

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا



الموضوع:

## مؤشرات بيئة العمل الايجابية و المحفزة

لدى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بالاغواط

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم النفس تخصص علم النفس عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

- ا.د. عمومن رمضان

1. الاجدل زهرة

2. حمديني ايمان

السنة الجامعية: 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا



الموضوع:

## مؤشرات بيئة العمل الايجابية و المحفزة

لدى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بالاغواط

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم النفس تخصص علم النفس عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

- ا.د. عمومن رمضان

1. الاجدل زهرة

2. حمديني ايمان

السنة الجامعية: 2025/2024

## الإهداء

### بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من كان لوجودهم أثر عميق في قلبي، وكان لعطائهم الفضل بعد الله في كل خطوة .

إلى أُمي الغالية سعاد، يا من كنت النور في أيامي والدفء في برد تعبتي والسند الذي لا يميل، أهديك هذا العمل عربون محبة واعتراف بجميلك الذي لا يوفيه كلام .

إلى أبي العزيز إسماعيل، لك أرفع هذا الجهد بكل فخر فقد كنت دوما مثالي في الصبر والعمل، دعمتني في صمتك وقويتني بنظرتك الراضية، فلك كل الإمتنان .

إلى إخوتي الأحباء إبراهيم، ياسين، زين العابدين وطه الأمين، كنتم السند وقت الحاجة والفرح في التعب والدافع حين الضعف والعزم، ضحكاتكم ومواقفكم كانت لي سندا، هذا النجاح لكم كما هو لي .

إلى صديقتي وأختي إيمان، رفيقة الرحلة التي شاركتني كل خطوة في هذا العمل من التفكير حتى الإنجاز، شكرا لوفائك، لصبرك ولأنك كنت دائما بجانبني سندا داخل هذا المشوار وخارجه بصدق ومحبة .

إلى صديقتي العزيزة بشرى، التي وإن لم تكن ضمن هذا العمل، إلا أن حضورها المعنوي، وكلماتها الطيبة وإهتمامها الصادق كان له وقع كبير في نفسي ودعما لا ينسى، شكرا لروحك النقية وصدافتك التي أعتز بها دائما إلى أستاذي المشرف عمومن رمضان، أعبر عن بالغ إمتناني على ما قدمته لي من دعم وتوجيه طيلة فترة هذا العمل . لم تبخل بعلمك ولا بصبرك فشكرا لتفكرك ولقيمك العلمية والإنسانية التي سنبقى راسخة في ذاكرتي .

أهدي هذا العمل بكل ما فيه من جهد وتعب إلى عائلتي الأجدل وعزوزي والعزيزات من أهلي سارة، مروة، نور، نزيهة وخديجة، وجميع أصدقائي وأساتذتي، فهو ثمرة حبكم وعطائكم

الزهرة

ومكانكم في قلبي.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من زرعوا في قلبي حب العلم وسقوه بدعائهم واحتووني بحبهم اللامحدود،

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع عربون وفاء وامنتان

إلى والدي العزيز سعد، مثال الصبر والرجولة الذي لطالما كان قدوتي في الاجتهاد و الإصرار .

إلى والدتي الحنونة زهرة، التي كانت دعواتها حصني وحنانها زادي وابتسامتها دافعي في كل مراحل الحياة

إلى إخوتي الأحبة نجيب، عمر، خديجة ومحمد، انتم جزء لا يتجزأ من روحي وسندي الذي أفخر به

دوما .

إلى زوجي الحبيب إبراهيم، الذي كان ولايزال رفيق دربي وملهمي الأول، شكرا لحبك، لصبرك ولوجودك

الثابت في حياتي .

إلى والدي زوجي العزيزين إسماعيل وسعاد، اللذان احتضناني كإبنة ودعماي بحب وكرم لا يوصف .

إلى إخوتي من عائلة الأجدل ياسين،عبدین، زهرة وطه، أنتم أكثر من إخوة، أنتم عائلتي الثانية التي أعتز

بها وأحبها من أعماق قلبي .

إلى زميلتي العزيزة وأختي في العمل الزهرة الأجدل، التي كانت لي السند والرفيقة، و التي تقاسمت معي

لحظات التعب و الفرح، شكرا لصدقك ودعمك ووجودك الدائم بجانبني .

إلى أستاذي المشرف عموم رمضان، الذي أخصه بخالص الشكر و التقدير، على توجيهاته القيمة،

صبره ودعمه العلمي والأخلاقي الذي كان له أثر كبير في إنجاز هذا العمل .

إلى عائلة حمديني، التي أنتمي إليها بفخر، وعائلة الأجدل التي شرفنتني بالانتماء إليها، هذا الإنجاز من

ثمار دعمكم و محبتكم .

إلى كل من رافقني في رحلتي العلمية، من أصدقاء وأساتذة وزملاء.. لكم مني كل التقدير والإحترام .

بإيمان

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتيسر الأمور وتتحقق الغايات .

يسرنا ونحن نضع بين أيديكم هذه المذكرة أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل .

نخص بالذكر أستاذنا المشرف عمومن رمضان، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة، فكان خير دليل وخير سند خلال مختلف مراحل هذا البحث . فله منا أسمى عبارات الشكر والتقدير على ما بذله من جهد، و ما أبداه من صبر وإهتمام .

كما نتقدم بخالص الشكر إلى كافة الأساتذة الأفاضل الذين وضعوا فينا الثقة وساهموا في تكويننا طيلة مشوارنا الجامعي، ولكل من مد لنا يد العون وقدم لنا الدعم المعنوي خلال هذه الرحلة العلمية .

ولا يفوتنا أن نعبر عن شكرنا العميق لعائلتينا الكريمتين، اللتين كانتا دوما السند الحقيقي والدافع الأكبر لمواصلة المسيرة، فلهما منا كل الحب والإمتنان

شكرا لكل من آمن بنا وكان سببا في وصولنا إلى هذه المحطة .

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة بيئة العمل بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالأغواط ومدى حاجة الموظفين إلى بيئة عمل إيجابية ومحفزة من خلال التركيز على أربعة أبعاد: الأمن الوظيفي، المرونة التنظيمية، القيادة الفعالة، والحوافز المادية والمعنوية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام استبيان ورَّع على عينة من 44 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج

SPSS الإصدار (22).

تم التوصل إلى النتائج التالية:

تتسم بيئة العمل داخل المؤسسة طابع إيجابي.

مؤشرات الأمن الوظيفي، المرونة التنظيمية، والقيادة الفعالة

جاءت بمستويات مرتفعة

الحوافز المادية والمعنوية كانت بمستوى منخفض.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم بيئة العمل تعزى لمتغيرات الجنس، الأقدمية، أو المؤهل العلمي.

حيث تؤكد على أهمية تطوير بيئة العمل الإيجابية، خاصة من خلال تحسين نظام الحوافز، بما يساهم في رفع رضا الموظفين وكفاءة أدائهم.

**الكلمات المفتاحية:** بيئة العمل، الإيجابية الأمن الوظيفي، المرونة التنظيمية، القيادة الفعالة

## summary :

This study aimed to identify the nature of the work environment at the Social Security Organization in Laghouat and the extent of employees' need for a positive and motivating work environment by focusing on four dimensions: job security, organizational flexibility, effective leadership, and material and moral incentives: Job security, organizational flexibility, effective leadership, and material and moral incentives.

The study adopted the descriptive approach, using a questionnaire distributed to a sample of 44 employees, and the data were analyzed using

SPSS version (22).

The following results were obtained

The work environment within the organization is characterized by a positive nature.

The indicators of job security, organizational flexibility, and effective leadership

came at high levels



\_Material and moral incentives were at a low level.

There are no statistically significant differences in the evaluation of the work environment due to the variables of gender, seniority, or educational qualification.

This study emphasizes the importance of developing a positive work environment, especially by improving the incentive system, which contributes to raising employee satisfaction and performance efficiency.

