



**أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين  
دراسة ميدانية على العاملين بجامعة غريان – ليبيا**

نرجس على عبد الله سويسى \*  
كلية الآداب، جامعة غريان، ليبيا

**The impact of the internal work environment  
on the employees' performance  
A study on Employees at Gharyan University – Libya**

Narjis Ali Abdullah Souysi \*  
Faculty of Arts, Gharyan University, Libya

\*Corresponding author

nrjiswesam@yahoo.com

\*المؤلف المراسل

Received: August 03, 2025

Accepted: October 05, 2025

Published: October 13, 2025

**المخلص**

تناولت الدراسة موضوع بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على أداء العاملين، هدفت الدراسة للتعرف على واقع بيئة العمل الداخلية في جامعة غريان، وبيان مستوى أداء العاملين في الجامعة، ودراسة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين في جامعة غريان، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث ركزت على عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ 100 من العاملين بالجامعة من خلال إجاباتهم على أسئلة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبمعالجة المعطيات ببرنامج SPSS، توصلت الدراسة من خلال تحليل محتوى الدراسات والأدبيات وكذلك من خلال التحليل الإحصائي إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة إيجابية وقوية بين متغيرات بيئة العمل الداخلية وأداء الموظفين، حيث يزيد تحسين بيئة العمل الداخلية على زيادة أداء الموظفين، بالإضافة إلى أن العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين الموظفين يؤثر على بيئة العمل الداخلية وبالتالي على أدائهم، وتوصلت إلى أن الرقابة والمتابعة الفعالة من الإدارة يمكن أن تحسن بيئة العمل الداخلية وتؤثر إيجابياً على أداء الموظفين، توصلت الدراسة فقد تمثلت من خلال تحليل محتوى الدراسات والأدبيات وكذلك من خلال التحليل الإحصائي بضرورة تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسة أو الجامعة وتحديثها باستمرار، وتوفير البرامج تدريبية للعاملين، وتوفير فرص للموظفين للتعبير عن اقتراحاتهم وملاحظاتهم حول بيئة العمل الداخلية والعمل على تنفيذها، وتحسين التواصل الداخلي بين الإدارة والعاملين وتوفير وسائل الاتصال الفعالة.

**الكلمات المفتاحية:** بيئة العمل، الداخلية، أداء العاملين، الموارد البشرية، المؤسسات.

**Abstract**

The study dealt with the subject of the internal work environment and its impact on the performance of employees. The study aimed to identify the reality of the internal work environment at University, to indicate the level of performance of employees at Gharyan University, and to study the relationship between the internal work environment and the performance of employees at Gharyan University. The study relied on the descriptive analytical approach. Where it focused on a simple random sample estimated at 100 workers at Gharyan University through their answers to the questionnaire as a tool for data collection and data

processing in the SPSS program, and the study reached through analyzing the content of studies and literature as well as through statistical analysis to a number of results, most notably the existence of a strong and positive relationship between the variables of the internal work environment and the performance of the employees, where the improvement of the internal work environment increases the increase in the performance of the employees, in addition to that social support and positive social relations between the employees affect the internal work environment and thus on their performance, and I concluded that effective control and follow-up from management can improve the environment The internal work environment and positively affect the performance of employees. As for the recommendations of the study, it was represented by analyzing the content of studies and literature, as well as through statistical analysis, the need to improve and constantly update the internal work environment of the institution or university, and to provide training programs for workers aimed at enhancing their functional and personal skills, and to provide opportunities for employees to express For their suggestions and observations about the internal work environment and work to implement them, and to improve internal communication between management and employees and provide effective means of communication.

**Keywords:** work environment, the internal, performance, employees, the institutions.

### المبحث التمهيدي: الإطار العام للدراسة المقدمة:

تتنافس المنظمات فيما بينها بطرق مختلفة جعلت قدرتها في تطوير الأداء الإداري تتحدد وفق اعتبار امتلاكها بيئة عمل داخلية تجسد عناصر قوة أساسية أو ضعف في هذه البيئة، فامتلاك بيئة العمل الداخلية لمميزات كثيرة تجعلها تركز على القوة الدافعة التي تعطي المنظمة مميزات متفردة قياسا مع المنظمات المنافسة، فهي تمثل ابرز التحديات والصعوبات التي يجب على أي منظمة مواجهتها الأمر الذي سينعكس إيجابيا على معنويات العاملين، إذ أن الإنسان يتفاعل مع البيئة المحيطة به فعادةً ما يستطيع أن يتكيف سلوكيا طبقاً لنوع الظروف التي يعيش من خلالها، وتعد الجامعة مؤسسة كغيرها من المؤسسات تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء الإداري، والاهتمام بهم كموارد بشرية هامة وتهيئتهم وتنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم وابداعاتهم فالجامعة مؤسسة تتكون من هيكل إداري ينظم أعمالها ووظائفها بشكل فعال، هذا الهيكل الذي يضمن بيئة عمل داخلية يعمل فيها الافراد من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، حيث أن الأداء الوظيفي لهؤلاء مرهون من جهة بقدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم ومن جهة آخر بتوافر بيئة عمل داخلية مثالية وملائمة للعمل ومن هذا المنطلق تتجه الإدارة الحديثة إلى التنمية والمحافظة على مستوى عالٍ من رفع معنويات العاملين، إذ تقتض الإدارة أن المعنويات المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل من جانب العاملين وتكاليف عمل أقل، لذلك يسعى المدراء إلى رفع المعنويات كوسيلة للحصول على إنتاجية أكبر وأداء أفضل، (بن رحمون، 2014، ص204).

### أولاً: مشكلة الدراسة:

تمتاز البيئة الإدارية بالتغير المستمر لمواكبة التطور التكنولوجي الامر الذي يقتضي من المؤسسات الخدمية والتعليمية بشكل خاص اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة الصعوبات ومواكبة التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل وإلا فإنها لن تكون قادرة على أداء المهام والمسؤوليات الموكلة اليها بفاعلية واقتدار، ومن أبرز مكونات بيئة العمل التي يجب منحها الأولوية من الاهتمام تتمثل في العنصر البشري الذي تقع عليه الالتزام بتنفيذ المهام المهنية، ومن منطلق اهتمام الإدارة الجامعية ببيئتها الداخلية وتوفير كل عناصرها بشكل يحفز الالتزام لدى العاملين وتعزيز قدراتهم الإبداعية، ومن منطلق أن الإدارة الكفؤة تقاس بقدرتها في السيطرة على الأداء الإداري للموظفين لديها في الوقت الحاضر، فقد تبلورة مشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى طرحها في السؤال الرئيسي التالي:- ما أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بجامعة غريان- ليبيا؟

**ثانياً: أسئلة الدراسة:** بناءً على بيان المشكلة يتفرع عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:-

- 1- ما واقع بيئة العمل الداخلية في جامعة غريان؟
- 2- ما مستوى أداء العاملين في جامعة غريان؟
- 3- ما علاقة بيئة العمل الداخلية بأداء العاملين في جامعة غريان؟

**ثالثاً: أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى الآتي: -

- 1- التعرف على واقع بيئة العمل الداخلية في جامعة غريان.
- 2- تحديد مستوى أداء العاملين في جامعة غريان.
- 3- بيان العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين في جامعة غريان.

**رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة:** تبرز هذه الأسباب فيما يلي: -

- 1- توافق موضوع الدراسة مع التخصص العلمي في إدارة الموارد البشرية.
- 2- الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالدراسة.
- 3- لكثرة المشاكل والعراقيل بمجتمع الدراسة والرغبة الملحة في وضع حلول لها.

**خامساً: أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة الحالية في الآتي: -

- 1- يمكن الاستفادة من قبل الطلاب والباحثين والمهتمين بدراسة تأثير بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بكافة المؤسسات والمنظمات، ومساعدتهم على تكوين أساس قوي ودقيق لإجراء الأبحاث وتحديد الجوانب التي تستلزم بحثاً أكبر وتفصيلاً أكثر.
- 2- يأمل الباحث من خلال التوصيات التي تتوصل إليها أن يستفاد أصحاب القرار والإدارة العليا بالجامعة في معالجة بعض المشاكل والعراقيل والقصور الموجود في الجامعة.

**سادساً: مصطلحات الدراسة: -**

- 1- بيئة العمل الداخلية: تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: "مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها"، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية (الغالي وإدريس، 2007 ص 283).
- 2- أداء العاملين: يعرف أداء بأنه: "محصلة النتائج والمخرجات التي يحققها الموظف نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه (عكاشة، 2008، ص 33).
- 3- الثقافة التنظيمية: تعرف بأنها: "منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل (عكاشة، 2008، ص 11).
- 4- الموارد المتاحة: تعرف بأنها: "الموارد التي تشمل (الموارد المالية، والموارد البشرية، والموارد الطبيعية، وغيرها)، وهي تساهم في تنشيط واستمرار بقائها في السوق.
- 5- جامعة غريان: أنشأت سنة 1991 تحت اسم جامعة الجبل الغربي وقد تم تغيير اسمها بموجب القرار الصادر عن وزارة التعليم رقم 19 لسنة 2017 بشأن إعادة تسمية جامعة الجبل الغربي لتصبح جامعة غريان.

**سابعاً: هيكل الدراسة:** اشتملت هذه الدراسة على:

- المبحث الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- المبحث الثاني: تضمن الإجراءات المنهجية.
- المبحث الثالث: خصص لعرض وتحليل بيانات الدراسة.
- المبحث الرابع: الخاتمة بحيث تضمنت النتائج والتوصيات.

## المبحث الأول: أدبيات الدراسة (الإطار النظري والدراسات السابقة) تمهيد:

من خلال هذا المبحث إلقاء الضوء على بيئة العمل الداخلية التي يعمل فيها العاملين داخل المؤسسة، فهي تعتبر عامل مهما في تحقيق أهداف المنظمة إذا كانت واضحة المعالم وكذلك تحقيق طموحات العاملين، ومن ثم سنتطرق لبيان مفهوم أداء العاملين، والعلاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين، والتطرق للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتعليق عليها.

### المطلب الأول: بيئة العمل الداخلية.

أولاً: مفهوم البيئة الداخلية وأهميتها للمؤسسة: -

#### 1- مفهوم بيئة العمل الداخلية:-

تتضمن بيئة العمل الداخلية على مجموعة خصائص وعناصر مكونة لها، ينظر لتلك الخصائص من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها وأهدافها، وغالباً ما تتفق السمات الموضوعية التي تمثل عناصر بيئة العمل الداخلية، والمؤثرة تأثير مباشر في أداء المنظمة للمهام الموكلة إليها من خلال حجم التنظيم، مستوى الصلاحيات والمسئوليات، ونوع التكنولوجيا المستخدمة في النشاط، (الهيتمي، ويونس، 1997، ص8)، وقد وردت عديد التعريفات للبيئة الداخلية نذكر منها:

- عرفت بيئة العمل الداخلية بأنها: "الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمؤسسة التي تحدد الخصائص الداخلية للمؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات في ذات القطاع الصناعي أو الخدمي"، (رحاحلة، 2010، ص11).

- عرفت أيضاً بأنها: "لا تعتبر المحيط ولا الحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب، بل تشتمل البيئة الداخلية على جميع الآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه الأفراد الآخرين، ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدرته وقابليته للعمل" (النعيمي، 2009، ص24).

ويمكن القول إن البيئة الداخلية تتمثل في التنظيم الإداري للمؤسسة واللوائح والإجراءات المنظمة لعمل الأفراد، فضلاً عن توافر ظروف العمل المادية والتي تتمثل في المعدات والأثاث والتقنيات المستخدمة.

#### 2- أهمية بيئة العمل الداخلية: -

لا شك بأن فهم البيئة الداخلية له تأثير على العاملين بها من جهة والمتعاملين معها من جهة ثانية، وتتمثل أهمية بيئة العمل الداخلية فيما يلي، (ماجد، مساعدة، 2013، ص184):

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة وعناصرها (مواطن القوة والضعف في مكوناتها) الإمكانية للإدارة العليا بجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ أخذاً بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام من خلال اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

- تستطيع إدارة المؤسسة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلاً، أو المهارات الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.

مما سبق يمكن القول بأن أهمية البيئة الداخلية تكمن في تأثيرها المباشر على أداء المورد البشري على اعتباره أهم مورد في المؤسسة وبالتالي تأثيرها على إنتاجية المؤسسة، فالفهم الصحيح للبيئة الداخلية يساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف واستغلالها، بالإضافة إلى القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الموازنة بين الإمكانيات الموجودة والموارد المتاحة.

### ثانياً: عناصر ومجالات بيئة العمل الداخلية: -

#### 1- عناصر بيئة العمل الداخلية: -

نظراً لوجود تفاعل تأثر وتأثير داخلي وآخر خارجي لبيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية والمجتمع، ما يدل على أن هناك عناصر تتضمنها وتتفاعل فيما بينها، وهي عناصر أساسية لتسيير المهام في الإدارة، ووجودها ضروري لتحقيق الأهداف، وبيئة العمل الداخلية للمنظمة بصفة عامة تتكون من مجموعة من العناصر ويمكن سردها فيما يلي (الزنفلي، 2013، ص113): -

أ- الفلسفة والأهداف والأنماط الإدارية: تمثل بالدور الذي يقوم به المسؤول عن فريق مهني معين، بحيث تمثل القيادة المهنية الأساس الرئيسي لكيفية التعامل والتفاعل بين القائد المهني والموظفين المسؤول عنهم وبيان المهام المهنية الموكلة للعاملين.

ب- الهيكل التنظيمي الرئيس: يمثل الهيكل التنظيمي أحد الركائز الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

ج- الموارد البشرية: تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية الدائرة القوى البشرية في المؤسسة، هي تحسين درجة الموازنة بين الأفراد والوظائف، إن نوعية التوازن بين الأفراد والوظائف التي يؤديونها تؤثر تأثيراً هائلاً على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية.

د- الموارد المالية والتمويل: إن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر واستخدامات الأموال، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها، وتتطلب الإدارة الإستراتيجية أن يكون هنالك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الإستراتيجية الموضوعة.

هـ- الإمكانيات المادية والتجهيزات: فالمؤسسة التي لا تستطيع مجاراة التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها ويتدنى أدائها بصورة سريعة، إن دائرة البحث والتطوير تكون عادة مركزاً للنشاط الابتكاري في المؤسسة، وهي مسئولة عن صياغة وتنفيذ السياسة التكنولوجية التي تهدف إلى الوصول لما يسمى بنقطة الكفاءة التكنولوجية Technological Competence والتي تعرف بأنها نتائج نشاطات العلماء والباحثين بالتطوير التكنولوجي والمسؤولين عن تحقيق الكفاءة في إدارة العملية التكنولوجية في المؤسسة.

و- القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بالمنظمة: تتمثل بواجبات وحقوق جميع الموظفين وكيفية الالتزام بها والتقيّد بها، وتتمثل بالقيم والأخلاقيات المهنية التي تحكم العلاقات المهنية المختلفة داخل المؤسسة المهنية، وتتمثل بوضع معايير خاصة بالموظفين والتعامل معهم على أساسها.

مما سبق يمكن القول بأن عناصر البيئة الداخلية التنظيمية والوظيفية على حد سواء يمكن اعتباره سلاح ذو حدين فكلما كانت هذه الخصائص في مجملها تشكل بيئة مواتية وإيجابية كلما ساهم ذلك في التأثير على التزام العاملين اتجاه مؤسساتهم وبالتالي تقديم أداء أفضل يمكنهم من تحقيق الأهداف المسطرة وعليه لا بد لكل مؤسسة من مراعاة كل خاصية من خصائص بيئتها الداخلية.

2- مجالات بيئة العمل الداخلية: تباينت آراء الدراسات العلمية حول تحديد مجالات بيئة العمل ومن تلك الدراسات ما يأتي:

أ- دراسات استخدمت مجالات (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة) كمجالات أساسية لدراسة متغير بيئة العمل الداخلية، ومنها دراسة (عبد الله، سعيد، 2015).

ب- دراسات حددت مجالات (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات، صنع القرارات، التكنولوجيا، التحفيز)، كمجالات أساسية لدراسة متغير بيئة العمل الداخلية، ومنها دراسة (علي، الطاهر، 2015).

ج- دراسات استخدمت مجالات (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية)، كمجالات أساسية لدراسة متغير بيئة العمل الداخلية، ومنها دراسة (منصور، عبد القادر، 2014).

**المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين وطرق تقييمه.**

**أولاً: مفهوم أداء العاملين:** هناك تعريفات عدة لأداء العاملين نذكر منها:

- عرف الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات؛ وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفء المدرب (الصرايرة، 2011، ص213).

- عرفه أحمد عاشور بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يتم تقييم أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد تتمثل في كمية الجهد المبذول ونوعيته ونمط الأداء"، ويتكون أداء العاملين من عدة عناصر أهمها:

- **الكفاية:** وهي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها، والوسائل المستخدمة في ذلك، فهي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة (بن رحمون، 2014، ص70) وتتمثل بالمعادلة التالية: الكفاية = المخرجات (النتيجة المحققة) / المدخلات.

- **الفاعلية:** وهي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرجوة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج من الأهداف المرجوة كان هذا النظام فعالاً، والعكس صحيح، حيث تقاس فاعلية الفرد أو المنظمة بمدى تحقيق الأهداف (بن رحمون، 2014، ص69) وتتمثل بالمعادلة التالية: الفاعلية = النتيجة المحققة / الأهداف المتوقعة.

- **الإنتاجية:** وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقاً لحددها، فالإنتاجية تتضمن كل من الفاعلية والكفاية، وهي تقاس بمعياري الفاعلية لمقياس نقدي أو مادي والكفاية، (بن رحمون، 2014، ص70) وتتمثل بالمعادلة التالية: الإنتاجية = الفاعلية / الكفاية.

- **محدد أداء العاملين:** -

أ- **محددات داخلية لأداء العاملين:** تتمثل في (صليحة، شامي، 2009، ص83):

- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- **القدرات:** وهي القدرات الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية.

- **إدراك الدور (المهام):** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ب- **محددات خارجية:** وتتمثل في:

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة السائدة في المنظمة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز.

- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه من خلال التحديات التي تلعب دوراً في التأثير على الأداء حيث تتأثر كل من متطلبات العمل والكفاءات سلباً أو إيجاباً.

**ثانياً: مفهوم وطرق تقييم أداء العاملين:** -

**1- مفهوم تقييم أداء العاملين:** ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات وخاصة الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات من القرن العشرين (أديب، 2003، ص36).

- ويقصد به: "عملية دراسة وتحليل أداء العاملين للمهام الخاصة بهم، وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمل مسؤوليات أكبر، أو الحصول على فرص للترقية"، (ناصر، موسى، 2004، ص97).

**2- طرق تقييم أداء العاملين:** يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

- **طرق التقييم التقليدية:** تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرفين أو جهة الإدارة (الطائي، وآخرون، 2006، ص240).

- **طرق تقييم الأداء الحديثة:** نظراً لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة فقد تواصلت الجهود في البحث عن أساليب حديثة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي: -

أ- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة.

ب- طريقة التقييم السري.

ج- طريقة الإدارة بالأهداف.

### ثالثاً: تحسين أداء العاملين: -

تحسين وتطوير الأداء البشري يأخذ إطاراً أوسع من ذلك بأن التغيير يتم بطريقة منظمة مدفوعاً من خلال الفرص والتهديدات الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة، والتركيز على العمل من خلال رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها وأهدافها الإستراتيجية، ولذلك فإن المنظمات يجب أن تتحرك إلى ما وراء التدريب إذا ما أرادوا أن ينجحوا في إطلاق إبداع وابتكار العاملين، وتحسين إنتاجيتهم، والابقاء على تفوقهم التنافسي، والتأكيد على بناء الصف الثاني (الكردي، أحمد، 2010، ص69).

- **خطوات تحسين أداء العاملين:** تمر عملية تحسين أداء العاملين في المنظمة بمجموعة من الخطوات، أبرزها ما يلي (الشوامرة، 2010):-

**1- تحليل الأداء:** ترتبط عملية تحليل الأداء في تحليل بيئة العمل بمفهوم الوضع المرغوب والذي يتصف بالإمكانات والقدرات المتاحة واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة المتمثلة في محاولة تقليص مشاكل الأداء إلى أدنى مستوى ممكن وبأقل التكاليف.

**2- البحث عن جذور المسببات:** تتطلب عملية تحليل أية مشكلة البحث عن جذورها، ويمكن ان تتمثل أسباب ضعف الأداء في قلة التغذية الراجعة (العكسية) عن الأداء، والضعف في التحفيز وفي المعرفة والمهارات وقلة معينات وأدوات العمل أو عدم وملاءمتها.

**3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** لابد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت.

**4- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، وتصميم نظام للمتابعة مع محاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في الاعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق الفعالية.

**5- مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، ولا يتم هذا إلا من خلال توفير وسائل مراقبة ومتابعة تركيز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة نتيجة هذه الوسائل ولهذا فإن عملية التحسين تستلزم وجود أمور أساسية قبل البدء بتحسين الأداء يجب التأكد من جدوى هذه العملية وهل هي لازمة وعلى أي مستوى، (غول، محمد، 2015، ص23).

### المطلب الثالث: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بأداء العاملين.

#### أولاً: العوامل الوظيفية لبيئة العمل الداخلية وتأثيرها على أداء العاملين: -

**1- اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين:** يركز تنفيذ اللوائح والأنظمة في المنظمة للسلطة الإدارية التي يتمتع بها المدير أو المسؤول، ومصطلح الصلاحية لا يكتمل ولا يفهم بعمق إلا إذا ربط بمصطلح المسؤولية، أي الالتزام من قبل المتمتع بالصلاحية لأن يؤدي واجباته وفقاً للضوابط القانونية، والمعايير المهنية، والقدرة على محاسبة العاملين وفقاً لهذه الضوابط. وفي ذات الوقت يجب أن يقابل هذه السلطة طاعة وقبول من جانب الموظفين، والصلاحية تظل حقاً يمارس داخل المنظمة محددة بالقوانين، إذ أنها قدرة سلوكية تختبر بالممارسة، واستعداد فطري أو حضاري يعبر عنه المرؤوسين بالتعاون مع رؤسائهم، وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم من منطلقات عدة منها: نظام التنشئة الاجتماعية والحضارية التي تلقن وتعلم، ونظام الثواب والعقاب المصاحب للقبول أو الرفض، والولاء والانتماء للمنظمة وأهدافها وأنشطتها، وخبرات ومؤهلات الرؤساء وقدراتهم المميزة، ودائرة التوقع من قبل المرؤوسين لما يصدر لهم (الكبيسي، 1998، ص45)، وتنقسم النظم واللوائح المنظمة إلى شقتين رئيسيتين وهما: النظم واللوائح المتعلقة بتقنين وتنظيم النشاط الإداري وأساليب تسيير العمل، والنظم واللوائح التي تحكم وتقنن أساليب توزيعه العوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملون نظير أدائهم لأعمالهم ومهامهم.

**2- الاتصالات داخل المنظمة:** تركز العمليات الإدارية بشكل عام على تبادل البيانات والمعلومات، لذا فإن أي مدير أو قائد لمنظمة ما يعمل على توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن على الأقل عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف العامة للمنظمة،

الامر الذي يقتضي معه توفر الية لضمان عملية الاتصال مع كافة الموظفين لتوجيه الأعمال وتنظيمها، لذا يعرف الاتصال بأنه: " تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأحداث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذ" (العلاق، 2008، ص298).

إذ أن فعالية الكثير من الإدارات تركز على جودة الاتصالات التي تستخدمها فاستخدام المؤسسات لوسائل متقدمة من الاتصالات يعزز قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، ذلك لأن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات (ماهر، 2003، ص37)، وتؤكد المشاهدات اليومية فترة طويلة من الوقت الرسمي للمديرين تستنزف في المقابلات والمراجعات والاتصالات المتعلقة بمتابعة قضايا العاملين، وتقديم الشكاوي والتظلمات واستكمال المستندات (الفاكس، والبريد الإلكتروني)، ولحل مشكلة ما تعانيه المؤسسات الحكومية من ضغوط تتعلق بحجم المراسلات، فإن هناك حلين لمواجهة هذا الواقع، الأول: سياسة الباب المفتوح، التي يسمح بموجبها بمقابلة كل من يود الاتصال بالإدارة لتقديم مشكلاته، أما الثاني: سياسة الباب المغلق التي يلجأ لها المديرون للتفرغ لأعمالهم التخطيطية والتنفيذية، وتخويل السكرتارية، والمساعدين وموظفي الاستعلامات للإجابة على التساؤلات والحيلولة دون دخول المراجعين للمكاتب إلا عند الضرورة القصوى، وقد تؤدي هذه السياسة إلى ردود فعل سلبية لدى المراجعين والعاملين الذين لا يقنعهم إلا مقابلة المسؤولين بالمنظمة، والحل الوسط الذي تلجأ له بعض المؤسسات لتلافي يتمثل بتخصيص ساعات محددة من كل يوم أو يوم واحد كل أسبوع لهذه الاتصالات، (القحطاني، 2012، ص16).

**3- التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم:** تعتبر التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمات ذات تأثير إيجابي أو سلبي على الروح المعنوية لدى العاملين، كما أن معدلات الرضا والتفاعل بين العاملين قد تتدنى في المنظمات المعقدة تكنولوجياً، إذ أن التغير الذي يؤخذ من جانبه التكنولوجي دون مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية يولد آثار سلبية تؤثر على أداء المنظمة، وعلى العكس، فإن التغير الذي يستحضر المتغيرات المؤثرة والمتأثرة قبل التحول للتغير التقني المستحدث أو المستورد قد يجلب فوائد ملموسة (الظاهري، 2007، ص25)، ويتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي (راجحي، محمد، 2019، ص16):

أ- التكنولوجيا الأساسية: وتملكها المؤسسات والمسلم به أن درجة التحكم فيها كثيرة جداً.

ب- تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات، وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية المؤسسات.

**4- العلاقات السائدة داخل المنظمة:** ظل التعامل مع العاملين في المنظمات تقليدياً في العديد من المجتمعات، وأصبح المفهوم العام لهذه العلاقة يتمثل في أن تواجد العاملين بالمنظمات ليس مقصوراً على مجرد العمل فيها، بل ليصبحوا جزءاً منها، وليسهموا في بنائها، ولذا تتعمق التأثيرات الإيجابية والسلبية للمنظمات المعاصرة داخل الأفراد والجماعات، وطرق تفكيرهم وسلوكهم في الحياة، كما يتعاظم دور الأفراد والجماعات ودوافعهم، وأهدافهم في إنجاح المنظمات أو إعاقتها، وذلك من خلال المتغيرات البيئية، (الكبيسي، 1998، ص106)، إذ تلعب العلاقات داخل المنظمة دوراً حيوياً في تقديم فرص الإبداع والشعور بالسعادة لدى العاملين عند إنجاز مهامهم الموكلة إليهم، وتوفر بيئة صحية ومكاناً مناسباً للتنافس بين العاملين تمكنهم من الوصول إلى أعلى مراكز من خلال مجهوداتهم (عبدالعزیز، 1422هـ، ص25)، وتأخذ طبيعة علاقات العمل صوراً متغيرة طبقاً لنوع وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة أو المنظمة، وتعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من أهم عناصر بيئة العمل، حيث أنها المكون الرئيس لطبيعة ونوع المناخ السائد في إصدار القرارات والأوامر، ومدى تقبلها من قبل المرؤوسين، (عبدالعزیز، 1422هـ، ص35).

**5- الحوافز:** لفظ الحافز اصطلاحاً هو: " المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك، تحده قوة المثير"، ويتم التحفيز بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان لتحريك دوافع الإنسان نحو سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه" (العديلي، 1403هـ، ص43)، وقد أشار الباحث إلى التفرقة ما بين الحوافز الوقائية المخفضة من عدم الرضا، والحوافز التشجيعية التي تزيد من معدل رضا العاملين، فالأولى تتمثل في الراتب وظروف العمل والأمن الوظيفي ووظيفة الإشراف، أما الثانية فتشمل التقدير والترقية والشعور بالإنجاز وزيادة المسؤولية، (القحطاني، 2012، ص20).

**6- أسلوب القيادة والإشراف:** تُعرف القيادة بأنها: "الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين - أفراد وجماعات - ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة"، حيث أن إنتاجية العمل تتأثر بنوعية القيادة التي تقود المنظمة.

وُثِّقَ بيئة العمل الداخلية بأهمية وظيفة المدير، في خلق جو يتلاءم مع طبيعة النشاط التنظيمي، لذا فإن نموذج أو شخصية القيادة داخل المنظمة تؤثر في توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وكسب ولاء وانتفاء العاملين للمنظمة أو المؤسسة، ويعتمد توجيه السلوك نحو الطريق المناسب لتحقيق الأهداف على مدى إمكانيات القائد في تهيئة الجو المناسب للسلوك المناسب، (الهييتي، ويونس، 1979، ص7)، وتنقسم أساليب القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط متمثلة في: القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة التسلطية المستمدة من المركز الوظيفي، والقيادة الديمقراطية وهي القائمة على أساس العلاقات الإنسانية في العمل، وتسعى إلى رفع الروح المعنوية بين العاملين، والقيادة الحرة (القيادة المنطلقة) فيه التي تجعل بعض الصفات المشتركة من النمطين السابقين، ويتم التركيز من خلال هذا الأسلوب نحو الاهتمام بحرية الأفراد العاملين لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات الملائمة لإنجاز العمل (كنعان، 2000، ص117).

