافق	32	80,0	80,0	85,0
	بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## أسعى دوما لنشر ثقافة حسن النية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	10,0	10,0	10,0
	موافق	25	62,5	62,5	72,5
	بشدة موافق	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## لدي القدرة على التعامل مع وضعيات العمل غير المتوقعة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,5	2,5
	محايد	3	7,5	10,0
	موافق	29	72,5	82,5
	بشدة موافق	7	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

## بإمكانني حل المشاكل بشكل خلاق (جيد)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,5	2,5
	موافق	30	75,0	77,5
	موافق	9	22,5	100,0
	بشدة			
	Total	40	100,0	100,0

## أسعى دائما إلى تعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5,0	5,0
	موافق	26	65,0	70,0
	موافق	12	30,0	100,0
	بشدة			
	Total	40	100,0	100,0

## أتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في إطار العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0
	محايد	4	10,0	15,0
	موافق	27	67,5	82,5
	موافق	7	17,5	100,0
	بشدة			
	Total	40	100,0	100,0

## الملحق رقم (09): معامل الإلتواء والتفطح

## Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
الإضاءة	40	-,145	,374	,554	,733
الضوضاء	40	-1,221	,374	1,098	,733
والتكييف_ التهوية	40	-,568	,374	,429	,733
المكتب_ وتجهيز_ المبنى_ تصميم	40	-,700	,374	,842	,733
المكتبي_ للعمل_ المادية_ البيئة	40	-,427	,374	,126	,733
البشرية_ الموارد_ أداء	40	,266	,374	-,031	,733
<b>N valide (listwise)</b>	<b>40</b>				

## الملحق رقم (10): معامل تضخم التباين والتباين والمسموح

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,577	,515		5,009	,000		
الإضاءة	,079	,086	,137	,923	,362	,878	1,138
الضوضاء	-,099	,087	-,165	-1,141	,262	,920	1,087
والتكييف_ التهوية	,193	,138	,236	1,402	,170	,675	1,481
وتجهيز_ المبنى_ تصميم_ المكتب_	,190	,090	,363	2,122	,041	,655	1,526

a. Variable dépendante : البشرية\_ الموارد\_ أداء



## الملحق رقم (11): نتائج إختبار الفرضية الأولى والثانية

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المكتبي_للعمل_المادية_البيئة	7,744	39	,000	,57647	,4259	,7270
البشرية_الموارد_أداء	16,570	39	,000	1,01500	,8911	1,1389

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المكتبي_للعمل_المادية_البيئة	40	3,5765	,47081	,07444
البشرية_الموارد_أداء	40	4,0150	,38740	,06125

## الملحق رقم (12): نتائج إختبار الفرضية الثالثة وفرضياتها الفرعية

## نتائج تحليل التباين للإنحدار

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,572 <sup>a</sup>	,328	,251	,33535

a. Valeurs prédites : (constantes), الاضاءة, الضوضاء, المكتب\_وتجهيز\_المبنى\_تصميم, والتكييف\_التهوية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,917	4	,479	4,261	,006 <sup>b</sup>
	Résidu	3,936	35	,112		
	Total	5,853	39			

a. Variable dépendante : البشرية\_الموارد\_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), والتكييف\_التهوية, الاضاءة, الضوضاء, المكتب\_وتجهيز\_المبنى\_تصميم,

## نتائج إختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,577	,515		5,009	,000		
الاضاءة	,079	,086	,137	,923	,362	,878	1,138
الضوضاء	-,099	,087	-,165	-1,141	,262	,920	1,087
والتكييف_التهوية	,193	,138	,236	1,402	,170	,675	1,481
_وتجهيز_المبنى_تصميم_المكتب	,190	,090	,363	2,122	,041	,655	1,526

a. Variable dépendante : البشرية\_الموارد\_أداء

الملحق رقم (13): أسئلة المقابلة

1. مقابلة مع المراقب المالي المساعد (01) بالمراقبة المالية لولاية جيجل، يوم : 2019/04/14، على الساعة 14:00:

- ما هو عدد الموظفين بالمراقبة المالية لولاية جيجل؟
- ما هو تعريف المراقبة المالية لولاية جيجل؟
- ما هي أهم القوانين والنصوص التنظيمية والمراسيم التي تنظم عمل وسير مصالح المراقبة المالية؟

2. مقابلة مع المراقب المالي المساعد (02) بالمراقبة المالية لولاية جيجل، يوم : 2019/06/02، على الساعة 14:30:

- ما هي مهام المراقب المالي للولاية؟
- ما هي مهام المراقب المالي المساعد؟
- لماذا نجد غلبة الجنس الذكوري أما الجنس الأنثوي في المراقبة المالية لولاية جيجل؟
- بماذا تفسر النسبة الكبيرة للفئة الفتية بالمراقبة المالية لولاية جيجل؟
- لماذا الغالبية العظمى للموظفين بالمصلحة ذو مستوى جامعي؟
- ما هو تفسير أن نسبة كبيرة من الموظفين ذو أقدمية من 5 إلى 10 سنوات؟
- بماذا تفسر شغور بعض المناصب النوعية؟