**Keywords:** Positive work environment, job security, organizational flexibility, effective leadership Translated with DeepL.com (free version)



## فهرس المحتويات

المحتوى	
	الإهداء
	الشكر و التقدير
أ	ملخص الدراسة بالعربية
ب	ملخص الدراسة بالإنجليزية
د	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الملاحق
الفصل الأول: مقدمة	
01	1. مدخل
02	2. إشكالية الدراسة
03	3. فرضيات الدراسة
04	4. أهداف و أهمية الدراسة
04	5. التعاريف الإجرائية لمتغير الدراسة
05	6. حدود الدراسة
06	7. هيكل الدراسة
الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة	
09	تمهيد

10	1. مفهوم الأمن الوظيفي
12	2. مفهوم المرونة التنظيمية
17	3. أهمية المرونة التنظيمية
30	4. أبعاد المرونة التنظيمية
24	5. الدراسات السابقة والتعليق عليها
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة	
34	تمهيد
35	1. الإجراءات الميدانية للدراسة
35	2. منهج الدراسة
39	3. مجتمع وعينة الدراسة الأساسية
42	4. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة
57	5. الإستنتاج العام
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	جدول (1) يمثل الصدق البنائي لحساب درجة الارتباط	01
38	جدول (2) يمثل الإتساق الداخلي لدرجة إرتباط كل بعد بالدرجة الكلية	02
38	جدول (3) يمثل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأدوات الدراسة	03
39	جدول (4) يمثل مجتمع وعينة الدراسة	04
40	جدول (5) يمثل عينة الدراسة حسب الجنس	05
40	جدول (6) يمثل عينة الدراسة حسب الأقدمية	06
41	جدول (7) يمثل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	07
43	جدول (8) يوضح مستوى بيئة العمل لدى عينة الدراسة	08
45	جدول (9) يمثل مستوى مؤشرات بيئة العمل المحفزة لدى عينة الدراسة	09
48	جدول (10) يمثل المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لأبعاد الإستبيان وترتيبها	10
49	جدول (11) يمثل الفروق في درجات الأمن الوظيفي باختلاف الجنس	11
52	جدول (12) يمثل الفروق في درجات المرونة التنظيمية باختلاف الأقدمية	12
45	جدول (13) يمثل الفروق في درجات القيادة الفعالة باختلاف المؤهل العلمي	13

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	إستمارة التحكيم
02	الصدق الظاهري
03	أداة القياس بعد التحكيم
04	قائمة المحكمين
05	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

# الفصل الاول

## مقدمة

1. مدخل
2. إشكالية
3. فرضيات
4. أهمية وأهداف الدراسة
5. التعاريف الإجرائية
6. حدود الدراسة
7. هيكل الدراسة

**1-مدخل:**

في ظل التغيرات السريعة التي تعرفها بيئات العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتوفير مناخ عمل يشجع على الابداع، يدعم الاستقرار المهني، ويحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، لذلك تعد بيئة العمل الايجابية من أبرز العوامل المؤثرة في انتاجية العاملين وتحفيزهم، حيث تلعب دورا محوريا في تحديد مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسة، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتمثل مؤشرات بيئة العمل الايجابية والمحفزة في جملة من الأبعاد المتداخلة التي تعمل بشكل تكاملي، من أبرزها الأمن الوظيفي يمثل الشعور الذي يحظى به العامل حينما يدرك أن وظيفته مستقرة وغير مهددة بالفقدان، والمرونة التنظيمية التي تشير إلى قدرة المؤسسة على تكيف اجراءاتها و هيكلها مع التغيرات الداخلية والخارجية، مع توفير هامش من الحرية للعاملين في طريقة أدائهم للمهام كما أن للقيادة الفعالة أهمية في وجود قائد يتمتع بمهارات التوجيه، التحفيزو حل النزاعات وهذا ما يخلق مناخا ايجابيا يشجع على التعاون والانضباط، وأخيرا الحوافز المادية والمعنوية فهي من أهم الآليات التي تعتمدها المؤسسات لتشجيع العاملين اذ تشمل المكافآت المالية كالأجور والعلاوات والمزايا الى جانب الحوافز المعنوية كالترقية وفرص التطور المهني.

كما تكتسي دراسة موضوع “مؤشرات بيئة العمل الايجابية والمحفزة لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط “ أهمية بالغة نظرا لما يشهده الواقع المهني في المؤسسات العمومية من تحولات وتحديات تؤثر على جودة الأداء ورضا العاملين، لذلك وجه الاهتمام نحو هذا الموضوع انطلاقا من ملاحظات ميدانية حول الضغوط والصعوبات التي يواجهها الموظفون، وما لذلك من انعكاسات على مردودهم

اليومي، كما أن قلة الدراسات المحلية التي تناولت هذا السياق داخل الولاية زادت من الحاجة الى تسليط الضوء على بيئة العمل في هذه المؤسسة تحديداً، بإعتبارها تقدم خدمات مباشرة لشرائح واسعة من المجتمع، وتعتمد بشكل كبير على العنصر البشري . ويضاف الى ذلك تنوع الأبعاد التي عالجها البحث، مما يسمح بفهم شامل لمكونات البيئة التنظيمية المؤثرة في أداء الأفراد داخل المؤسسات الخدمائية .

ولهذا جاءت دراستنا بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء نظرا لما تتميز به هذه المؤسسة من أهمية وظيفية في اطار تقديم خدمات اجتماعية حساسة وضرورية لمختلف شرائح المجتمع، كما أن طبيعة الخدمات التي تقدمها تتطلب قدرا عاليا من التركيز والالتزام والتفاعل الانساني، وهو ما يجعل بيئة العمل التي ينشطون فيها عاملا أساسيا في تحديد مستوى أدائهم كما أن دراسة هذه العينة تمكن من تسليط الضوء على واقع بيئة العمل داخل مؤسسة عموميا ذات طابع استراتيجي .

## 2-الإشكالية :

- ما أهم مؤشرات بيئة العمل الايجابية والمحفزة لدى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط؟

التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة بيئة العمل داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء؟

- ما مدى حاجة الموظفين الى بيئة عمل محفزة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المرونة التنظيمية داخل المؤسسة تعزى لمتغير الأقدمية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيادة الفعالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

### 3- فرضيات الدراسة :

- أهم مؤشرات بيئة العمل الايجابية والمحفزة هي الأمن الوظيفي، المرونة التنظيمية، القيادة الفعالة، الحوافز المادية والمعنوية.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس .

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات المرونة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية .

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات القيادة الفعالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

### 4-أهداف وأهمية الدراسة:

#### اولا:أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة بيئة العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء بالأغواط .

- الكشف عن أهم مؤشرات بيئة العمل الايجابية والمحفزة حسب عينة الدراسة.

- التعرف على مدى حاجة العمال لتوفر مؤشرات بيئة العمل ايجابية ومحفزة بمؤسسة

الصندوق الوطني للعمال الأجراء بالأغواط .

- قياس الفروق في إدراك مؤشرات بيئة العمل الايجابية حسب بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي) .

**ثانيا: أهمية الدراسة:**

- المساعدة في التعرف على أهم العوامل المحفزة التي تساهم في تطوير الأداء المهني و تقوية الإلتناء المؤسسي .

-إبراز أهمية العناية بالموارد البشرية كعنصر أساسي لتحقيق الأداء الفعال .

- موضوع حديث ومتجدد يتماشى مع التوجهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية .

- توفير تشخيص ميداني واقعي لبيئة العمل داخل مؤسسة حيوية، مما يتيح للمسؤولين وصناع القرار تحسين الظروف المهنية للعاملين .

- مساعدة المؤسسات على تحديد القوى والضعف في مناخها الداخلي والعمل على تطويره.

- الامكانية من اقتراح حلول وتوصيات تطبيقية تساعد في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء .

## 5-التعاريف الإجرائية:

التعريف الاجرائي لمؤشرات بيئة العمل الايجابية والمحفزة:

هي مجموعة من العوامل التنظيمية والإنسانية(الأمن الوظيفي، المرونة التنظيمية، القيادة الفعالة والحوافز المادية والمعنوية) التي تساهم في خلق جو مهني مريح، يشعر فيه العامل بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأمان والدعم والتحفيز، مما ينعكس إيجابا

على رضاه وأدائه . وتقاس من خلال الدرجة المعبر عنها لإجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان.