**7- طبيعة العمل:** تمثل الأساليب والخطوات المتبعة في تطبيق السياسات داخل المنظمة بما يخدم أهدافها وأهداف العاملين، وتسهم طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المنظمات في رفع الروح المعنوية لديهم، وتنمية الشعور بأهمية العمل المكلفين به الأمر الذي من شأنه يبعث لديهم الشعور بالرضا مما يحثهم على بذل الجهد لإنجاز العمل على نحو يتوافق وأهداف المنظمة، حيث أن طبيعة النشاط بالمنظمة عبارة عن مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية وإذا لم تتوافر المؤهلات أو الرغبة الحقيقية اتجاه أداء الوظيفة فإن ذلك يؤدي إلى تزايد الشعور. (القبلا، 1992، ص163).

**ثانياً: العوامل المادية لبيئة العمل الداخلية وتأثيرها على أداء العاملين.**

**1- الحرارة والتهوية:** ينبغي للإنسان أن يعمل في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، سواء كان العمل عضلياً أو ذهنياً فإن أداء الفرد يقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن معدل مناسب ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً) تسبب ضيقاً لدى العامل، كما تؤثر بطريقة سلبية على النواحي الفيزيولوجية للعامل، مما يزيد إحساسه بالضيق ويقلل من أدائه في العمل، ومن هنا فإن تحديد درجات الحرارة المثلى ينبغي أن يتم بناء على دراسة ميدانية كما ينبغي أن يكون تحديداً نوعياً حسب نوع بيئة العمل، ونوع العمل ذاته، ونوع القطاع الجغرافي الموجود به، (فرج، عبدالقادر، 1983، ص225)، وأثبتت بعض الدراسات أن للتهوية أثراً كبيراً في نشاط العامل وأدائه وأن سوء التهوية يؤدي إلى شعور العامل بالنعاس والتعب والضيق، (كامل، عويضة، 1997، ص145).

**2- الإضاءة:** أجمع الباحث والعلماء على أثر دراسة الإضاءة على زيادة الإنتاجية حيث تزداد فاعلية العاملين ويقل التعب إذا زود المصنع بإضاءة مناسبة وكافية حيث أن للإضاءة الجيدة الملائمة أكثر من فائدة فضلاً عن أنها تزيد من مقدار الإنتاج ودقته، فهي تسهل الرقابة على العاملين، وتكشف الزوايا والأماكن غير النظيفة، وتقلل من مقدار المواد التالفة وفيها وقاية من الحوادث، (عويد، المشعان، 1994، ص111)، إذ يجب تحقيق قدر معين من الإضاءة وأن يكون موزع بطريقة تضمن توفر الإضاءة لجميع مكونات بيئة العمل الداخلية وأن يتوافق لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي للنهار، لجعل الأداء يتم ببسر وكفاءة، (فرج، عبد القادر، 1983، ص222).

**3- الضوضاء:** تعتبر الضوضاء ذات تأثير سلبي على العامل وأدائه، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين، كون الضوضاء عاملاً مزعجاً فتسبب بذلك ضيقاً واستياء من جانب العامل، وكونها عاملاً مشتتاً للانتباه والتركيز فتصرف انتباه العاملين عن عملهم وتقلل تركيزهم، وتختلف الضوضاء في النوع والشدة والتأثير، كما أن الأفراد يتفاوتون في مدى تأثرهم بالضوضاء، فهناك أفراد أقل تأثراً بالضوضاء كما يوجد آخرون عكس ذلك أكثر حساسية لها، (أحمد، زكي، 2016، ص136)، وتعرف الراحة الصوتية بأنها مستوى الضجيج الذي لا يؤثر في قدرة الإنسان على إنجاز أعماله، وتتحقق الراحة الصوتية في المباني عندما يتراوح مستوى الضجيج بين (25-40) ديسيبل، (خضر، 2012، ص41)، وتعرف الموسوعة البريطانية الضوضاء بأنها:

"الصوت غير المطلوب"، أما الموسوعة الأمريكية عرفت بها بأنها: " فهي تلك الأصوات غير المرغوب فيها التي تؤدي إلى تشتيت الانتباه، وقد تحول دون قيام الفرد بواجباته بكفاءة".

**4- الصحة والسلامة المهنية:** مع ازدياد التطور التكنولوجي ازدادت المخاطر في أماكن العمل التي قد يتعرض لها العاملون، وأصبح من المهم جدا اتخاذ إجراءات السلامة المهنية، لتوفير بيئة عمل خالية من الحوادث والإصابات، لذا اهتمت المنظمات والمؤسسات بأمن بيئة العمل وسلامتها، وذلك من خلال تصميم نظام عمل؛ لتحقيق التوازن ما بين خصائص الأفراد ومتطلبات العمل، حيث أن ذلك سيؤدي إلى سلامة الأفراد الجسدية والنفسية، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالنتيجة زيادة إنتاجية المنظمة ككل، ويعتبر توفير بيئة آمنة وصحية للعاملين في المنظمة أو المؤسسة (رافده، الحريري، 2014، ص286).

#### **المطلب الرابع: الدراسات السابقة والتعليق عليها.**

**أولا: الدراسات السابقة: -**

**1- دراسة حدة، متلف (2022) بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 16، العدد 1، الجزائر.**

تركزت مشكلة الدراسة في بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء العاملين العاملين بمؤسسة سيرام ديكور- باتنة الجزائر، هدفت الدراسة إبراز أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سيرام ديكور، واستخدم الباحث المنهج الاستنباطي بالاعتماد على أساليب التحليل الوصفي وذلك للاستدلال على مضامين الدراسات والأبحاث المتعلقة بالحقلين المعرفيين لهذا الموضوع بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين، بالإضافة إلى استخدام المنهج الاستقرائي الذي ينطلق من الجزء في الحكم على الكل والذي يسمح باختبار الفرضيات بإثباتها أو نفيها، وتوصلت الدراسة أهم النتائج ومفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبيئة العمل الداخلية من خلال العوامل المادية، العوامل الوظيفية والاجتماعية على أداء العاملين بمؤسسة سيرام ديكور، أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للعوامل المادية لبيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بمؤسسة سيرام ديكور، وأوصى الباحث بضرورة العمل على تحسين العوامل المادية في الورشات، من خلال تقليص مستويات الضوضاء، وتوفير نظام تهوية يحافظ على درجة حرارة ملائمة، وأيضا ضرورة الاعتماد على برامج ونظم السلامة والطرق الوقائية المعتمدة دوليا وفرضها على العاملين كالمتابعة الطبية الدورية.

**2- دراسة درهوب، عبد الهادي، وآخرون (2020) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على كلية الهندسة والتقنية جنزور، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، ليبيا.**

تركزت مشكلة الدراسة حول التعرف على مدى أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، هدفت الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين من خلال واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الليبية، وانهج الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وقام باختيار عينة طبقية عشوائية من المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددها (60)، وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج أبرزها للأنماط السلوكية دور مهم في زيادة فاعلية أداء العاملين، حيث يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين الأنماط السلوكية وأداء العاملين عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبينت الدراسة بأنه يوجد لدى العاملين القدرة على أداء وظائفهم بأقل قدر من الإشراف ويتضح ذلك من خلال علاقة ارتباط ذات دلالة بين الانظمة والقوانين السائدة مع أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05، وبينت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في التأثير على الأفراد والرفع من مستوى أدائهم وتوجيه سلوكهم، وأوصى الباحث من خلال دراسته لعدة توصيات أبرزها إيضاح مفهوم الثقافة التنظيمية لدى العاملين من خلال اللقاءات والاجتماعات والبرامج التدريبية وورش العمل التي توضح ذلك، تهيئة بيئة مناسبة بالكلية للموظفين حتى يكون هناك روح التعاون والتنسيق بين الموظفين فيعكس إيجابا على الفرد مما ينتج عنها الثقة المتبادلة بين الموظفين في المنظمة، تحديد نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية (النظم

والقوانين، الأنماط السلوكية)، وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف تطويرها، والعمل على دفع العاملين إلى طرح أفكار إبداعية من خلال خلق أجواء مناسبة لهم.

**3- دراسة رجاء، سويدان، (2019): درجة تأثير البيئة على الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال، مجلة جامعة بابل للعلوم، المجلد 1، العدد 5، العراق.**

تركزت مشكلة هذه الدراسة في درجة تأثير البيئة على الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال، هدفت الدراسة إلى معرفة وبيان مدى تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال حيث تعتبر البيئة الداخلية من أهم عناصر الالتزام التنظيمي في بيئة العمل التنظيمي، وسعت الدراسة للتعرف إلى مستوى تأثير كل من الهيكل والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي قاما باختيار عينة طبقية عشوائية من موظفي الجامعة بلغت هذه العينة (183) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (347)، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي حققت متوسطاً حسابياً 4.12 وانحرافاً معيارياً 0.629 وهذه نسبة مرتفعة، فيما حققت درجة تأثير الثقافة التنظيمية لدى موظفي الجامعة على الالتزام التنظيمي متوسطاً حسابياً 3.99، وانحرافاً معيارياً 0.660 وهذه نسبة مرتفعة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور على الإناث، شملت الدراسة مجموعة من التوصيات تمثلت في تزويد الجامعة بتغذية راجعة حول الموضوع المبحوث مما يفيد ويثري تجربة الجامعة فيما يتعلق في تحسين مستويات الالتزام التنظيمي، وضرورة إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول أثر البيئة الداخلية بأبعادها في تحقيق الالتزام التنظيمي.

**4- دراسة روابح، العيد (2018) بعنوان: أثر بيئة العمل على أداء العاملين: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.**

تركزت مشكلة الدراسة في أثر بيئة العمل على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية ورقلة، هدفت الدراسة إلى بيان أثر بيئة العمل على أداء العاملين من خلال الأبعاد البيئية المادية والبيئة الاجتماعية بمديرية التجارة لولاية ورقلة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة واعتمد على أداة الاستبانة حيث تم تصميم استبانة مكونة من 28 فقرة حتى تغطي متغيرات الدراسة وتم توزيع 70 استبانة على أعوان وموظفي مديرية التجارة لولاية ورقلة، كقد استردت 60 استبانة من أصل 70 تم تحليل البيانات عن طريق استخدام spss، توصلت الدراسة للنتائج منها هناك توافر لأبعاد البيئة المادية والبيئة الاجتماعية في المديرية محل الدراسة بمستوى متوسط، بالإضافة إلى اهتمام مديرية التجارة لولاية ورقلة بتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية، وتضمنت الدراسة عدة توصيات أبرزها يجب على المؤسسة عينة الدراسة ان تعطي أهمية بالغة لعملية التحفيز، والاهتمام بدرجة كبيرة بتعزيز العمل الجماعي، ومن بين التوصيات تهيئة بيئة العمل بشمل دوري.

**5- دراسة عبد الله، سعيد صالح يونس (2015) بعنوان: أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، قسم الإدارة العامة.** تركزت مشكلة الدراسة في أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك السودانية، هدفت الدراسة إلى معرفة وبيان تأثير العوامل البيئية الداخلية على أداء العاملين بالمصارف، وتمثل نموذج الدراسة من البيئة الداخلية كمتغير مستقل وتتضمن، (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة)، والأداء الوظيفي كمتغير تابع ويتضمن، (الالتزام التنظيمي، الرضاء الوظيفي، الاستقرار الوظيفي)، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض المؤسسات المصرفية التجارية السودانية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، انتهج الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية وكلا من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن المصارف السودانية تواكب التكنولوجيا المتطورة في العمل باستخدام الوسائل المستخدمة، تضمنت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة توزيع المهام بين العاملين لتسهيل العمل وتسييره

بالصورة الأفضل، وتدريبهم على العمل الجماعي وغرس روح الفريق الواحد في دواخلهم سواء كانوا عاملين جدد أو قدامى.

## ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة: -

تناولت الدراسات السابقة في مجملها بيئة العمل الداخلية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وفي ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة يتبين الآتي:

**1- من حيث مشكلة الدراسة:** تناولت الدراسات السابقة مشاكل عديدة حيث كان هناك اختلاف بين الدراسات، دراسة حدة، فكانت مشكلة دراسة (متلف، 2022) تركزت حول بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء العاملين العاملين بمؤسسة سيرام ديكور - باتنة الجزائر، أما عن دراسة (دروهب، وآخرون، 2020) تركزت حول مدى أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، أما عن دراسة (رجاء، 2019) تركزت مشكلة الدراسة في درجة تأثير البيئة على الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال، أما عن دراسة (روابح، 2018) تركزت مشكلة الدراسة في أثر بيئة العمل على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية ورقلة، أما عن دراسة (عبد الله، سعيد، 2015) تركزت مشكلة الدراسة في أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية. أما مشكلة الدراسة الحالية فتم حصرها في السؤال التالي: - ما أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بجامعة غريان- ليبيا؟

**2- من حيث الهدف:** تناولت الدراسات السابقة أهداف مختلفة، فكان الهدف من دراسة (متلف، 2022) إبراز أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سيرام ديكور، أما عن دراسة (دروهب، وآخرون، 2020) هدفت الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين من خلال واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الليبية، في حين هدفت دراسة (رجاء، 2019) إلى معرفة وبيان مدى تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال وسعت الدراسة للتعرف إلى مستوى تأثير كل من الهيكل والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال، أما عن دراسة (روابح، 2018) هدفت لبيان أثر بيئة العمل على أداء العاملين من خلال الأبعاد البيئة المادية والبيئة الاجتماعية بمديرية التجارة لولاية ورقلة، أما عن دراسة (عبد الله، سعيد، 2015) هدفت الدراسة إلى معرفة وبيان أثر عوامل البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية.

أما الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على واقع بيئة العمل الداخلية في جامعة غريان، وبيان مستوى أداء العاملين في جامعة غريان، ودراسة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين في جامعة غريان.

**3- من حيث منهج:** اتفقت أغلب الدراسات السابقة بما في ذلك الدراسة الحالية في المنهج المتبع، فانتهجت دراسة حدة، متلف (2022)، ودراسة (دروهب، وآخرون، 2020)، ودراسة (رجاء، 2019)، ودراسة (روابح، 2018)، ودراسة (عبد الله، سعيد، 2015).