### تعريفات إجرائية للأبعاد:

الأمن الوظيفي: هو شعور العامل بالاستقرار في عمله وغياب الخوف من فقدان الوظيفة مما يرفع من درجة التزامه وارتياحه داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

المرونة التنظيمية: هي قدرة المؤسسة على تكييف نظام العمل وسياساته بما يسمح للعامل بالتوازن بين متطلبات العمل وظروفه الشخصية.

القيادة الفعالة: هي الطريقة التي يعتمدها المسؤول بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في توجيه فريقه وتحفيزه بطريقة تشجع على التفاهم و الثقة وتحقيق الأهداف المشتركة .

الحوافز المادية والمعنوية: هي كل ما تقدمه مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعامل من مكافآت مالية أو أشكال تقدير معنوي بهدف دعمه وتحفيزه على الأداء الوظيفي.

### 6- حدود الدراسة:

#### اولا:الحدود المكانية:

أجريت الدراسة في الفرع المحلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

بولاية الأغواط .

- عند الدخول إلى المؤسسة، يُلاحظ وجود ساحة واسعة في الواجهة، بجانب الساحة تتواجد غرفة الحارس المسؤولة عن مراقبة الدخول والخروج .

- بعد اجتياز الساحة، يتم الصعود عبر الدرج الرئيسي المؤدي إلى داخل المبنى .

- يحتوي المبنى على طابق أرضي يضم عدة مكاتب مخصصة للعمال، حيث يتم تنفيذ مختلف المهام الإدارية والفنية.

- يوجد طابق ثانٍ يضم كذلك عدداً من المكاتب، إلا أنها مخصصة لعمال من رتب وظيفية مختلفة أو مسؤوليات أعلى.

### ثانياً: الحدود الزمانية:

تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 5 فيفري الى 21 أبريل 2025 .

### -الحدود البشرية:

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة و عددهم 80 عاملاً، في حين شملت العينة 44 عاملاً .

### -الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على موضوع بيئة العمل الايجابية والمحفزة من خلال تحليل أربعة أبعاد:

الأمن الوظيفي - المرونة التنظيمية - القيادة الفعالة - الحوافز المادية والمعنوية .

### 7. هيكل الدراسة:

انقسمت هاته الدراسة إلى فصل أول لمقدمة الدراسة ومحتوياتها، وفصل ثاني حول

الخلفية النظري، وفصل ثالث تطبيقي، على النحو التالي:

- الفصل الأول: مقدمة وتضم العناصر التالية : مدخل، إشكالية، تساؤلات الفرعية، فرضيات، أهداف وأهمية الدراسة وحدود الدراسة .

أما فصل الخلفية النظري للدراسة فقد اشتمل على التعريف بالمفاهيم الأساسية وأبرز المصطلحات، والعناصر النظرية المرتبطة بالموضوع، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

في حين ركزنا في فصل الجانب التطبيقي للدراسة على ذكر المنهج المتبع، عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات وطرق التحليل الإحصائي المعتمدة.

كما خصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها وفقا لتساؤلات وفروض البحث .

وأخيرا اختتمت الدراسة بالإستنتاج العام، التوصيات والمقترحات وكذا قائمة للمراجع والملاحق ذات صلة .

## الفصل الثاني

### الجانب النظري للدراسة

تمهيد

- 1- مفهوم الأمن الوظيفي
- 2- أهمية الأمن الوظيفي
- 3- أبعاد الأمن الوظيفي
- 4- مفهوم المرونة التنظيمية
- 5- أهمية المرونة التنظيمية
- 6- أبعاد المرونة التنظيمية
- 7- مفهوم القيادة الفعال
- 8- أهمية القيادة الفعالة
- 9- مهارات القيادة الفعالة
- 10- مفهوم الحوافز
- 11- أهمية الحوافز
- 12- أنواع الحوافز
- 13- أسس تقديم الحوافز
- 14- الدراسات السابقة والتعليق عليها

**تمهيد:**

تعد بيئة العمل من العوامل الأساسية المؤثرة أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي، إذ تلعب دور محوريا في تشكيل سلوك مهني للعاملين وتحفيزهم نحو الإنتاجية والإلتزام ومع تعاظم التحديات التنظيمية في المؤسسات الحديثة، برزت الحاجة الى تهيئة بيئة عمل ايجابية ومحفزة، قادرة على إستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، وخلق مناخ يتيح النمو والتطور المهني .

وإنطلاقا من هذه الأهمية، جاء هذا الفصل النظري ليسلط الضوء على مفهوم المتغير المدروس والمتمثل في مؤشرات بيئة العمل الإيجابية والمحفزة، من خلال التطرق الى أبعاده الأربعة الأساسية : الأمن الوظيفي، المرونة التنظيمية، القيادة الفعالة والحوافز المادية والمعنوية، مع دعم ذلك بنتائج دراسات سابقة تناولت نفس الموضوع أو مواضيع مشابهة .

**1- مفهوم الأمن الوظيفي:**

الأمن لغة هو الأمان والأمانة، أما الأصفهاني يقول “ هو طمأنينة النفس وزوال الخوف“

ويعرف الأمن الوظيفي إصطلاحاً بأنه “شعور الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله وعلى إستقراره في العمل، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل”.

(صفراني، 2021، ص413)

كما يشير الأمن الوظيفي إلى شعور الفرد بالأمان والعاطفة إتجاه منظمته من خلال تلبية إحتياجاته ورغباته .

بشكل عام الأمن الوظيفي هو حصول الموظف على الوظيفة التي تضمن له العيش الكريم والمنصب الذي يلائم مستواه ومهاراته ويشعره بالراحة أثناء أداء مهامه ضمن بيئة عمل ملائمة تضمن له الإستقرار الوظيفي .

**1-1- أهمية الأمن الوظيفي:**

تكمن أهمية الأمن الوظيفي كونه يعد من أهم الركائز لإستمرار وبقاء المنظمة وتعزيز مكانتها، وذلك من خلال بعث شعور الإطمئنان والراحة لدى الموظفين في العديد من الجوانب والتي تتمثل في :

- عند شعور الموظفين بالإسقرار الوظيفي وأنه لا يوجد تهديد بفقدان الوظيفة يحفز لديهم دافع التمسك بمؤسستهم وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم الأمر الذي سيعكس ايجاباً على إنتاجية المؤسسة .

- يزيد الأمن الوظيفي من نسبة الرضا الوظيفي والرغبة في العمل لدى الأفراد نتيجة لتوفر بيئة أعمال ملائمة ووجود نظام مكافآت وحوافز عادل .
- الموظفين لا ينتابهم القلق حول تنمية مهاراتهم وقدراتهم لأن المؤسسة توفر لهم برامج تدريبية متطورة وفرصة ترقية تخدم تقدمهم في السلم الوظيفي بها .
- كما تكمن أهمية الأمن الوظيفي أنه يقلل من نسبة دوران العمل والتسرب الوظيفي ويمكن القول التقليل من جميع المشاكل التي يعاني منها الموظف داخل المنظمة والتي يمكن أن تعيق سيرها ويزرع روح التعاون بينهم .
- تبرز أهميته كذلك في الإلتزام بتحقيق الأهداف الشخصية وكذا قدرة العاملين على مواجهة تحديات العمل والتكيف مع المستجدات والمتغيرات في بيئة العمل بكفاءة وإنخفاض نسبة الغياب والتأخير عن العمل بالإضافة إلى حماس العاملين وإهتمامهم بعملهم والإحساس بالفخر والإعتزاز والإنتماء لهذه المنظمة .
- يساعد الأمن الوظيفي العاملين على تحقيق ذاتهم من خلال حب العمل والإقبال عليه وما يترتب على ذلك تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية كما يسهم في نزع الخوف من المجهول وغموض المستقبل لديهم مما يحد الوقوع في الخطأ كذلك.

(بركان,2023, ص12 - 14)

## 1-2- أبعاد الأمن الوظيفي:

تم تحديد العديد من الأبعاد للأمن الوظيفي من قبل المفكرين والباحثين منها (البعد الأخلاقي، البعد الإنساني، البعد السياسي، البعد الإجتماعي، البعد الإيديولوجي، البعد الإقتصادي ) أما الأبعاد التي سيتم إعتادها في هذه الدراسة بالرجوع إلى الدراسات السابقة والتي تعتبر إستراتيجيات لتعزيز الأمن الوظيفي في نفس الوقت هي :

**1-2-1- الأمن النفسي:**

ويقصد به شعور الفرد بالإمتنان والسكينة والراحة داخل بيئة العمل التي يعمل بها وعدم الخوف والتوتر وإشباع حاجاته والثقة في قدراته .

**1-2-2- الاستقرار الوظيفي**

كلما شعر الموظف بالإستقلالية أثناء مزاولة مهامه الوظيفية وكانت قوة الثقة بينه وبين الإدارة جيدة زاد لديه الشعور بالإستقرار وعدم الخوف من فقدان وظيفته .

**1-2-3- علاقات العمل**

حيث كلما زاد داخل المنظمة جوعائلي وتفاهم بين الموظفين والمشرفين وحتى بين الموظفين أنفسهم إرتفعت روح التعاون والمثابرة بينهم، فالمنظمة تسعى جاهدة لتعزيز علاقات العمل بين موظفيها حتى لاتقع في مشكل النزاعات الداخلية والتي تهدد أمنها وإستقرارها .

**2- مفهوم المرونة التنظيمية:**

تعد المرونة التنظيمية هي أحد السمات المميزة لمنظمات الأعمال المعاصرة، وقد توالت الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للمرونة التنظيمية كونها أحد العوامل المؤثرة في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها .

- حيث يعرف (الكسندر، 2013، ص1) المرونة على أنها وصف لقدرة عمل ما أو نظام معين للعودة إلى التوازن بعد الإنحدار أو التدهور .

- كما يرى (يو، 2002، ص242) أنها تتمثل في السعي وراء تحقيق النجاح الذي يتطلب وجود قدرة عالية وفائقة للمنظمة لإجراء التغيير بإستمرار والتخفيف من حدة المخاطر

والمشاكل والأزمات، كما أوضحت البحوث والدراسات أن المرونة التنظيمية هي توفير نظرة ثاقبة لخصائص المنظمة التي تجعل من السهل الوقوف على أي خطر مباشر أو غير مباشر من المحتمل أن يضر بالمنظمة وعملية التصدي له قبل حدوثه وتعرف أيضا على أنها القدرة على الإستجابة للتغير مع الظروف البيئية .

- ويرى (المداني،2013، ص46) هي القدرة على التكيف والأساس المنطقي للتغيير التنظيمي وهي القدرة الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعل المنظمة أكثر إستجابة للتغيير. وعلى ضوء ما تم عرضه، يرى الباحث بأنه يمكن تعريف المرونة التنظيمية على أنه قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد وتوجيه عمليات المنظمة بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطويع مواردها إتجاه سرعة التكيف والإستجابة للتغيرات الطارئة، وذلك لمواجهة التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجه المنظمة والعودة الى التوازن والمسار الصحيح للمنظمة عند التعرض إلى تلك التقلبات والأزمات.

(حمدي، 2019، ص623-627)

## 2-1 أهمية المرونة التنظيمية

ولكي تتحقق المرونة التنظيمية من الضروري فهم طبيعة المنظمة حتى يتم حشد مواردها بإتجاهات جديدة قادرة على الإستجابة السريعة، إذ أن قدرة المنظمة على التأقلم بنجاح للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية يعد من أهم ركائز المرونة التنظيمية : حيث تكمن أهمية المرونة في النقاط التالية :

- المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفعالية وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف .

- تعمل على الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال وضع إستراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة .
- تعزز قابلية المنظمة وقدرتها على الإستجابة للتغيرات الطارئة .
- جمود عملية التخطيط يمكن أن يسبب على المستوى المتوسط أو البعيد إعطالا للمنظمة، وعليه فإن المرونة التنظيمية تعمل على إكساب المنظمات صفة المطاوعة للتغلب على الجمود مما يساعدها على المنافسة .
- الإدارة الواعية المرنة صاحبة الأفكار تتسم بالتجدد دوما نحو الإبتكار والإبداع، حيث أنها تتخذ من التغيير منهجا لها ما ينعكس على كفاءة إنتاجيتها وجودته .
- تساهم المرونة التنظيمية بتطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المنظمة، اذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المنظمة وفقا لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية
- تعد المرونة التنظيمية في عملية التخطيط مصدرا هاما لمواكبة الخطط الإستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة .

## 2-2- أبعاد المرونة التنظيمية

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات والأدبيات السابقة، وجد أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع المرونة التنظيمية قد ركزت في دراستها على أبعاد معينة، وتتمثل تلك الأبعاد فيما يلي :

**2-2-1 التوافق:**

حيث يعد البعد القومي من أهم عناصر النجاح ويقصد بالبعد القومي هنا هو مدى التوافق بين قيم العامل وقيم المنظمة، فقد أكدت معظم الدراسات على أن من أهم مسببات الرضا الوظيفي توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمات حيث يعمل الفرد في بيئة محفزة ترفع من روحه المعنوية وتنعكس أثارها على أدائه وعمله بشكل عام .لأن تحقيق هذا التوافق في إطار متكامل يقلل من فرص وجود الصراع القيمي ويساهم بدرجة عالية في تحقيق الأهداف المنشودة .

**2-2-2 التنفيذ:**

هو تحقيق وإجراء عملي لفكرة أو خطة أو نموذج أو سياسة، وتتعدد مجالاته فعندما يكون العامل على علم بأهدافه في الحياة التنظيمية وكيف أن الرؤيا المستقبلية تعطي حياته الهدف والمعنى فيصبح تنفيذه هو بصمته في الحياة، ويستطيع أن يوازن بين الأدوار التي يلعبها بالحياة

**2-2-3 ترتيب الأولويات:**

يقصد بتحديد الأولويات هي تلك المهارة التي يتم عن طريقها وضع الأشياء أو الأمور في ترتيب معين حسب أهميتها، من بين الكلمات أو المفاهيم المرادفة لها مفهوم الترتيب، وهي تسمح بإتخاذ القرارات التي تتطلب تنظيماً أو ترتيباً معيناً يأخذ في الحسبان العوامل المختلفة والمعلومات المتوفرة والأنشطة المتنوعة كما أنها تزود بالخيارات المهمة التي يصنع في ضوءها القرارات، فجوهر التفكير المتميز في مجال إدارة الوقت يمكن تلخيصه في عبارة واحدة "هي" رتب أولوياتك ونفذها .

**2-2-4-الأدوار والمسؤوليات:**

تعتبر الأدوار ومواءمتها من أهم الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها الشخص لتحقيق أهدافه التنظيمية، كونها وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، فكل دور يتم تحديده هو قيمة فريدة من نوعه، فتوضيح ومواءمة الأدوار يمكن القادة من تسهيل التعاون عبر الوظائف ومساعدة مديري المنتجات للتركيز على العوامل التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمات .

وتكون المنظمات أكثر نجاحا عندما يفهم الجميع أدوارهم في الفريق ومسؤولياتهم، فيجب على كل منظمة وضع مقاييس أداء تستخدم لتقييم النتائج والأوقات الزمنية عندما يحين موعد تقديم التقارير والتقييم .

**2-2-5-التفائل والتآزر:**

هو عملية التعاون وتبادل المعرفة والخبرات في المنظمة، وفي حال توفره ينعكس ذلك بدوره على شعور العاملين بالمسؤولية العامة عن المنظمة وإعتبارها كيانه وإستقراره .