**4- من حيث النتائج:** فقد اختلفت نتائج الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية، فكان نتائج دراسة (متلف، 2022) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبيئة العمل الداخلية من خلال العوامل المادية، العوامل الوظيفية والاجتماعية على أداء العاملين بمؤسسة سيرام ديكور، أما عن دراسة (دروهب، وآخرون، 2020) توصلت الدراسة للنتائج أهمها للأنماط السلوكية دور مهم في زيادة فاعلية أداء العاملين، حيث يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين الأنماط السلوكية وأداء العاملين عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبينت الدراسة بأنه يوجد لدى العاملين القدرة على أداء وظائفهم بأقل قدر من الإشراف ويتضح ذلك من خلال علاقة ارتباط ذات دلالة بين الأنظمة والقوانين السائدة مع أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05، وبينت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في التأثير على الأفراد والرفع من مستوى أدائهم وتوجيه سلوكهم، في حين توصلت دراسة (رجاء، 2019) أن درجة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي حققت متوسطاً حسابياً 4.12 وانحرافاً معيارياً 0.629 وهذه نسبة مرتفعة، فيما حققت درجة تأثير الثقافة التنظيمية لدى موظفي الجامعة على الالتزام التنظيمي متوسطاً حسابياً 3.99، وانحرافاً معيارياً 0.660 وهذه نسبة مرتفعة، أما عن دراسة (روابح، 2018) توصلت الدراسة إلى أن هناك توافر لأبعاد البيئة

المادية والبيئة الاجتماعية في المديرية محل الدراسة بمستوى متوسط، بالإضافة الى اهتمام مديرية التجارة لولاية ورقلة بتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية، أما عن دراسة (عبد الله، سعيد، 2015) توصلت الدراسة لنتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية وكلا من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن المصارف السودانية تواكب التكنولوجيا المتطورة في العمل باستخدام الوسائل المستخدمة. أما نتائج الدراسة الحالية فقد توصل من خلال تحليل محتوى الدراسات والأدبيات ومن خلال التحليل الإحصائي إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة إيجابية وقوية بين متغيرات بيئة العمل الداخلية وأداء الموظفين، حيث يزيد تحسين بيئة العمل الداخلية عن زيادة أداء الموظفين.

**5- من حيث التوصيات:** فقد اختلفت توصيات الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية، فكان توصيات دراسة (متلف، 2022) بضرورة العمل على تحسين العوامل المادية في الورشات، من خلال تقليص مستويات الضوضاء، وتوفير نظام تهوية يحافظ على درجة حرارة ملائمة، وأيضاً ضرورة الاعتماد على برامج ونظم السلامة والطرق الوقائية المعتمدة دولياً وفرضها على العاملين كالمتابعة الطبية الدورية، أما عن دراسة (دروهب، وآخرون، 2020) أوصت الدراسة بإيضاح مفهوم الثقافة التنظيمية لدى العاملين من خلال اللقاءات والاجتماعات والبرامج التدريبية وورش العمل التي توضح ذلك، تهيئة بيئة مناسبة بالكلية للموظفين حتى يكون هناك روح التعاون والتنسيق بين الموظفين فينعكس إيجاباً على الفرد مما ينتج عنها الثقة المتبادلة بين الموظفين في المنظمة، في حين أوصت دراسة (رجاء، 2019) تزويد الجامعة بتغذية راجعة حول الموضوع المبحوث مما يفيد ويثري تجربة الجامعة فيما يتعلق في تحسين مستويات الالتزام التنظيمي، وضرورة إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول أثر البيئة الداخلية بأبعادها في تحقيق الالتزام التنظيمي، أما عن دراسة (روايح، 2018) أوصت الدراسة بأنه يجب على المؤسسة عينة الدراسة ان تعطي أهمية بالغة لعملية التحفيز، والاهتمام بدرجة كبيرة بتعزيز العمل الجماعي، ومن بين التوصيات تهيئة بيئة العمل بشمل دوري، أما عن دراسة (عبد الله، سعيد، 2015) أوصت الدراسة توزيع المهام بين العاملين والتنسيق في ما بينهم لتسهيل العمل وتسييره بالصورة الأفضل، وتدريبهم على العمل الجماعي وغرس روح الفريق الواحد في دواخلهم سواء كانوا عاملين جدد أو قدامى. أما توصيات الدراسة الحالية فقد تمثلت من خلال تحليل محتوى الدراسات والأدبيات وكذلك من خلال التحليل الإحصائي بضرورة تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسة أو الجامعة وتحديثها باستمرار، وتوفير البرامج تدريبية للعاملين تهدف إلى تعزيز مهاراتهم الوظيفية والشخصية، وتوفير فرص للموظفين للتعبير عن اقتراحاتهم وملاحظاتهم حول بيئة العمل الداخلية والعمل على تنفيذها.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد:

سيتناول هذا المبحث منهج الدراسة، ومصادر جمع بيانات الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، فضلاً عن تناول مراحل تصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) ومقاييسها، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، وحساب صدق وثبات الاستبانة.

**أولاً: منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، بحيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوصف خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً بحيث يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، ولا يتوقف المنهج الوصفي عند وصف الظاهرة فقط بل يتعدى ذلك إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرات التي تؤثر في الظاهرة والتنبؤ بقيامها، ومن ثم الوصول الى نتائج واستنتاجات هي الخلاصة التي من خلالها توضع التوصيات المقترحة العمل بها لتحسين الظاهرة المدروسة، (إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي، 2009، ص 26).

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: -

**1- مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بجامعة غريان وعددهم (135).  
**أ- نبذة مختصرة عن جامعة غريان:** هذا الصرح العلمي عمره الأكاديمي بلغ 36 سنة تبعيته لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تغير اسمه بموجب القرار الصادر عن وزارة التعليم رقم 19 لسنة 2017 بشأن إعادة تسمية جامعة الجبل الغربي لتصبح جامعة غريان ومقرها مدينة غريان.

**ب- الكليات التابعة للجامعة:** يتبع هذه الجامعة عدد 21 كلية تضم هذه الكليات 138 قسم وعدد البرامج الأكاديمية 85 موزعة على المساحة الجغرافية الممتدة من مدينة غريان شرقاً حتى مدينة ككلة غرباً وشمالاً من مدينة غريان حتى مدن الشقيقة مزدة نسمة جنوباً، وقد تم افتتاح كلية التربية البدنية وكلية تقنية المعلومات للعام الجامعي 2017-2018، وفي العام الدراسي 2018-2019 تم افتتاح كلية الصيدلة.

**ج- الرؤية والرسالة والاهداف:** تعتبر جامعة غريان كمؤسسة تعليم عالي بالدولة الليبية تسهم بدور حيوي وفعال ذات قدرة على تحسين الظروف التي يعيشها الشعب الليبي، من خلال تعزيز مبادئ التحليل العلمي والتفكير الإبداعي في بيئة أكاديمية محفزة، والمشاركة في إنتاج المعرفة وتطويرها ونشرها، والتفاعل مع المجتمعين المحلي والدولي.

**2- عينة الدراسة:** تتمثل في العاملين بجامعة غريان، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (135) وبهذه الطريقة يتم اختيار العينة بشكل عشوائي بسيط وبعيد عن التحيز، وستقوم الدراسة باستخدام المعادلات الإحصائية لتحديد حدها الأدنى، وللحصول على العينة المطلوبة سيتم توزيع عدد من الاستبانة، وتتكون عينة هذه الدراسة من العاملين بكليات وإدارات جامعة غريان من مختلف المستويات الإدارية، وسيتم تطبيق النسبة الأكبر من العينة على الإدارة العامة للجامعة لاحتوائها على أكبر عدد من العاملين.

**ثالثاً: أداة الدراسة واجراءاتها:** يقصد بأدوات جمع البيانات الوسائل والأساليب العلمية التي يستعين بها الباحث لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات بهدف الوصول إلى موقف معين يسعى الباحث لتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وقد خصص لهذه الدراسة تقنية واحدة فقط لجمع البيانات والمعلومات وهي تقنية الاستبانة وأداتها وثيقة الاستمارة انطلاق للطبيعة الملائمة للدراسة وأسلوب المنهج المستعمل خلال هذا البحث وهي: -

**1- الاستبانة:** أحد وسائل جمع البيانات والمعلومات التي اعتمد عليها الباحث خلال الدراسة الاستطلاعية، وقد عرفت بأنها: "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، وتعتبر أكثر الأدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في الدراسات الاستطلاعية والكشفية"، (أبو شنب، جمال، 1995، ص329)، وقد تم اعتماد الاستبانة لكونها سهلت التفريغ والتبويب، وتعتبر من أدق الوسائل المعتمدة في البحث العلمي، وصممت الاستبانة بتقسيمها إلى قسمين أساسيين: -

**أ- المعلومات الشخصية:** يشمل المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**ب- محاور الدراسة:** وتم تقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية:

**المحور الأول:** البيانات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية وتضمن إحدى عشرة فقرة.

**المحور الثاني:** البيانات المتعلقة بأداء العاملين واحتوى على إحدى عشرة فقرة.

**المحور الثالث:** البيانات الخاصة بعلاقة بيئة العمل الداخلية بأداء العاملين وتضمن إحدى عشرة فقرة.

**2- الأساليب الإحصائية:** - تم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات وهو برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل استجابات عينة الدراسة، والمتعلقة في تقدير أفراد العينة لمحاور الدراسة وذلك من خلال الأساليب الإحصائية الملائمة في معالجة البيانات واستخلاص النتائج وتمثلت هذه الأساليب في الآتي:

**أ- التكرارات والنسب المئوية للبيانات الأولية الواردة في الجزء الأول من الاستبانة.**

**ب- المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري للاستجابات أفراد العينة في تقدير أفراد العينة لمحاور الدراسة.**

**ج- معامل كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات عبارات الاستبانة.**

د- الانحدار المتعدد (Single linear regression) لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

**رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة:** يقصد بصدق الاستبانة أدائها الصحيح لما أعدت لقياسه، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها، وقام باختبار ثبات الاستبانة عن طريق اختبار معامل ألفا كرونباخ، وهو اختبار يفيد ثبات النتائج المتحصل عليها إذا ما أعيد توزيع الاستبانة على المجتمع نفسه والظروف ذاتها، وظهرت نتائج الاختبار كما في الجدول رقم (1) للمحاور والمقياس ككل.

**الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والمقياس.**

المحاور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
البيانات الخاصة ببيئة العمل الداخلية	11	0.957
البيانات الخاصة بأداء العاملين	10	0.925
البيانات الخاصة بعلاقة بيئة العمل الداخلية بأداء العاملين	11	0.867
<b>المقياس ككل</b>	<b>32</b>	<b>0.964</b>

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن معامل ألفا للمحاور في مستوى يفيد ثبات الاستبانة حيث كان في محور **بيئة العمل الداخلية** (0.957) ومحور **أداء العاملين** (0.925) ومحور **علاقة بيئة العمل الداخلية بأداء العاملين** (0.867) في حين كان للمقياس ككل بفقراته 32 يساوي (0.964). عليه يمكن القول إن الاستبانة صالحة صدقاً وثباتاً لقياس ما جهزت لقياسه. ونلاحظ أن كل القيم أكبر من (0.60) وهو الحد الأدنى المطلوب لمعامل ألفا ووفقاً لقيمة معامل ألفا تعتبر المقبولة، إذا كانت أكبر من (0.60) وعلى ذلك يمكن القول بأن المقياس الوارد في الجدول السابق يتمتع بالثبات الداخلي لعباراته، ويمكن الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات الميدانية.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

#### تمهيد:

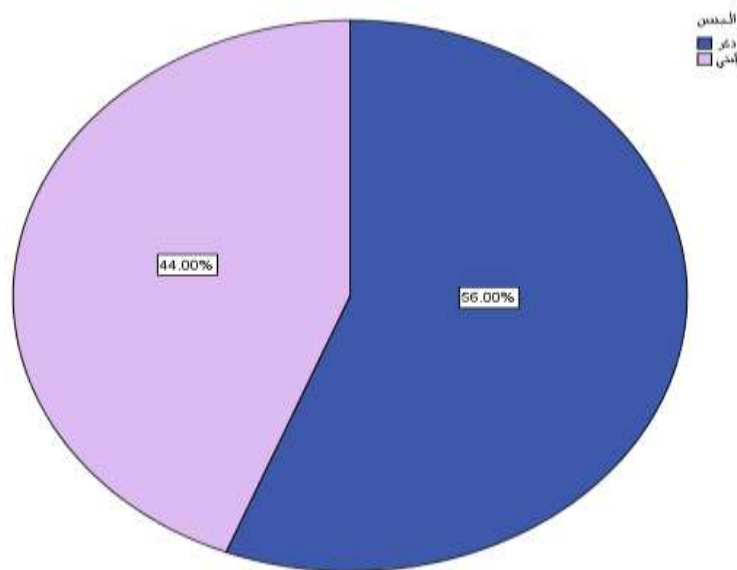
يتضمن هذا الفصل عرض لتحليل البيانات من خلال عرض خصائص العينة وتحليل الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية لجمع المعلومات وتوضيح المجالات التي شملتها وبيان مجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها والتأكد من صالحيها للقياس، وقد تم التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية ومحاور الاستبانة وإجابة الأسئلة باعتماد المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS إجابات وآراء أفراد العينة حول عبارات الاستبانة، بغية الإجابة على التساؤلات.

**أولاً: النتائج المتعلقة بتحليل أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة:** استهدفت الدراسة عدد 100 من العاملين بجامعة غريان - ليبيا، وكانت خصائص هذه العينة كالآتي: -

**1- توزيع العينة حسب متغير الجنس:** من خلال الجدول رقم (2) يتضح أن الذكور في العينة يفوق الإناث حيث إن الذكور بلغوا 56 ونسبة 56% بينما الإناث 44 ونسبة 44%، حيث أن هذه النتيجة تعطي مؤشر بإقبال الذكور على العمل الإداري في إدارة الجامعة حين كان الفكر السائد عن الخدمات الإدارية يرتبط بالعنصر النسائي أكثر نظراً للاهتمام باللباقة مع المراجعين.

**الجدول رقم (2): توزيع العينة حسب متغير الجنس.**

النوع	التكرار	النسبة
ذكور	56	56%
إناث	44	44%
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

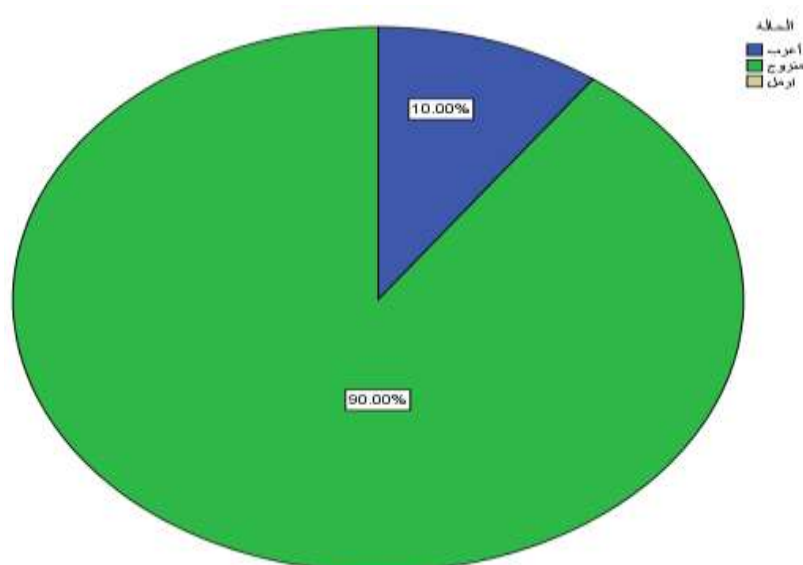


الشكل رقم (1): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

2- توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية: من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن الحالة الاجتماعية في العينة كانت المتزوجين بنسبة 90% بينما حالة الاعزب بلغت نسبة 10% في حين لم تكن أي حالة أرمل، وهذه النتيجة تتناسب مع خصائص العمل في الجامعات حيث توفر مصدر دخل ثابت للعاملين للمتزوجين يضمن لهم الاستقرار الأسري والمادي.