**2-2-6-القدرات القيادية:**

هي مجموعة من الإجراءات والقرارات والتصرفات الصائبة التي يتخذها القائد والتي تؤدي لنتائج إيجابية وتنتقل هذه الأمور من موهبة شخصية صقلت بخبرة إكتسبها بالممارسة العلمية فبناء القدرات القيادية يفتح الباب أمام القيادة الفعالة ويساعد المديرين على تحسين قدراتهم لتعزيز الثقة بين جميع أصحاب المصلحة .

**3- مفهوم القيادة الفعالة:**

تعرف القيادة الفعالة بأنها قدرة القائد على التأثير في الآخرين، ويتمثل ذلك في توجيه سلوكياتهم بالإتجاه الموازي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس ومرؤوسيه وضبط جهودهم وتنسيقها لغاية الحصول على النتائج المرجوة على أفضل وجه، ويعتبر القائد الإداري العنصر البشري المخول بإستخدام نفوذه وقوته لترك الأثر في المرؤوسين ويظهر ذلك على سلوكهم وتوجهاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة .

ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة .

(العوفي، 2019، ص85)

وتعرف أيضا بأنها العمليات التي تم تصميمها وفق معايير محددة بهدف الإتجاه بالإمكانات والقدرات البشرية والمادية إلى أهداف معينة والعمل على تحقيقها وهي أيضا سلوك القائد له قدرة تأثيرية قوية على أعضاء فريق العمل بحيث تقابل توجيهاته بالقبول والطاعة والتضحية وعدم التردد في تنفيذها.

(الشهواني,2022,ص32)

**3-1- أهمية القيادة الفعالة:**

-القائد الفعال لديه القدرة على تقديم توجيهات ضرورية ولازمة للمرؤوسين ومساعدتهم على رؤية أهداف المؤسسة مع الإحتفاظ بمستوى مرتفع من النظرة الإيجابية والروح المعنوية لديهم.

-تساهم القيادة الفعالة في توضيح العلاقة بين المتغيرات ( القائد - المهمة - المرؤوسين - بيئة العمل) فهي عملية متغيرة وليست ثابتة أي أنها ترتبط بالموقف ولا تلتزم بنمط قيادي محدد، وإنما يتم النظر إلى الأهداف في بيئة صالحة للعمل بواسطة قائد لديه القدرة على تحقيق المشاركة من الجميع في دعم عمليات التخطيط والتنفيذ .

-القيادة الفعالة تعمل كحلقة وصل بين المرؤوسين وخطط المنظمة الحالية والمستقبلية فمن خلالها يتم تقليص الأفكار السلبية ودعم الأفكار الإبداعية والإيجابية وهو ما يساهم في حصر مشكلات العمل وحلها وتنمية قدرات الافراد .

وتعتبر القيادة الفعالة من أهم الظواهر في مجال البحث والممارسة الإدارية، فالقادة مسؤولون عن نجاح أو فشل مؤسساتهم ولديهم القدرة في التأثير على الآخرين كما أنها عامل رئيسي في أداء الموظف في تحفزه على الابتكار وسلوك العمل الإبداعي كما تركز المنظمات على تحسين عملياتها وعروضها الحالية وتعزيز مكانتها في السوق والحفاظ عليها، فالقيادة الفعالة هي مؤشر رئيسي للإبتكار التنظيمي .

( الشهباني، 2023، ص 43-42)

### 3-2- مهارات القيادة الفعالة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تساعده في التأثير على سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة وهذه المهارات هي :

#### 3-2-1 المهارات الفنية:

هي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها وتتميز ب :

- أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله .

-أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل .

- أنها مألوفة أكثر من غيرها كونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص .

### 3-2-2-المهارات الإنسانية

تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل القيادة التعامل بنجاح مع الآخرين . إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والإحترام المتبادلة وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابية ومتعاطفة .

### 3-3-3- المهارات التنظيمية

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويدرك جميع اللوائح والأنظمة .

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه .

## 3-3-4- المهارات الفكرية

وهي أن يتمتع بالقدرة على الدراسة والتحليل والإستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

(خنور,السايح,2013,ص6)

## 4- مفهوم الحوافز :

أ-المفهوم لغة مفردة حافظ من الفعل حفز والتي تعني دفعه من الخلف، كما تعني أسرع للمضي وإستعد أي بمعنى حثه ودفع اليه .

ب-المفهوم إصطلاحا يقصد في علم النفس الباعث أو المنبه إلى السلوك، فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافظ معين، ومن حيث الإصطلاح لقد تعددت التعريفات في نظر العلماء والباحثين .

يرى العديلي أن الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكن الحصول عليها وإستخدامها لتحريك دافعه نحو سلوك معين وأدائه وأنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه .

يعرف (ديموك) الحوافز بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون جهدا أكبر مما يبذلهم غيرهم .

ويذهب (أوستروف) أن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل، وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها بالعمل أي أنها قوة دفع توجه سلوك الأفراد إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

(حفصي,2020,ص14,15,16)

ومن خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن الحوافز هي مجموع العوامل المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة للعاملين، والتي تعمل على تحريك الواقع المكبوت داخلهم والسعي لإشباعها وذلك عن طريق تحسين سلوكهم وأدائهم . وأن نظام الحوافز هو مجموعة أسس وقواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة وكيفية تطبيقها، ويكون هذا النظام مكتوب ومقنن، وتحاول المؤسسة من خلاله تلبية حاجيات ومتطلبات مسبقا لعمالها بغرض تحقيق اهدافها .

#### 4-1-1- أهمية الحوافز:

##### 4-1-1-1 - أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين .
- تحسين جودة الخدمات والإنتاجات .
- ترقية المركز التنافسي للمؤسسة .
- تخفيض التكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودورات العمل .

##### 4-1-1-2 - أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية

- إيجاد علاقات إجتماعية تعاونية بين الافراد
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات .

- تحريك دافعية الفرد نحو العمل

(بشيرى,درفة,2020,ص19,20)

## 4-2- أنواع الحوافز :

## 4-2-1- من حيث طبيعتها :

## 4-2-1-1- الحوافز المادية:

تعتبر من أهم المثيرات الدافعية للعمال، كذلك تساهم في تلبية حاجاتهم الإقتصادية والنفسية الغير مشبعة لديهم، فلا بد من تقديم حوافز مادية في كل مؤسسة لضمان إستمرار بذل العامل لمجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه. كما تعتبر مجموعة من الخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال بغية إشباع حاجاتهم من الناحية المادية كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج وتكون هذه الحوافز فردية أو جماعية .

## 4-2-1-2 الحوافز المعنوية:

هي عبارة عن حوافز غير مادية وترتبط بشكل مباشر بالحاجات الإجتماعية والذاتية للإنسان فهي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيز العامل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري، الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.

(حفصي ، 2020 ، ص22-23)

## 4-2-2 من حيث أثرها:

## 4-2-2-1- الحوافز الإيجابية:

تلبي هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصطلح المؤسسة من جهة أخرى، لأن الإنتاج وتحسين النوع والقيام بالإرتكازات والإختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل، كل هذه تعتبر نتائج إيجابية وجيدة وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين بها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية .

**4-2-2- الحوافز السلبية:**

ويطلق عليها حوافز التهديد والتي تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو المكافأة أو الترقية .

**4-2-3- تقسيم الحوافز من حيث المستفيدين منها :****4-2-3-1- الحوافز الفردية :**

هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فإن هذا النوع هو الأكثر استخداماً.

**4-2-3-2- الحوافز الجماعية:**

يقصد به كافة العاملين في المؤسسة وذلك بتخصيص مثلا نسبة معينة من الأرباح لمختلف العاملين إذ زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي أو تقديم جائزة لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام إدارة الإنتاج هذا النوع من الحوافز يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق الواحد .

**4-3- أسس تقديم الحوافز:**

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز ويمكن عرض هذه الاسس كما يلي :

## 4-3-1 الأداء:

يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز، وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي تم توفيرها .