الجدول رقم (3): توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرار	النوع
10 %	10	أعزب
90 %	90	متزوج
0 %	0	أرمل
100 %	100	المجموع

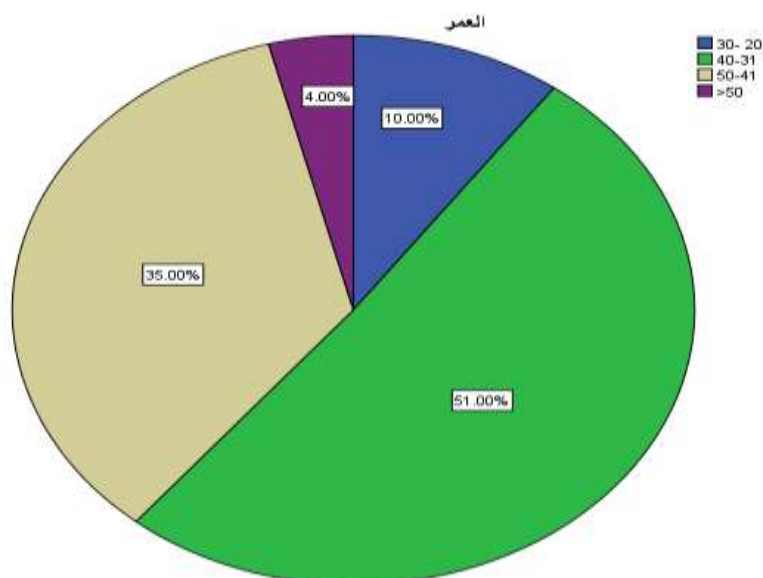


الشكل رقم (2) : توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

3- توزيع العينة حسب متغير العمر: باستعراض الجدول رقم (4) نلاحظ أن الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة شكلت ما نسبته 10% وبعدد 10 موظف، في حين كانت الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة هي أكثر الفئات العمرية تمثيلاً للعينة بنسبة 51% وبعدد 51 موظفاً، أما الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة فهي شكلت ما نسبته 35% وبعدد 35 موظفاً، في حين أن الفئة العمرية من 51 فما فوق كانت بنسبة 4% وعدد 4 موظفين. ونلاحظ التواجد الأكثر للفئة الشبابية والتي يمكن الاعتماد عليها من قبل القيادات في تقبل الفلسفة الحديثة للإدارة الجامعية.

الجدول رقم (4) : توزيع العينة حسب متغير العمر.

النسبة	التكرار	العمر
10%	10	من 20 إلى 30 سنة
51%	51	31 إلى 40 سنة
35%	35	41 إلى 50 سنة
4%	4	51 سنة فأكثر
100%	100	المجموع

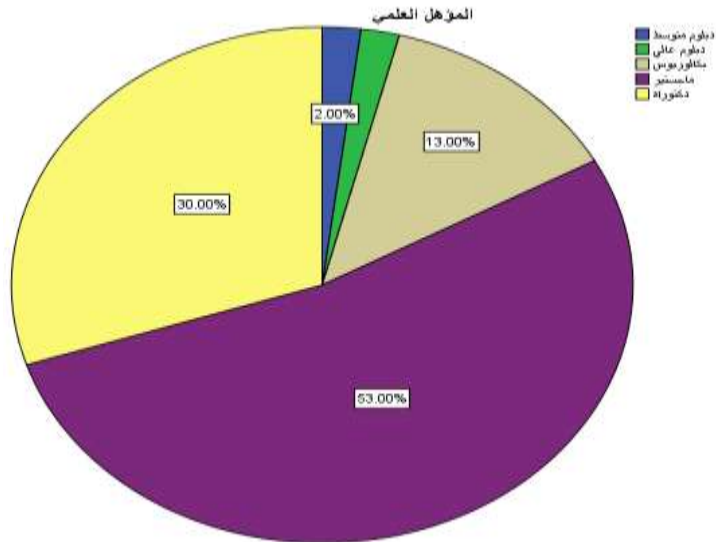


الشكل رقم (3): توزيع العينة حسب متغير العمر

4- توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي: يظهر الجدول رقم (5) أن حملة شهادة الدبلوم تشكل ما نسبته 4% بعدد 4 موظفين وان حملة البكالوريوس تشكل ما نسبته 13% بعدد 13 موظفين، وكانت نسبة حملة الماجستير 53% بعدد 53 موظفاً، بينما حملة الدكتوراة بنسبة 30% وعدد 30 موظفين.

الجدول رقم (5) : توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
2%	2	دبلوم متوسط
2%	2	دبلوم عالي
13%	13	بكالوريوس
53%	53	ماجستير
30%	30	دكتوراة
100%	100	المجموع

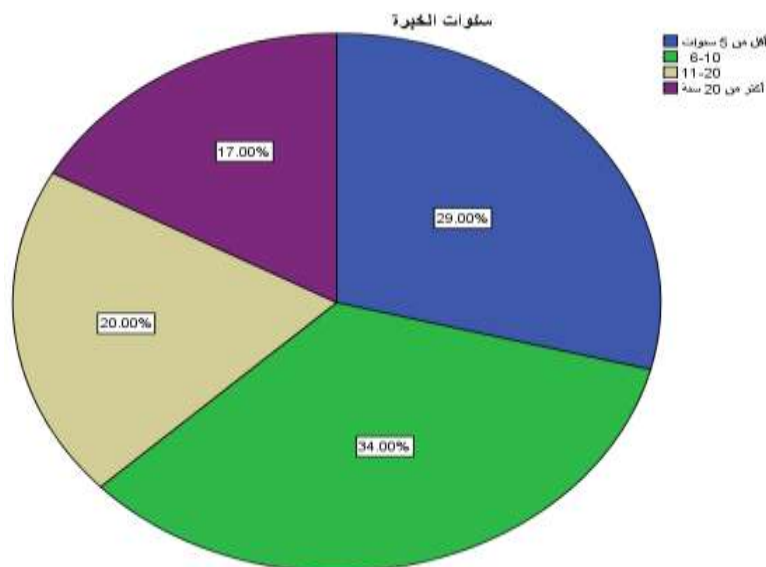


الشكل رقم (4): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

5- توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة: من الجدول رقم (6) نجد أن سنوات خبرة للعينة، بحيث كانت فئة أقل من 5 سنوات 29% وبعدد 29 موظفاً، ومن لديهم خبرة ما بين 6 إلى 10 سنوات شكلوا ما نسبته 34% وفئة 11-20 سنة بنسبة 20% وبعدد 20 موظفاً، وأما من تجاوزا 20 سنة خبرة فشكلوا ما نسبته 17% بعدد 17 موظفاً. وهذه النسب تتوافق وتؤكد أن الفئة الأعظم هي من الفئة الشبابية ذات الحماس والانطلاق وتقبل الأساليب في الإدارة الجامعية.

الجدول رقم (6): توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	29	29%
من 6-10 سنة	34	34%
من 11-20 سنة	20	20%
أكثر من 20 سنة	17	17%
المجموع	100	100.0%



الشكل رقم (5): توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

من خلال التحليل الوصفي لإفراد العينة نلاحظ أن الأغلبية من أفراد العينة على مستوى متغير الجنس من الذكور، وهذا يعطي انطباعاً على أن عدد الموظفين الذكور في جامعة غريان أكثر من عدد الموظفين الإناث. أما على مستوى العمر فنلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً لأفراد العينة من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة، وهو المتوقع نظراً لأن هي الفئة العمرية التي تمثل عمر العمل في الجامعات الليبية، وخصوصاً لمن أتم دراسته الجامعية. وعلى مستوى المستوى التعليمي فإن الأمر كان إيجابياً بوجود الشهادات الجامعية العليا من وماجستير ودكتوراه بوجود مبشر لمستقبل الإدارة الجامعية الحديثة ورقي خدماتها. وأما على مستوى الخبرات تشير على مستوى ثبات العمل الإداري في بوجود خبرات تجاوزت سنوات خبرتهم الخمس سنوات بحضور كبير، كما أن التوزيع يشير لوجود خبراء في العمل الإداري فيمن تجاوز 20 سنة عمل.

**ثانياً: تحليل اتجاه آراء العينة حول فقرات المحاور:** لمعرفة اتجاه آراء العينة حول المحاور قام الباحث باستعراض توصيف لإجابات العينة حول المحاور واستخراج المتوسط المرجح للإجابات حول كل فقرة من فقرات كل محور لمناقشتها، ومن ثم عرض ما نتجت عنه المناقشة من النتيجة تفيد تحقيق أهداف الدراسة.

#### **1- تحليل اتجاه آراء العينة حول محور البيانات الخاصة ببيئة العمل الداخلية: -**

من خلال الجدول رقم (7) المبين أدناه الذي يوضح اتجاه آراء العينة حول فقرات محور (البيانات الخاصة ببيئة العمل الداخلية) نجد أن تباين آراء العينة حول فقرات المحور كانت كالآتي: -

عند الفقرة الأولى التي تنص على أنه (المناخ التنظيمي بالجامعة مهياً بصورة يحفز العاملين على الإبداع) تفاوتت الإجابات حيث كانت بالموافقة التامة بنسبة 20.3%، في حين أن الموافقة بشدة كانت بنسبة 52.3%، الموافقة في الإجابة كانت بنسبة 7.9%، والمحايدة 6.8%. ويشير التباين في الإجابات نحو الموافقة على هذه الفقرة، وهو ما أشار إليه المتوسط المرجح للإجابات عند هذه الفقرة بقيمة 3.86. وهذا ما يؤكد أن هناك أهمية إدارة الجامعة في توفير المناخ التنظيمي وذلك لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة.

كما أشار الجدول رقم (7) أن الإجابات عند الفقرة الثانية من المحور الثاني التي تنص على أنه (ظروف البيئة الداخلية بالجامعة (التهوية، الإضاءة، الإثاث) مناسبة لأداء العمل) أن الموافقين بشدة شكلوا ما نسبته 39%، بينما كان الموافقين بنسبة 41.5% والمحايد بنسبة متساوية 19.5%. من ناحية أخرى أشار المتوسط المرجح عند هذه الفقرة لإجابات العينة إلى الموافقة على هذه الفقرة بقيمة متوسط وصلت إلى 4.19، وهذا يشير إلى حرص إدارة الجامعة على توفير البيئة الداخلية المناسبة للموظفين.

أما الفقرة الثالثة في المحور التي تنص على (توفر المنظمة للعاملين أماكن مناسبة للترفيه أثناء الاستراحة)، أن الموافقين بشدة شكلوا ما نسبته 13.6%، والموافقين شكلوا نسبة 53.4%، في حين أن الإجابات المحايدة عند هذه الفقرة كانت بنسبة 20.3%، أما عدم الموافقة بنسبة 20.3%، وغير الموافقين 12.7%. ولقد أشار المتوسط المرجح بموافقة أفراد العينة على هذه الفقرة بمتوسط مرجح وصل إلى قيمة 3.67، وهذا يدل على تحسين وضع أماكن الترفيه والتي من شأنها أن تحفز أداء الموظفين في العمل وتحسينها.

وعند الفقرة الرابعة والتي تنص على أن (تخصص الجامعة ميزانية واضحة للبرامج التدريبية) جاءت الموافقة بشدة بنسبة 27.1%، والموافقة بنسبة 40.7%، والمحايدون كانوا بنسبة 32.2%. ويشير التباين في الإجابات نحو الموافقة على هذه الفقرة، وهو ما أشار إليه المتوسط المرجح للإجابات عند هذه الفقرة بقيمة 3.94. وهذا ما يؤكد أن إدارة الجامعة تسعى إلى تحسين من أداء الموظفين عبر برامج تدريبية خاص بهم.

عند الفقرة الخامسة والتي تنص (يمتاز العاملين بالجامعة بالكفاءة لتحقيق أهدافها التعليمية والخدمية) تفاوتت الإجابات حيث كانت بالموافقة التامة بنسبة 39.8%، في حين أن الموافقة كانت بنسبة 33.1%، والمحايدة في الإجابة كانت بنسبة 13.6%، وغير الموافقة 13.6%. ويشير التباين في الإجابات نحو الموافقة على هذه الفقرة، وهو ما أشار إليه المتوسط المرجح للإجابات عند هذه الفقرة بقيمة 3.99 مما يدل على تعيين العاملين يتم بعد التأكد من مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة.

وأما عن الفقرة السادسة (توفر الجامعة وسائل نقل للعاملين من منازلهم الى مكان العمل) تفاوتت الإجابات حيث كانت بالموافقة التامة بنسبة 20.3%، في حين أن الموافقة كانت بنسبة 33.9%، والمحايدة في الإجابة كانت بنسبة 45.82%. ويشير التباين في الإجابات نحو عدم الموافقة على هذه الفقرة، وهو ما أشار إليه المتوسط المرجح للإجابات عند هذه الفقرة بقيمة 1.96 وهذا يشير الى عدم إمكانية توفير وسائل نقل خاصة بالعاملين بجامعة غريان.

بينما الفقرة السابعة (هناك فهم ودراية لدى العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة) تفاوتت الإجابات حيث كانت بالموافقة التامة بنسبة 33.1%، في حين أن الموافقة كانت بنسبة 53.4%، والمحايدة في الإجابة كانت بنسبة 13.6%. ويشير التباين في الإجابات نحو الموافقة على هذه الفقرة، وهو ما أشار إليه المتوسط المرجح للإجابات عند هذه الفقرة بقيمة 4.19 مما يدل على أن إدارة الجامعة تقوم بإخطار الموظفين بجميع اللوائح والقوانين المعمول بها.

الفقرة الثامنة (تمنح الجامعة مكافآت وحوافز للعاملين المبدعين في العمل) تفاوتت الإجابات حيث كانت بالموافقة التامة بنسبة 52.5%، في حين أن الموافقة كانت بنسبة 40.7%، والمحايدة في الإجابة كانت بنسبة 6.8%. ويشير التباين في الإجابات نحو الموافقة على هذه الفقرة، وهو ما أشار إليه المتوسط المرجح للإجابات عند هذه الفقرة بقيمة 4.45 وهذا يدل على تطوير العمل الإداري بنظام الحوافز تقديراً لإمكانيات العاملين بالجامعة.