## 4-3-2- المجهود:

تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس نتائج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود المبذول .

## 4-3-3- الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة، لذلك يجب مكافأته وتظهر هاته المكافأة على شكل علاوة وحوافز .

## 4-3-4- المهارة:

في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعرض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية

(حفصي,2020,ص25)

## 5- الدراسات السابقة:

- دراسة “رضا بوغرزة”، “يوسف حديد”، ” كعواش رؤوف”، (2021) بعنوان علاقة الأمن الوظيفي بالمواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم بواقي، جامعة جيجل، الجزائر .

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن علاقة الأمن الوظيفي بالمواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذلك على استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 50 عامل ينتسبون الى المؤسسة الافريقية للزجاج بجيجل تم اختياره عن طريق العينة العربية، تم تحليل البيانات عن طريق برنامج الحزمة spss الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

كشفت الدراسة عن تراجع مستوى كل من الأمن الوظيفي و المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة بين الأمن الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال .

- دراسة “زعيبط مريم “ (2022) بعنوان مقومات البيئة التنظيمية الايجابية المعززة للصحة النفسية في العمل، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 2 . جامعة قسنطينة 2 (الجزائر) .

تعد البيئة التنظيمية الإيجابية من المفاهيم حديثة النشأة في علم النفس عموما وعلم النفس تنظيم وعمل خصوصا كونها مرادف لما يعرف بعلم النفس الايجابي التنظيمي وهو من العلوم التي تهتم بالبحث في مجال تحقيق رفاهية العاملين وحسن الحال لديهم في محيط العمل، وهذا من خلال إعتقاد إستراتيجيات هي في جوهرها أبعاد البيئة التنظيمية الايجابية والتي تعود لا محالة بالايجاب على الجانب النفسي للعامل وتساهم إلى حد كبير في ترسيخ وتعزيز الصحة النفسية لديه، وتتعدد هذه الأبعاد لتشمل على سبيل المثال لا الحصر القيادة الايجابية، الدعم الاجتماعي في العمل، علاقات العمل الايجابية، تطوير وتنمية المسارات المهنية، تعزيز الروح الإيجابية لفريق العمل، التواصل الإيجابي، الثقة التنظيمية وغيرها لا يقل دورها أهمية في تعزيز الصحة النفسية في بيئة العمل .

-دراسة الدكتور "ماموني فاطمة الزهراء" (2019) بعنوان تأمين بيئة العمل من الأمراض المهنية تحديات ماثلة في الأفق لبلوغ عمل آمن، مجلة قانون العمل لتشغيل، المجلد4، العدد2، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم .

تهدف الدراسة الى إبراز المخاطر المهنية والأمراض الناجمة عنها بكل ما يترتب عنها من آثار سلبية في اعاقا التنمية مقارنة بما قد ينعكس إيجابا على كل المستويات إنطلاقا من تحسين أداء العاملين و ضمان الرضا الوظيفي وانعكاسه على الإنتاجية و تنافسية المؤسسة، وصولا إلى خفض التكاليف والمساهمة في توازن صناديق الضمان الاجتماعي، توصلت الدراسة إلى إمكانية ضحد فرضية تلازم ما بين مكان العمل والأمراض المهنية، وإلى تعزيز الإدراك بأن مكان العمل هو المكان التي تجتمع فيه الأبعاد الإجتماعية والإقتصادية والبيئية للتنمية المستدامة على نحو لا انفصام فيه، إذا ما تم الاستثمار في المورد البشري وتمكينه من التمتع بحقه في بيئة عمل آمنة، كما توصي الدراسة بضرورة تأمين بيئة العمل انطلاقا من تفعيل التشريعات وتحديثها، إعتمادا على المعايير الدولية للأنظمة وإدارة الصحة والسلامة المهنية والدمج الطوعي لها من خلال تبني مفاهيم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، لما لذلك من إنعكاس ايجابي على التنمية بكل ابعادها .

- دراسة " هيفا سويعد العوفي " (2019) بعنوان دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الاداء الاداري، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري ولتحقيق هذا الهدف إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات من المرحلة الإبتدائية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة وإستخدمت الإستبيان كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة

المدينة المنورة يمارسون المهارات القيادية الفعالة بدرجة مرتفعة جدا ويمارسون المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة بدرجة مرتفعة، كما يمارسون تقييم جودة الأداء بدرجة مرتفعة كما يواجهون معيقات تحد من فعالية القيادة بدرجة مرتفعة ويحققون جودة الأداء الإداري بدرجة مرتفعة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بالمدينة المنورة بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات، تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعالة في جودة الأداء الإداري تعزى إلى متغير (السن، المؤهل العلمي) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعالة في جودة الأداء الإداري تعزى لمتغير الخبرة وفي ضوء نتائج التي توصلت إليها الدراسة كما توصي الباحثة بعقد مزيد من دورات لمديري المدارس .

- دراسة "زاهية توام"، "لطيفة كلاخي" (2021) بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز، - تيارت - جامعة تيارت .  
تهدف هذه الدراسة إلى إختبار تأثير نظام الحوافز ( حوافز مادية ومعنوية) في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم إستبيان لإجراء الدراسة الميدانية، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 39 عامل . وقد تم إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة حيث تم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز، وتوصي بضرورة إلتزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة .

- دراسة الدكتور “ محمد حمدي زكي ” (2019) بعنوان المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، قسم إدارة الأعمال المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان محافظة مطروح - مصر .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، قامت هذه الدراسة على إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الإعتماد على أداة الإستبيان في جمع البيانات الأولية .

وقد إعتد الباحث أيضا على إستخدام أسلوب العينة لجميع العاملين بالشركة محل الدراسة، حيث تم توزيع 260 استمارة وتم إسترجاع 239 استمارة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وهذا يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة يمكن أن تساهم في تفسير قدرة الشركة المبحوثة في تحقيق أهدافها، وقد توصلت إلى ضرورة تنمية الوعي لدى المديرين والعاملين بأهمية مفهوم المرونة في المجال المؤسسي والتركيز على تطبيقه داخل المنظمة لما له من قدرة فائقة على الإرتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش عمل لتدعيم هذا المفهوم داخل المنظمة .

-دراسة “غازي حسن عودة الحلايبة” (2013) بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط .

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والكشف عن الفروق

ذات الدلالة الإحصائية في إستجابة أفراد العينة حول أثارالحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقا للمتغيرات الديموغرافية .

فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم إختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية تكونت من 150موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، بنسبة %33 من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لإستخدام الأساليب الإحصائية SPSS الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وتوصلت إلى حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى منخفض والحوافز الإجتماعية والأداء على مستوى متوسط ووجود علاقة خطية وترابطية قوية بين إستخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة .

-دراسة “ إبتهاج بنت حمدان عبد الله الجدعاني “ (2024) بعنوان أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا، دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، جامعة عبد العزيز .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر قيادات جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، ومعرفة درجة توفر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية ) لدى جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، ودراسة مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا، ومعرفة مستوى الفروقات مابين متوسطات أداء أفراد عينة الدراسة نحو أثر المرونة التنظيمية على أداء جامعة الملك عبد العزيز تعزى للخصائص التالية ( الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة ) وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة

الملك عبد العزيز والبالغ عددهم 588 قيادي، أخذت منه عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 212، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة توفر المرونة التنظيمية لدى جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة مرتفعة جدا، وأن مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا مرتفع جدا، كما أن هناك وجود أثر لثلاث أبعاد من المرونة التنظيمية وهي ( المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية ) على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا وكان بعد المرونة البشرية هو البعد الذي له الأثر الكبير كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز تعزى للخصائص الديموغرافية ( الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة ) وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها المحافظة على مستوى المرونة التنظيمية التي تمتلكها الجامعة، متابعة تطوير الآليات التي تزيد من مرونتها التنظيمية لضمان إكمال مسيرة النجاح والتميز الذي تحظى به الجامعة .