تنص الفقرة التاسعة (تهتم الجامعة بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل مستويات الأداء) تفاوتت الإجابات حيث كانت بالموافقة التامة بنسبة 33.1%، في حين أن الموافقة كانت بنسبة 54.2%، والمحايدة في الإجابة كانت بنسبة 6.8%، وغير الموافقين بشدة 5.9%. ويشير التباين في الإجابات نحو الموافقة على هذه الفقرة، وهو ما أشار إليه المتوسط المرجح للإجابات عند هذه الفقرة بقيمة 4.08 وهو ما يدل على أن إدارة جامعة غريان تسلك نهج الإدارة الحديثة من تطوير الموظفين باستخدام المنظومات والتقنيات الحديثة.

في الفقرة العاشرة (توفر الإدارة مكاناً للعبادة (مصلًى)، لتحفيز الموظف على الانتماء لعمله) تفاوتت الإجابات حيث كانت بالموافقة التامة بنسبة 46.6%، في حين أن الموافقة كانت بنسبة 46.9%، والمحايدة في الإجابة كانت بنسبة 6.8%. ويشير التباين في الإجابات نحو الموافقة على هذه الفقرة، وهو ما أشار إليه المتوسط المرجح للإجابات عند هذه الفقرة بقيمة 4.39 وهذا مما يدل على سهول أداء الشعائر الدينية أثناء الدوام الوظيفي.

أما عن الفقرة الحادية عشر (تسعى الجامعة لاستبعاد كل مصادر الازعاج وعدم الارتياح لدى العاملين) تفاوتت الإجابات حيث كانت بالموافقة التامة بنسبة 39%، في حين أن الموافقة كانت بنسبة 47.5%، والمحايدة في الإجابة كانت بنسبة 13.6%. ويشير التباين في الإجابات نحو الموافقة على هذه الفقرة، وهو ما أشار إليه المتوسط المرجح للإجابات عند هذه الفقرة بقيمة 4.25 وهذا يدل على تطوير العمل الإداري وتوفير المناخ الملائم للموظفين لإنجاز مهام علي أكمل وجه.

وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 3.90، وهو ما يدل على أن البيانات الخاصة ببيئة العمل الداخلية بجامعة غريان بأن لديها آليات وقدرات واضحة لمؤشرات الأداء في مختلف مناسط الجامعة وذلك لتحسين الأداء الوظيفي. والخلاصة عند هذا المحور يمكن القول إن هناك تبني لثقافة التحسين المستمر من قبل إدارة الجامعة وسعيها لنشر تلك الثقافة بين العاملين، وهو ما يعد من ركائز ومتطلبات بيئة العمل الداخلية بالجامعة.

الجدول رقم (7): المتوسط المرجح لاتجاه آراء العينة حول محور البيانات الخاصة ببيئة العمل الداخلية.

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة موافق	المتوسط المرجح
%							
1	المناخ التنظيمي بالجامعة مهياً بصورة يحفز العاملين على الابداع	20.3	52.3	20.3	6.8	0	3.86
2	البيئة الداخلية (التهوية، الإضاءة، الاثاث) مناسبة لأداء العمل	39	41.5	19.5	0	0	4.19
3	توفر المنظمة للعاملين أماكن مناسبة للترفيه أثناء الاستراحة	13.6	53.4	20.3	12.7	0	3.67
4	تخصص الجامعة ميزانية واضحة للبرامج التدريبية	27.1	40.7	32.2	0	0	3.94
5	يمتاز العاملين بالجامعة بالكفاءة لتحقيق أهدافها التعليمية والخدمية	39.8	33.1	13.6	13.6	0	3.99
6	توفر الجامعة وسائل نقل للعاملين من منازلهم الى مكان العمل	0	0	45.8	33.9	20.3	1.96
7	هناك فهم ودراية لدى العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة	33.1	53.4	13.6	0	0	4.19
8	تمنح الجامعة مكافآت وحوافز للعاملين المبدعين في العمل	52.5	40.7	6.8	0	0	4.45
9	تهتم الجامعة بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل مستويات الأداء	33.1	54.2	6.8	0	5.9	4.08
10	توفر الادارة مكانا للعبادة للصلاة لتحفيز الموظف على الانتماء لعمله	46.6	46.6	6.8	0	0	4.39
11	تسعى الجامعة لاستبعاد كل مصادر الازعاج وعدم الارتياح لدى العاملين	39	47.5	13.6	0	0	4.25
المتوسط الكلي							3.90

## 2- تحليل اتجاه آراء العينة حول محور البيانات الخاصة بأداء العاملين: -

تكون هذا المحور من عدد عشرة فقرة تهدف كل فقرة إلى تحديد البيانات الخاصة بأداء العاملين حيث إن التزام ودعم إدارة جامعة غريان له أثر على أداء العاملين.

من خلال تتبع إجابات العينة والمتوسط المرجح حول كل فقرة من فقرات المحور الثاني كما هي واردة في الجدول رقم (8) المبين ادناه نجد أنه عند الفقرات الأولى (تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل). إن الإجابات الموافقة بشدة على هذه الفقرة قدرت بنسبة 28%، في حين الموافقة كانت بنسبة 58.7%، وأما المحايدة منها فكانت بنسبة 9.3% وغير الموافق من العينة على هذه الفقرة كانوا بنسبة 4%.

ونلاحظ ميول الإجابات إلى الموافقة على نص هذه الفقرة وهو ما دعمه المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عند هذه الفقرة بقيمة 4.11، مما يدل على أن إدارة الجامعة تسعى دائماً إلى توفير احتياجات الموظفين.

عند الفقرة الثالثة من المحور الثاني للدراسة التي تنص على (يلتزم العاملون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها قوانين العمل بالجامعة)، فقد تفاوتت إجابات العينة المبحوثة عند هذه الفقرة وحول المقياس الخماسي بنسبة 24% للموافقة بشدة، بينما الموافقة جاءت بنسبة 38.7%، والمحايد حول هذه الفقرة بنسبة 22.7% وغير الموافقة بنسبة 13.3%، وعدم الموافقة بنسبة 1.3%. ومن خلال المتوسط المرجح لإجابات العينة حول نص هذه الفقرة يشير إلى الموافقة على هذه الفقرة بقيمة 3.71 وبالتالي فإن هذا الالتزام يعزز

النظام والاستقرار في الجامعة ويعزز الأداء الإيجابي للعاملين والجامعة بشكل عام. ويعكس هذا الالتزام أيضاً مدى تمسك العاملين بالمبادئ الأخلاقية والمهنية والتزامهم بالقيم الأساسية للجامعة ومساهماتهم في تعزيز سمعتها ونجاحها.

الفقرة الثالثة نصت على **(تعبير عن أفكارك ومقترحاتك الجديدة بكل ثقة)**، وتفاوتت حولها إجابات العينة بالموافقة الشديدة بنسبة 30.7%، والموافقة بنسبة 54.7%، ومن لزم الحياد عندها بنسبة 10.7%، وغير الموافقين شكلوا ما نسبته 2.7%، في حين كانت إجابات بعدم الموافقة بشدة بنسبة 1.3%. وعند هذه الفقرة أشار المتوسط المرجح بالمحايدة في العموم بقيمة 4.11، وهي قيم تشير إلى الموافقة في العموم على هذه الفقرة، وبناءً على ذلك يمكن القول إن العاملين في الجامعة لم يتذكروا أنهم يعملون ضمن بيئة عمل مشتركة، وعليهم أن يحترموا آراء ومقترحات زملائهم في العمل، وأن يسعوا لحل المشكلات والتحديات بشكل مشترك وفعال، دون التسبب في أي تعارض أو صراع غير ضروري.

وعند الفقرة الرابعة لمحور التزام ودعم الإدارة العليا التي تنص على **(يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل)** جاءت الموافقة بشدة بنسبة 40%، والموافقة بنسبة 49.3%، والمحايدون كانوا بنسبة 8%، والغير موافقة بنسبة 1.3% والغير موافقة بشدة بنسبة 1.3%. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.25، وهو ما يدل على أن الموظفين على رضى تام بما يتقاضوا من رواتب مقابل اداهم الوظيفي.

كما أشار الجدول رقم (8) أن الإجابات عند **الفقرة الخامسة** من المحور الثاني التي تنص على أنه **(أقبل بما يقوم به رئيسي المباشر من إجراءات إدارية وتنظيمية وأتقبل النقد)** تفاوتت الإجابات حيث كانت بالموافقة التامة بنسبة 29.3%، في حين أن الموافقة كانت بنسبة 54.7%، والمحايدة في الإجابة كانت بنسبة 10.7%، في حين كانت إجابات بعدم الموافقة بنسبة 5.3% ولم تمن إجابات بعدم الموافقة بشدة. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.08 مما يدل على أن القبول بما يقوم به الرئيس المباشر من إجراءات إدارية وتنظيمية وتقبل النقد هو موقف إيجابي ومناسب للموظف، حيث يعكس ذلك مستوى عالٍ من الاحترام والتعاون والثقة بين الموظف ورئيسه المباشر، ويعزز هذا الموقف العمل الجماعي والتعاوني في الجهد الإداري والتنظيمي.

كما بينت الفقرة السادسة والتي تنص **(لدي الرغبة في الإسهام والتعاون مع زملائي في أداء عملي)** جاءت الموافقة بشدة بنسبة 34.7%، والموافقة بنسبة 50.7%، والمحايدون كانوا بنسبة 12% والغير موافقة بنسبة 2.7% وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.17 وهذا يشير إلى أن الرغبة في الإسهام والتعاون مع الزملاء في أداء العمل يعد شيئاً جيداً ومهماً، حيث يساعد ذلك على تحسين الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال العمل على تطوير المهارات الشخصية والاجتماعية التي تساعد على التعاون والتفاعل مع الآخرين بفعالية، والتواصل مع الزملاء بشكل منتظم لتحديد الأهداف وتوزيع المهام والتعاون في حل المشكلات التي تواجه فريق العمل.

بينما كانت الفقرة السابعة والتي تنص **(علاقتي مع الزملاء في العمل جيدة)** فقد تفاوتت إجابات العينة المبوثة عند هذه الفقرة وحول المقياس الخماسي بنسبة 36% للموافقة بشدة، بينما الموافقة جاءت بنسبة 48%، والمحايد حول هذه الفقرة بنسبة 13.3% والغير موافقة بنسبة 2.7%. في حين لم تكن هناك إجابات بعدم الموافقة بشدة. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.17 وهذا يعني أن العلاقات الجيدة مع الزملاء في العمل تعد عاملاً مهماً لنجاح الفريق وتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية. فالتفاعل الإيجابي بين الزملاء يؤدي إلى بيئة عمل مريحة ومشجعة، ويساعد على تحسين الاتصال والتعاون وزيادة الإنتاجية والرفاهية النفسية.

عند الفقرة الثامنة **(تطمح أن تكون مديراً أو مسؤولاً في عملي الحالي)** جاءت الموافقة بشدة بنسبة 30.7%، والموافقة بنسبة 56%، والمحايدون كانوا بنسبة 13.3%. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.17 مما يدل على أن لدى الموظفين بالجامعة الطموح والإصرار على تحقيق النجاح وتطوير مهاراتهم وخبراتهم في مجال أعمالهم.

نصت الفقرة التاسعة **(تتفق طبيعة عملي مع تخصصي ومؤهلي الجامعي)** جاءت الموافقة بشدة بنسبة 32%، والموافقة بنسبة 50.7%، والمحايدون كانوا بنسبة 14.7%، والغير موافقة بنسبة 2.7% في حين لم تكن هناك إجابات بعدم الموافقة بشدة. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.12 والتي أيضاً تشير إلى علامة على نجاح الموظفين في اختيار مسار مهني يناسب مهاراتهم واهتماماتهم.

نصت الفقرة العاشرة **(تتاح للعاملين بالجامعة فرصة المشاركة في صنع القرارات)** جاءت الموافقة بشدة بنسبة 39%، والموافقة بنسبة 40.7%، والمحايدون كانوا بنسبة 13.6%، والغير موافقة بنسبة 6.8% في

حين لم تكن هناك إجابات بعدم الموافقة بشدة. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.11 والتي أيضا تشير على سياسات وإجراءات الجامعة وثقافتها التنظيمية. إذا كانت الجامعة تتبع نهجاً شاملاً للمشاركة في صنع القرارات، فمن المرجح أن تتاح هذه الفرصة للعاملين في الجامعة. ويمكن أن يتضمن ذلك إجراء استطلاعات الرأي والاستشارة مع الموظفين في القرارات المتعلقة بسياسات العمل والتغييرات الهيكلية والميزانية والخطط الإستراتيجية الجامعية. كما يمكن أن تتضمن هذه الفرصة أيضاً المشاركة في اللجان والفرق المختلفة التي تعمل على تحسين وتطوير أداء الجامعة.

**الخلاصة** لاتجاه آراء العينة حول المحور الثاني والمتعلق (البيانات الخاصة بأداء العاملين) تشير إلى أن عموم الإجابات تشير للموافقة حول فقرات هذا المحور، وهو ما يشير إلى وجود التزام ودعم إدارة الجامعة مما يشير إلى أن هذا الجانب من إدارة الجامعة يحظى بالتزام ودعم من الإدارة. يمكن أن يرتبط هذا التوافق بمختلف السياسات والإجراءات التي تتبعها الجامعة لتقييم أداء الموظفين وتحفيزهم وتطوير قدراتهم، والتي تمكنهم من تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والكفاءة في أدائهم. كما يمكن أن يعكس هذا التوافق الثقة التي يحظى بها النظام الإداري في الجامعة من قبل العاملين، والتي تعزز العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. وهو ما أكدته قيمة المتوسط المرجح الكلي للمحور بقيمة 4.10 والخلاصة عند هذا المحور يمكن القول إن هناك تبني لثقافة التحسين المستمر من قبل الإدارة وسعيها لنشر تلك الثقافة بين الموظفين.