#### 6- التعليق على الدراسات السابقة

أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية أبعاد بيئة العمل التنظيمية في تعزيز الأداء والصحة النفسية والالتزام الوظيفي داخل المؤسسات، فقد بينت دراسة بوغرزة وآخرون (2021) أن انخفاض الأمن الوظيفي يرافقه ضعف في سلوك المواطنة التنظيمية مما يؤكد ضرورة تعزيز الشعور بالاستقرار لدى العاملين، وركزت زعيبط (2022) على أن توفر بيئة تنظيمية إيجابية يساهم في تحسين الصحة النفسية للعامل، وهو ما يشكل شرطا أساسيا للأداء الفعال، كما شددت ماموني (2019) على البعد الوقائي معتبرة أن بيئة العمل الآمنة تساهم في تقليل الأمراض المهنية وزيادة الرضا والإنتاجية، في السياق نفسه بينت العوفي (2019) أن القيادة الفعالة ترفع من جودة الأداء الإداري مما يعزز قيمة القيادة داخل البيئة التنظيمية رغم المعوقات، أما الحوافز فقد أكدت كل من توام وكلاخي (2021) والحلايبة

(2013) وجود علاقة ايجابية بينه وبين الأداء، مع الإشارة إلى ضعف مستوى بعض الحوافز مما يبرز إلى مراجعة سياسات الحوافز، من جهة أخرى تناولت دراستا زكي (2019) والجدعاني (2024) مفهوم المرونة التنظيمية وأكدت أثرها المباشر في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف خاصة في فترة الأزمات مما يبرز ضرورة ترسيخ كافة التكيف داخل المؤسسة .

تشترك دراستنا الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في الإهتمام ببيئة العمل كعامل حاسم في تحسين الأداء الوظيفي والرضا المهني، كما تتقاطع معها في إستخدام المنهج الوصفي وأداة الإستبيان لقياس الأبعاد المختلفة للبيئة التنظيمية كما تطبقها أيضا في بعض الأبعاد التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة كالأمن الوظيفي والمرونة التنظيمية والقيادة الفعالة والحوافز (المادية والمعنوية) مما يؤكد أهمية هذه المتغيرات في البيئات المهنية المختلفة .

لكن على من هذا التشابه الجزئي فإن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة من عدة جوانب أبرزها:

- شمولية الأبعاد حيث ركزت الدراسات السابقة غالبا على بعد واحد أو بعدين فقط من بيئة العمل، بينما تناولت هذه الدراسة أربعة أبعاد أساسية ومتكاملة ( الأمن الوظيفي، المرونة التنظيمية، القيادة الفعالة، الحوافز المادية والمعنوية ) ضمن إطار نظري موحد للبيئة التطبيقية .

- تم إجراء دراسة داخل مؤسسة جزائرية محددة وهي الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط، وفي حين ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاعات الأخرى مثل التعليم، الصحة، الإدارة العمومية، أو تناولت بيئات خارج الجزائر .

-إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بشكل دقيق لدراسة العلاقات بين الأبعاد المختلفة، بخلاف بعض الدراسات التي إكتفت بوصف الظواهر دون التعمق في تحليلها أو ربطها بسياق المؤسسة .

- حداثة الموضوع والتكامل : تجمع هذه الدراسة بين حداثة الطرح وتكامل الأبعاد في المؤسسة الجزائرية الواقعية، مما يمنحها طابعا علميا ومهنيا مفيدا لصناع القرار والمؤسسات المشابهة .

- بناءا على ذلك تعد هاته الدراسة إضافة علمية نوعية تسهم في سد الفجوة البحثية وتفتح أفقا جديدة لفهم بيئة العمل في المؤسسات الجزائرية من منظور شمولي ومتكامل .

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب النظري المتعلق بمتغير الدراسة الرئيسي، حيث تم توضيح مفهوم مؤشرات بيئة العمل الايجابية والمحفزة، بإعتباره عنصرا فاعلا في تحسين جودة الأداء الوظيفي والرضا المهني . وتم تحليل هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد رئيسية وهي الأمن الوظيفي الذي يعكس إستقرار العامل داخل المؤسسة المرونة التنظيمية التي تتيح التكيف مع المتغيرات، والقيادة الفعالة التي تساهم في التوجيه والتحفيز، وأخيرا الحوافز المادية والمعنوية كأداة لدعم الدافعية .

كما تم إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، مما سمح بتعميق الفهم النظري للموضوع وتحديد المرتكزات التي سيبني عليها الجانب الميداني للدراسة .

## الفصل الثالث

### الجانب التطبيقي للدراسة

- تمهيد

- الإجراءات الميدانية للدراسة

- منهج الدراسة

- الدراسة الإستطلاعية

- الهدف من الدراسة الإستطلاعية

- أداة الدراسة

- وصف أداة الدراسة و طريقة بناءها

- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

- الدراسة الأساسية

- وصف مجتمع و خصائص عينة الدراسة الأساسية

- إجراءات و صعوبات الدراسة

- أساليب المعالجة الإحصائية

**تمهيد**

بعد التطرق إلى الجانب النظري للدراسة في الفصل الأول، سيتم في هذا الفصل عرض الإجراءات الميدانية التي تم إتباعها في جمع البيانات وتحليلها ويشمل هذا الفصل وصفاً للمنهج المستخدم والدراسة الإستطلاعية والهدف منها، أداة دراسة، الخصائص السيكومترية، الدراسة الأساسية التي تضمن مجتمع وعينة الدراسة، إجراءات وصعوبة الدراسة بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي تم إتباعها .

**1-الإجراءات الميدانية للدراسة :****1-1-منهج الدراسة :**

إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث إستخدام المنهج المناسب له وقد إعتدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يعتبر أكثر ملائمة في الدراسات العلمية حيث يهدف إلى وصف الظاهرة كما توجد بالواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفيما وكما .

وهدفت في دراستنا هذه إلى وصف الظاهرة محل الدراسة ( مؤشرات بيئة العمل الإيجابية والمحفزة ) كما هي في الواقع .

**1-2-الدراسة الإستطلاعية :**

إن من بين الخطوات التي يقوم عليها أي بحث علمي الدراسة الإستطلاعية، لما لها من أهمية، حيث تعتبر دراسة صغيرة تجريبية تهدف إلى جمع معلومات أولية، فمن خلالها يمكن للباحث الحصول على معطيات مختلفة تمكنه من إدراك مختلف أبعاد المشكل المطروح للدراسة، كما تمكنه من القيام بالمعالجة الصحيحة لمشكلة بحثه، وتهدف إلى:

- التأكد من وضوح أداة القياس .
- تحسين أدوات جمع البيانات .
- تحديد المشكلات المتوقعة .
- فهم الظاهرة المدروسة بشكل أفضل .
- جمع معلومات أولية لتحسين الفروض .

## 1-3- أداة الدراسة :

## 1-3-1- وصف أداة الدراسة :

تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات والدراسات الإجتماعية لجمع المعلومات من الأفراد المشاركين حول موضوع معين، حيث يستخدم في البحوث العلمية يتم فيه طرح مجموعة من الأسئلة المنظمة بشكل مناسب والتي تكون مغلقة أي الإختيارات محددة أو مفتوحة أي يسمح للمشارك بالإجابة بحرية .

إحتوى الإستبيان على بيانات شخصية لقياس الفروق وهي الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، وجزء تضمن أربعة أبعاد رئيسية :

- الأمن الوظيفي ويحتوي على 10 فقرات .

- المرونة التنظيمية وتحتوي على 8 فقرات .

- القيادة الفعالة وتحتوي على 10 فقرات .

- الحوافز المادية والمعنوية وتحتوي على 10 فقرات .

-طريقة بناء الإستبيان : تم بناء الإستبيان من خلال مجموعة الإستبيانات المذكورة في الدراسات السابقة، وبعض المراجع الخاصة ببيئة العمل، وتحكيمه من طرف مجموعة من أساتذة كلية العلوم الإجتماعية .