**الجدول رقم (8) : المتوسط المرجح لاتجاه آراء العينة حول محور البيانات الخاصة بأداء العاملين.**

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح
%							
1	تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل	28	58.7	9.3	4	0	4.11
2	يلتزم العاملون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها قوانين العمل بالجامعة	24	38.7	22.7	13.3	1.3	3.71
3	تعبر عن أفكارك ومقترحاتك الجديدة بكل ثقة	30.7	54.7	10.7	2.7	1.3	4.11
4	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل.	40	49.3	8	1.3	1.3	4.25
5	أقبل بما يقوم به رئيسي المباشر من إجراءات إدارية وتنظيمية وأتقبل النقد	29.3	54.7	10.7	5.3	0	4.08
6	لدي الرغبة في الإسهام والتعاون مع زملائي في أداء عملي	34.7	50.7	12	2.7	0	4.17
7	علاقتي مع الزملاء في العمل جيدة	36	48	13.3	2.7	0	4.17
8	تطمح ان تكون مديراً او مسئولاً في عملك الحالي	30.7	56	13.3	0	0	4.17
9	تتفق طبيعة عملي مع تخصصي ومؤهلي الجامعي	32	50.7	14.7	2.7	0	4.12
10	تتاح للعاملين بالجامعة فرصة المشاركة في صنع القرارات	39	40.7	13.6	6.8	0	4.11
المتوسط الكلي							4.10

**3- تحليل اتجاه آراء العينة حول محور البيانات الخاصة بعلاقة بيئة العمل الداخلية بأداء العاملين:**  
تكون هذا المحور من عدد إحدى عشر فقرة تهدف كل فقرة إلى تحديد البيانات الخاصة بعلاقة بيئة العمل الداخلية بأداء العاملين، حيث إن التزام ودعم موظفين إدارة جامعة غريان يعد من أولويات نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية.

من خلال تتبع إجابات العينة والمتوسط المرجح حول كل فقرة من فقرات المحور الأول كما هي واردة في الجدول رقم (9) المبين أدناه نجد أنه عند الفقرات الأولى (تسهم المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل الداخلية والخارجية في تحسين الاداء الوظيفي). إن الإجابات الموافقة بشدة على هذه الفقرة قدرت بنسبة 39.8%، في حين الموافقة كانت بنسبة 39%، وأما المحايدة منها فكانت بنسبة 13.6% وغير الموافق من العينة على هذه الفقرة كانوا بنسبة 7.6%. ونلاحظ ميول الإجابات إلى الموافقة على نص هذه الفقرة وهو ما دعمه المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عند هذه الفقرة بقيمة 4.11، وهي قيم تشير إلى الموافقة في العموم على هذه الفقرة، وذلك إشارة إلى يمكن للعاملين في الجامعة أن يطوروا خطط عمل جديدة ويحدثوا تحسينات في أدائهم الوظيفي، كما يمكنهم الاستفادة من شبكات التواصل والتعاون المهني لتحسين جودة عملهم وزيادة إنتاجيتهم.

وبالإضافة إلى ذلك، تساهم المشاركة في هذه الفعاليات في تعزيز روح الفريق والتعاون بين العاملين في الجامعة، وتعزيز العلاقات بين الجامعة والجهات الأخرى المعنية بمجال عملها. وبذلك، تساهم المشاركة في هذه الفعاليات في تحسين أداء الفرد والفريق والمؤسسة بشكل عام.

عند الفقرة الثانية من المحور الأول للدراسة التي تنص على (يسود روح المشاركة بين الموظفين بالشكل الذي يساهم في تحقيق اهداف الإدارة)، فقد تفاوتت إجابات العينة المبحوثة عند هذه الفقرة وحول المقياس الخماسي بنسبة 33.1% للموافقة بشدة، بينما الموافقة جاءت بنسبة 48.3%، والمحايد حول هذه الفقرة بنسبة 13.6% وعدم الموافقة بنسبة 5.1%. ومن خلال المتوسط المرجح لإجابات العينة حول نص هذه الفقرة يشير إلى الموافقة على هذه الفقرة بقيمة 4.09 وهو ما يدل على أن الموظفون مشاركون في صنع القرارات وأن أفكارهم وآراؤهم مهمة، فإن ذلك يزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة ويعزز الروح الجماعية والتعاون بين الموظفين.

ومن خلال المشاركة في عمليات صنع القرارات، يمكن للموظفين أن يعرفوا بشكل أفضل أهداف الإدارة والرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي يمكنهم التوجه نحو تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال. وعلاوة على ذلك، يساهم الشعور بالمساهمة في عمليات صنع القرارات في زيادة الانخراط والمشاركة الفعالة للموظفين في تنفيذ الخطط والبرامج والمشاريع الجديدة التي تضعها الإدارة.

الفقرة الثالثة نصت على (يتميز أداء العاملين بالجامعة بأداء عالي قياسا عن باقي العاملين بالجامعات الأخرى)، وتفاوتت حولها إجابات العينة بالموافقة الشديدة بنسبة 26.3%، والموافقة بنسبة 47.5%، ومن لزم الحياد عندها بنسبة 20.3%، وغير الموافقين شكلوا ما نسبته 5.9%، في حين لم تكن هناك إجابات بعدم الموافقة بشدة. وعند هذه الفقرة أشار المتوسط المرجح بالمحايدة في العموم بقيمة 3.94، ويمكن القول بأن بعض العاملين بالجامعة قد يتمتعون بأداء عالي ومتفوق مقارنة ببعض العاملين بالجامعات الأخرى، وذلك قد يرجع إلى وجود بيئة عمل ملائمة وداعمة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر، ووجود نظام مكافآت وحوافز يحفز العاملين على تحقيق أهدافهم وتطوير أدائهم.

بالإضافة إلى ذلك، قد يساعد تفاني العاملين في أداء مهامهم بشكل جيد وتحقيق الأهداف المحددة لهم، والعمل بروح الفريق والتعاون المستمر على تحسين أدائهم وزيادة مستوى جودة العمل المنجز.

وعند الفقرة الرابعة لمحور التزام ودعم الإدارة العليا التي تنص على (تسهم النظم واللوائح التنظيمية المتبعة في الجامعة على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية). جاءت الموافقة بشدة بنسبة 38.1%، والموافقة بنسبة 40.7%، والمحايدون كانوا بنسبة 21.2%. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.16، وهو ما يدل على وتوفير الإرشادات والتوجيهات اللازمة للعاملين في الجامعة لتنفيذ مهامهم بشكل صحيح وفعال. كما تساعد النظم واللوائح في تحقيق الشفافية والعدالة في إدارة الجامعة وتحقيق الامتثال للقوانين والأنظمة المعمول بها، وبذلك يتم تحسين جودة الأعمال التي يتم إنجازها في الجامعة.

كما أشار الجدول رقم (9) أن الإجابات عند الفقرة الخامسة من المحور الثاني التي تنص على أنه (يساهم توفير الخدمات اللازمة وتعزيز العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين). تفاوتت الإجابات حيث كانت بالموافقة التامة بنسبة 26.3%، في حين أن الموافقة كانت بنسبة 66.1%، والمحايدة في الإجابة كانت بنسبة 7.6%، في حين لم تكن هناك إجابات بعدم الموافقة أو بعدم الموافقة بشدة. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.18 مما يدل على توفير الخدمات اللازمة مثل البنية التحتية الجيدة والأدوات اللازمة للعمل، وتوفير الدعم الفني والتدريب المستمر، يساهم في تحسين جودة العمل المنجز وتعزيز الثقة

والمهارات لدى العاملين، بالإضافة إلى ذلك، تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين، سواء عن طريق تعزيز التواصل والتفاعل بينهم أو تشجيع العمل الجماعي وتقاسم الأفكار والمعرفة، يؤدي إلى تعزيز التعاون والروح الجماعية وتحسين جودة الأعمال التي يتم إنجازها.

كما بينت الفقرة السادسة والتي تنص **(يسهم تطبيق التقنيات الحديثة وتوفير نظم الاتصال في تحسين أداء العاملين بالجامعة)**. جاءت الموافقة بشدة بنسبة 13.6%، والموافقة بنسبة 46.6%، والمحايدون كانوا بنسبة 39.8%. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 3.73 وهذا يدل استخدام أنظمة إدارة الأعمال المتكاملة لتسهيل العمليات الإدارية وتحسين تخطيط الموارد والإنتاجية. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحليل الأداء والتنبؤ بالمشاكل المحتملة واتخاذ القرارات المستنيرة والمبنية على البيانات.

بينما كانت الفقرة السابعة والتي تنص **(وجود نظام معلومات متكامل يساعد العاملين من تأدية مهامهم بشكل جيد)**. فقد تفاوتت إجابات العينة المبحوثة عند هذه الفقرة وحول المقياس الخماسي بنسبة 39% للموافقة بشدة، بينما الموافقة جاءت بنسبة 46.6%، والمحايد حول هذه الفقرة بنسبة 14.4%. في حين لم تكن هناك إجابات بعدم الموافقة بشدة. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.24 وهذا يعني أن إدارة الجامعة تركز على استخدام هذا النظام بحيث توفر المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة وفي الوقت المناسب، كما يمكن لهذا النظام تحسين عمليات التواصل بين العاملين والإدارة وتحسين تنظيم الأنشطة والفعاليات.

عند الفقرة الثامنة **(عدم الالتزام باختيار موظفين أكفاء لا يؤثر سلباً على أداء الجامعة)**. جاءت الموافقة بشدة بنسبة 39.8%، والموافقة بنسبة 39.8%، والمحايدون كانوا بنسبة 13.6%، وغير الموافقين بنسبة 6.8%. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.12 مما يدل على الحرص الدائم في الالتزام باختيار الدقيق للموظفين الأكفاء والمتميزين في مجالاتهم، وذلك لتحسين أداء الجامعة والارتقاء بها.

نصت الفقرة التاسعة **(يساهم تقييم العاملين في الجامعة على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية في الرفع من مستوى الاداء)**. جاءت الموافقة بشدة بنسبة 32.2%، والموافقة بنسبة 54.2%، والمحايدون كانوا بنسبة 13.6%، في حين لم تكن هناك إجابات بعدم الموافقة أو بعدم الموافقة بشدة. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.18 والتي أيضاً تشير إلى أن التقييم يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتحديد المجالات التي يحتاجون إلى التحسين، وبالتالي يسمح للإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء العاملين. ويجب أن يتم التقييم على أساس معايير محددة ترتبط بالمهام والمسؤوليات المحددة لكل وظيفة، وبشكل موضوعي وشفاف، ويجب أن يعتمد على أداء العامل فقط، ولا يتأثر بأي عوامل شخصية.

في الفقرة العاشرة **(يؤثر منح التحفيزات والمكافآت من قبل الإدارة سلباً وإيجاباً على أداء الموظف)**. فقد تفاوتت إجابات العينة المبحوثة عند هذه الفقرة وحول المقياس الخماسي بنسبة 39% للموافقة بشدة، بينما الموافقة جاءت بنسبة 40.7%، والمحايد حول هذه الفقرة بنسبة 13.6% وعدم الموافقة بنسبة 40.7%، في حين لم تكن هناك إجابات بعدم الموافقة أو بعدم الموافقة بشدة. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.11 وهذا يعتمد طبيعة تأثير منح التحفيزات والمكافآت من قبل الإدارة على عدة عوامل، بما في ذلك نوع المكافأة والهدف منها وكيفية تنفيذها. ولذلك، قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين.

بشكل عام، إذا تم منح المكافآت بشكل عادل وفعال، فإنها قد تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، وتشجيعهم على بذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف المحددة. وقد تعزز المكافآت أيضاً روح الفريق والتعاون بين الموظفين، مما يساعد على تحسين الأداء الجماعي للمنظمة.

في الجدول رقم (9) أن الإجابات عند الفقرة الحادية عشر والفقرة الأخير في المحور الثالث **(تحسين الادارة ظروف العمل المادية باستمرار يدفع العاملين للتمسك والاستمرار بالعمل)**. جاءت الموافقة بشدة بنسبة 45.8%، والموافقة بنسبة 46.6%، والمحايدون كانوا بنسبة 7.6%. وأشار المتوسط المرجح إلى الموافقة حول هذه الفقرة بقيمة 4.38 وهذا يشير إلى أن تحسين ظروف العمل المادية باستمرار يعد عاملاً مهماً لجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والاهتمام من قبل الإدارة، وقد يدفعهم إلى الاستمرار في العمل في المؤسسة. إذا كانت الظروف المادية للموظفين غير مريحة وغير كافية، فقد يتردد الموظفون في الاستمرار في العمل، ويمكن أن يبحثوا عن فرص عمل أخرى في مؤسسات توفر لهم ظروفًا أفضل.

تحسين ظروف العمل المادية يمكن أن يشمل العديد من الأمور، مثل زيادة الرواتب والمزايا المالية، تحسين بيئة العمل والصحة والسلامة، توفير فرص التدريب والتطوير المهني، وتقديم الدعم اللازم للموظفين لتحقيق الأهداف المنشودة.

الخلاصة لاتجاه آراء العينة حول المحور الثالث والمتعلق (بالبينات الخاصة بعلاقة بيئة العمل الداخلية بأداء العاملين) تشير إلى أن عموم الإجابات تشير للموافقة حول فقرات هذا المحور، وهو ما يشير إلى وجود التزام.

يمكن الاستنتاج من ذلك أن العينة التي تم جمعها تتفق بشكل عام على أن بيئة العمل الداخلية للمؤسسة لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين. وبالتالي، فإن الإدارة يمكن أن تستخدم هذه المعلومات لتحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة للموظفين وتحسين سياسات العمل والتواصل الداخلي، وذلك لتعزيز أدائهم وزيادة إنتاجية المؤسسة. كما يمكن استخدام هذه المعلومات لتقييم أداء الإدارة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز بيئة العمل وزيادة الأداء وهو ما أكدته قيمة المتوسط المرجح الكلي للمحور بقيمة 4.11، والخلاصة عند هذا المحور يمكن القول إن هناك تبني لثقافة التحسين المستمر من قبل الإدارة وسعيها لنشر تلك الثقافة بين العاملين.

**الجدول رقم (9): المتوسط المرجح لاتجاه آراء العينة حول محور البيانات الخاصة بعلاقة بيئة العمل الداخلية بأداء العاملين.**

ت	العبارات	م. ر. ق. 1	م. ر. ق. 2	م. ر. ق. 3	م. ر. ق. 4	م. ر. ق. 5	المتوسط المرجح
%							
1	تسهم المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل الداخلية والخارجية في تحسين الاداء الوظيفي	39.8	39	13.6	7.6	0	4.11
2	يسود روح المشاركة بين الموظفين بالشكل الذي يساهم في تحقيق اهداف الإدارة	26.3	47.5	20.3	5.9	0	4.09
3	يتميز أداء العاملين بالجامعة بأداء عالي قياسا عن باقي العاملين بالجامعات الأخرى	26.3	47.5	20.3	5.9	0	3.94
4	تسهم النظم واللوائح التنظيمية المتبعة في الجامعة على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	38.1	40.7	21.2	0	0	4.16
5	يساهم توفير الخدمات اللازمة وتعزيز العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين	26.3	66.1	7.6	0	0	4.18
6	يسهم تطبيق التقنيات الحديثة وتوفير نظم الاتصال في تحسين أداء العاملين بالجامعة	13.6	46.6	39.6	0	0	3.73
7	وجود نظام معلومات متكامل يساعد العاملين من تأدية مهامهم بشكل جيد	14.4	46.6	39	0	0	4.25
8	عدم الالتزام باختيار موظفين أكفاء لا يؤثر سلباً على أداء الجامعة	39.8	39.8	13.6	6.8	0	4.12
9	يساهم تقييم العاملين في الجامعة على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية في الرفع من مستوى الاداء	32.2	54.2	13.6	0	0	4.18
10	يؤثر منح التحفيز والمكافآت من قبل الإدارة سلباً وإيجاباً على أداء الموظف	39	40.7	13.6	6.8	0	4.11
11	تحسن الادارة ظروف العمل المادية باستمرار يدفع العاملين للتمسك والاستمرار بالعمل	45.8	46.6	7.6	0	0	4.38
المتوسط الكلي							4.11

ثالثاً: مناقشة تساؤلات الدراسة وفق نتائج التحليل الإحصائي: -  
لقد شملت هذه الدراسة على عدد ثلاثة أسئلة تضمنها الفصل الأول من هذه الدراسة، وقد تم الإجابة على هذه التساؤلات من خلال تحليل اتجاه آراء العينة وتحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذا الفصل وكانت الإجابة كالآتي: -

### 1- مناقشة التساؤل الأول: -

#### - ما واقع بيئة العمل الداخلية في جامعة غريان؟

من خلال تحليل اتجاه آراء العينة حول إجابات الفقرات المناط بها قياس محور البيانات الخاصة ببيئة العمل الداخلية، وكما بين الجدول رقم (7) المختص بعرض نتائج تحليل اتجاه آراء العينة عن المحور الأول المتعلق بقياس هذه الفرضية إلى موافقة العينة على الخاصة ببيئة العمل الداخلية. وهذا يقود إلى قبول الفرضية التي تنص على أنه (يوجد رغبة ودعم من قبل العاملين بجامعة غريان لتطبيق أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين).

### 2- مناقشة التساؤل الثاني: -

#### ما مستوى أداء العاملين في جامعة غريان؟

من خلال النقاش الوارد مسبقاً والنتائج الواردة في الجدول رقم (8) حول توفر محور البيانات الخاصة بأداء العاملين، دلت النتائج على وجود هذا المتطلب وفق تحليل اتجاه آراء العينة الذي أشار بالموافقة على وجود هذا المحور في كونه متطلب من متطلبات نجاح في إدارة جامعة غريان.

في هذه النتيجة تأكيد على قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه (يوجد اهتمام بالتحسين المستمر في كمتطلب من متطلبات العاملين بجامعة غريان في تطوير أداء العاملين من خلال البيانات الخاصة بأداء العاملين)، وبالتالي يمكن القول إن هناك اهتماماً بمتطلب التحسين المستمر والساعي إلى السعي في التطوير والتغيير للإجراءات، والعمليات والوسائل والأساليب والهياكل التنظيمية للتماشي مع تطبيق الإدارة الحديثة.

### 3- مناقشة التساؤل الثالث:

#### ما علاقة بيئة العمل الداخلية بأداء العاملين في جامعة غريان؟

توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق العوامل المؤثرة في أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر، الجنس، المؤهل وسنوات الخبرة.

لفحص ذلك السؤال تم إجراء اختبار التباين الأحادي **One-way ANOVA** لاكتشاف هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق العوامل المؤثرة في أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر، الجنس، المؤهل وسنوات الخبرة.

- يوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق العوامل المؤثرة في أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر حيث جاءت قيمة اختبار  $F$  تساوي 0.852 بقيمة احتمالية 0.181 وهي أكبر من 0.05 والتي تعبر أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (10): نتائج اختبار التباين الأحادي One-way ANOVA تبعاً لمتغير العمر.

اختبار $F$		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر
القيمة	المعنوية			
0.181	0.852	0.293	3.69	من 20 إلى 30 سنة
		0.912	3.31	31 إلى 40 سنة
		0.793	3.97	41 إلى 50 سنة
		0.795	3.55	51 سنة فأكثر

- يوضح الجدول رقم (11) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق العوامل المؤثرة في أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس حيث جاءت قيمة اختبار  $F$  تساوي 0.077 بقيمة احتمالية 0.793 وهي أكبر من 0.05 والتي تعبر أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية.

**جدول رقم (11): نتائج اختبار التباين الأحادي One-way ANOVA تبعا لمتغير الجنس.**

اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين تبعا لمتغير الجنس
	القيمة		
0.793	0.077	0.802	ذكور
		0.982	إناث

- يوضح الجدول رقم (12) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق العوامل المؤثرة في أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين تبعا لمتغير المؤهل العلمي حيث جاءت قيمة اختبار F تساوي 3.981 بقيمة احتمالية 0.082 وهي أكبر من 0.05 والتي تعبر انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية.

**جدول رقم (12): نتائج اختبار التباين الأحادي One-way ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي.**

اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين تبعا لمتغير المؤهل العلمي
	القيمة		
0.082	3.981	0.983	دبلوم متوسط
		1.083	دبلوم عالي
		0.678	بكالوريوس
		0.768	ماجستير
		0.940	الدكتوراه

يوضح الجدول رقم (13) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق العوامل المؤثرة في أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين تبعا لمتغير سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة اختبار F تساوي 0.341 بقيمة احتمالية 0.795 وهي أكبر من 0.05 والتي تعبر انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية.

**جدول رقم (13): نتائج اختبار التباين الأحادي One-way ANOVA تبعا لمتغير سنوات الخبرة .**

اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين تبعا لمتغير سنوات الخبرة
	القيمة		
0.795	0.341	0.809	أقل من 5 سنوات
		0.978	من 5-10 سنة
		0.762	من 11-15 سنة
		0.839	أكثر من 15 سنة

من خلال تحليل التحليل الإحصائي وكما بين الجدول رقم (10) (11) (12) (13) بخصوص ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق العوامل المؤثرة في أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين تبعا لمتغير العمر، الجنس، المؤهل وسنوات الخبرة. فإن نتائج التحليل بينت انه لا توجد فروقات بين العوامل المؤثرة في أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

#### المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

**أولاً: النتائج:** توصلت الدراسة الى النتائج التالية: -

- 1- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين متغيرات بيئة العمل الداخلية وأداء الموظفين، فكلما زاد الاهتمام ببيئة العمل الداخلية زاد ذلك من فاعلية أداء الموظفين.
- 2- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.
- 3- توصلت الدراسة إلى أن التواصل الفعال والثقة المتبادلة عاملاً أساسياً في تحسين بيئة العمل الداخلية وبالتالي تؤثر إيجابياً على أداء العاملين.

4- توصلت الدراسة إلى أن تدريب وتأهيل العاملين بشكل مستمر ودائم يعد من العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين.

5- توصلت الدراسة إلى أن الرقابة والمتابعة المستمرة والدائمة من الإدارة في تحسين بيئة العمل الداخلية يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين.

**ثانياً: التوصيات:** توصلت الدراسة الى التوصيات التالية: -

1- يوصي الباحث بضرورة زيادة الاهتمام بالحوافز التشجيعية لعلاقتها الوثيقة بأداء العاملين.

2- يوصي الباحث بضرورة تعزيز التواصل الفعال والثقة المتبادلة بين الموظفين وجهة الإدارة بالجامعة لما لها من تأثير إيجابي على أداء العاملين.

3- يوصي الباحث بزيادة الاهتمام بالتدريب بشكل دوري والتطوير الدائم والمستمر لتحسين وتطوير أداء العاملين.

4- يوصي الباحث العمل على تعزيز الرقابة والمتابعة المستمرة من الإدارة لتحسين بيئة العمل الداخلية.

5- يوصي الباحث بضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آراءهم وإبداء مقترحاتهم وملاحظاتهم حول بيئة العمل الداخلية.

6- يوصي الباحث بتشجيع البحث والدراسة في مجال بيئة العمل الداخلية لما لها من تأثير على أداء العاملين.

**ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:**

مما تقدم من نتائج تم اقتراح إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1- نقترح تكرار الدراسة بقطاعي الداخلية والصحة في ليبيا لما للبيئة الداخلية من دور هام وتأثير في تحسين جودة أداء العاملين.

2- نقترح على المسؤولين بكافة القطاعات الخدمية والإنتاجية التقييم الدوري لأداء العاملين للوقوف على نقاط الضعف لغرض معالجتها بالتدريب والتطوير المناسب وإبراز ودعم لنقاط القوة بالتحفيز.

3- نقترح إجراء المزيد من الدراسات حول بيئة العمل الداخلية وأثرها في أداء العاملين في المؤسسات الخدمية والإنتاجية بالمجتمع الليبي.

**المراجع:**

**أولاً: الكتب**

1. ماهر، أحمد، ط7، 2003، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر.

2. الكبيسي، عامر، 1998، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.

3. أبو شنب، جمال، 1995، علم نفس الفرد والمجتمع وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

4. زكي، أحمد حلمي، 2016، الأمان الصناعي، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

5. الحريري، رافده، 2014، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

6. مساعده، ماجد عبد المهدي، 2013، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

7. الزنفلي، أحمد محمود، 2013، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.

8. عقيلي، عمر صفى، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجي، الاردن، دار وائل،

9. القبلان، يوسف محمد، 1992، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

10. درة عبد الباري إبراهيم، 2003، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

11. يوسف، الطائي، وآخرون، 2006، إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، الأردن.
12. العلاق، بشير، 2008، الإدارة الحديثة: إدارة ومفاهيم، نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ثالثا: المجالات العلمية.
13. الزعبي، فايز، 1988، ج3، ع1، دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات.
14. الهيتي، خالد، ويونس، طارق الشريف، 1997، ح11، العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد11، عمان.
15. الصرايرة، خالد أحمد، 2011، ج27، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، سوريا.
16. رحاحلة، عبد الرزاق، 2010، ع18، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العمومي ومتطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- رابعا: الرسائل الجامعية.
17. القحطاني، سعد بن سعيد، 2012، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
18. عبد الله، سعيد صالح، 2015، أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية"، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
19. صليحة، شامي، 2010، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
20. بن رحمون، سهام، 2014، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على الإداريين والأكاديميين في كلية باتنة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
21. عبد العزيز، عبد الرحمن، 1422هـ، بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمني، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
23. غزالي، أحمد، 2016، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر.
24. حبيشي، عادل محمود، 2015، التحليل الاستراتيجي لتفعيل دور الإدارة الجامعية اليمينية في تحقيق أهدافها، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.

## ملحق (1) استمارة استبانة

أخي الكريم /أختي الكريمة ...  
نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لدراسة بعنوان: أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين "دراسة ميدانية على العاملين بجامعة غريان - ليبيا".  
أمل منكم التكرم بمنحي جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة، وذلك بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لاستكمال هذا البحث وفق ما ترونه مناسباً، وذلك بوضع علامة (✓) في المكان المناسب.  
مع العلم أن البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم في أغراض البحث العلمي فقط، وسيكون نجاح هذه الدراسة متوقف على تعاونكم معنا في الإجابة على هذه الأسئلة.  
ولكم جزيل الشكر والعرفان...

اسم الباحث: نرجس علي عبد الله سويسي  
الايمل: [nrjiswesam@yahoo.com](mailto:nrjiswesam@yahoo.com)

### القسم الأول: - البيانات الشخصية الأساسية: -

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية: ☐ سنة 20-30 ☐ سنة 31-40 ☐ أكثر من 50 سنة

3- الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج (ة) ☐ أرمل (ة)

4- المؤهل العلمي: ☐ دبلوم متوسط ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى (أذكرها): .....

5- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 10 - ☐ 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

### القسم الثاني: محاور الاستبانة: - المحور الأول: البيانات الخاصة ببيئة العمل الداخلية: -

ت	العبارة	التقييم			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	المناخ التنظيمي بالجامعة مهياً بصورة يحفز العاملين على الابداع				
2	ظروف البيئة الداخلية بالجامعة (التهوية، الإضاءة، الاثاث) مناسبة لأداء العمل				
3	توفر المنظمة للعاملين أماكن مناسبة للترفيه أثناء الاستراحة				
4	تخصص الجامعة ميزانية واضحة للبرامج التدريبية				
5	يمتاز العاملين بالجامعة بالكفاءة لتحقيق أهدافها التعليمية والخدمية				
6	توفر الجامعة وسائل نقل للعاملين من منازلهم الى مكان العمل				
7	هناك فهم ودراية لدى العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة				
8	تمنح الجامعة مكافآت وحوافز للعاملين المبدعين في العمل				

9	تهتم الجامعة بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل مستويات الأداء				
10	توفر الإدارة مكاناً للعبادة (مصلًى)، لتحفيز الموظف على الانتماء لعمله				
11	تسعى الجامعة لاستبعاد كل مصادر الازعاج لدى العاملين				

المحور الثاني: البيانات الخاصة بأداء العاملين: -

ت	العبارة	التقييم				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل					
2	يلتزم العاملون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها قوانين العمل بالجامعة					
3	تعبر عن أفكارك ومقترحاتك الجديدة بكل ثقة					
4	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع الجهد الذي يبذله في العمل.					
5	أقبل بما يقوم به رئيسي المباشر من إجراءات إدارية وتنظيمية وأقبل النقد					
6	لدي الرغبة في الإسهام والتعاون مع زملائي في أداء عملي					
7	علاقتي مع الزملاء في العمل جيدة					
8	تطمح ان تكون مديراً او مسنولاً في عملك الحالي					
9	تتفق طبيعة عملي مع تخصصي وموهبي الجامعي					
10	تتاح للعاملين بالجامعة فرصة المشاركة في صنع القرارات					

المحور الثالث: البيانات الخاصة بعلاقة بيئة العمل الداخلية بأداء العاملين: -

ت	العبارة	التقييم				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تسهم المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل الداخلية والخارجية في تحسين الاداء الوظيفي					
2	يسود روح المشاركة بين الموظفين بالشكل الذي يساهم في تحقيق اهداف الإدارة					
3	يتميز أداء العاملين بالجامعة بأداء عالي قياساً عن باقي العاملين بالجامعات الأخرى					
4	تسهم النظم واللوائح التنظيمية المتبعة في الجامعة على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية					
5	يساهم توفير الخدمات اللازمة وتعزيز العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين					
6	يسهم تطبيق التقنيات الحديثة وتوفير نظم الاتصال في تحسين أداء العاملين بالجامعة					
7	وجود نظام معلومات متكامل يساعد العاملين من تأدية مهامهم بشكل جيد					
8	عدم الالتزام باختيار موظفين أكفاء لا يؤثر سلباً على أداء الجامعة					
9	يساهم تقييم العاملين في الجامعة على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية في الرفع من مستوى الأداء					
10	يؤثر منح التحفيز والمكافآت من قبل الإدارة سلباً وإيجاباً على أداء الموظف					
11	تحسن الادارة ظروف العمل المادية باستمرار يدفع العاملين للتمسك والاستمرار بالعمل					