## 1-3-2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

- حساب الصدق

أ-الصدق البنائي

تم الإعتماد في حساب صدق المقياس على صدق الإتساق الداخلي البنائي، وذلك بحساب درجة الارتباط بين البند ودرجة البعد الذي ينتمي إليه، والارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للإستبيان .

جدول رقم (1) يمثل نتائج الصدق البنائي

البعد الرابع		البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول	
الحوافز		القيادة الفعالة		المرونة التنظيمية		الأمن الوظيفي	
رقم	درجة	رقم	درجة	رقم	درجة	رقم	درجة
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
29	0,68	19	0,69	11	0,62	1	0,66
30	0,71	20	0,61	12	0,69	2	0,71
31	0,67	21	0,42	13	0,58	3	0,73
32	0,83	22	0,66	14	0,68	4	0,71
33	0,81	23	0,49	15	0,54	5	0,61
34	0,79	24	0,74	16	0,70	6	0,64
35	0,57	25	0,54	17	0,76	7	0,58
36	0,78	26	0,53	18	0,77	8	0,57
37	0,73	27	0,72			9	0,59
38	0,78	28	0,75			10	0,69

جدول (2) يوضح الجدول أعلاه نتائج الإتساق الداخلي لدرجة إرتباط كل بعد بالدرجة الكلية

البعد الرابع		البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الاول	
الحوافز		القيادة الفعالة		المرونة التنظيمية		الأمن الوظيفي	
الدلالة	درجة الإرتباط	الدلالة	درجة الإرتباط	الدلالة	درجة الإرتباط	الدلالة	درجة الإرتباط
0,05	0,32	0,01	0,82	0,01	0,71	0,01	0,76

- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأدوات الدراسة.

يعتبر معامل ألفا كرونباخ أحد مؤشرات الإتساق الداخلي للإستبيان، حيث تمت معالجة البيانات إحصائياً والجدول الموالي يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ للعبارات الدالة.

جدول رقم (3) يمثل نتائج معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لبنود الإستبيان

الأبعاد	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
الأمن الوظيفي	10	0,84
المرونة التنظيمية	8	0,82
القيادة الفعالة	10	0,82
الحوافز المادية والمعنوية	10	0,90

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المتحصل عليه، أن معامل الثبات بلغ القيمة (0,84) لبعد الأمن الوظيفي، كما أن معامل الثبات بلغ القيمة (0,82) لبعد المرونة التنظيمية، كما أن معامل الثبات بلغ القيمة (0,82) لبعد القيادة الفعالة، كما أن معامل الثبات بلغ القيمة

(0,90) لبعد الحوافز المادية والمعنوية، وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بقدر عال من الثبات وبالتالي يمكن تطبيقه على العينة .

#### 1-4-1- مجتمع وعينة الدراسة الأساسية

##### 1-4-1-1 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العمال التابعين لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بولاية الأغواط والبالغ عددهم 80 عاملا والذين يمارسون مهامهم داخل مختلف المصالح الإدارية والفنية بالمؤسسة وتكمن أهمية هذا المجتمع في كونه يعكس بيئة عمل واقعية داخل قطاع خدماتي حيوي .

أما عينة الدراسة فقد تكونت من 44 عاملا، ويمثلون فئات متنوعة من حيث الجنس، سنوات الخبرة والمستوى التعليمي .

جدول (4) يمثل مجتمع وعينة الدراسة

النسبة %	العينة	المجتمع الأصلي
55%	44	80

يتبين من الجدول أن العينة المختارة للدراسة تمثل 55% من المجتمع الأصلي والذي يتكون من 80 عاملا في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط .

وهو تمثيل معتبر يمكن من تعميم بعض النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، خاصة وأنه تم إختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة تضمن الحياد في النتائج.

## 1-4-2- خصائص عينة الدراسة:

جدول (5) يوضح عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	20	45.5%
إناث	24	54.5%
المجموع	44	100%

من خلال الجدول يتبين أن أغلبية أفراد العينة من الإناث بنسبة 54.5%، في حين بلغت نسبة الذكور 45.5%، ما يدل على أن الطابع الأنثوي يغلب بشكل طفيف على العينة المدروسة .

جدول (6) يوضح خصائص العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	العدد	النسبة
أقل من 14 سنة	8	18.2%
15-30 سنة	36	81.8%
المجموع	44	100%

يوضح الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يمتلكون أقدمية معتبرة تتراوح بين 15 و 30 سنة بنسبة 81.8%، ما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة لديهم تجربة مهنية طويلة داخل

المؤسسة، مما يمنحهم قدرة جيدة على تقييم بيئة العمل بدقة وموضوعية. في حين أن نسبة ضئيلة (18.2%) فقط لديهم أقدمية أقل من 14 سنة .

جدول (7) يوضح خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ليسانس	28	63.6%
ماستر	16	36.4%
المجموع	44	100%

يتبين من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلا جامعيًا بدرجة ليسانس بنسبة 63.6%، بينما يحمل 36.4% منهم شهادة ماستر. وهو ما يدل على أن العينة تضم أفرادًا بمستوى أكاديمي مرتفع، ما يعزز من مصداقية أجاباتهم حول مؤشرات بيئة العمل داخل المؤسسة .

#### 5-1- إجراءات و صعوبات الدراسة:

إجراءات الدراسة :

- بعد أن تم قبول والتوقيع على تصريح الزيارة من طرف مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء يوم 5 فيفري 2025 .

- تم توزيع 60 نسخة من الإستبيان يوم 8 فيفري على أفراد عينة الدراسة، حيث طلب منهم الإجابة عن كل فقرة تعبر عن وجهة نظر أفراد العينة .

- إستعادة النسخ يوم 15 فيفري حيث تم إسترجاع 44 نسخة تمت الإجابة عليها و16 نسخة لم يتم إسترجاعها.

صعوبات الدراسة:

- رفض بعض العمال المشاركة في الدراسة .

- التأخر في جمع الإستبيانات .

- تأخر رد من طرف المؤسسة .

### 1-6 - أساليب المعالجة الإحصائية

أ- معامل الارتباط بيرسون : لقياس الصدق البنائي

ب-معامل ألفا كرونباخ : لقياس درجة الثبات (الإتساق الداخلي) لعبارات أداة البحث

ج - إختبار الفروق t-test لمعرفة الفروق بين مجموعتين

د - النسبة المئويةة : لتحديد نسبة تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس والاقدمية والمؤهل العلمي.

هـ . المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لتحديد طبيعة بيئة العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء.

## 2- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج

## 2-1- عرض وتحليل نتائج التساؤل الأول:

ينص التساؤل الأول على ما يلي:

- ما طبيعة بيئة العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء.  
كما يدركها الموظفون؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي ومقارنته بالمتوسط الفرضي لدرجات مؤشرات بيئة العمل واختبار دلالة الفرق بحساب قيمة "ت" لعينة واحدة .

جدول رقم (8) يوضح مستوى بيئة العمل لدى عينة الدراسة

المتغير	عدد	المتوسط	المتوسط	الانحراف	الفرق بين	قيمة	درجة	الدلالة	مستوى
	الأفراد	الفرضي	الحسابي	المعياري	المتوسطين	(ت)	الحرية	الإحصائية	الدلالة
							Df	P	الإحصائية
بيئة العمل	44	76	80,54	13,93	4,54	2,1 6	43	0,03	0,05 دالة

الجدول يبين لنا أن الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات بيئة العمل بلغ 4,54 بإنحراف معياري 13,93 كما نلاحظ من خلاله أن قيمة "ت" 2,16 دالة إحصائياً عند درجة الحرية 43 والدلالة الإحصائية (0,05) ومنه أي أن الفرق بين المتوسطين لصالح بيئة العمل الإيجابية والمحفزة.

## - تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول:

أظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة بيئة العمل داخل الصندوق تتسم بدرجة عالية من الإيجابية، حيث أظهرت المؤشرات الثلاثة الأساسية (الأمن الوظيفي، القيادة الفعالة، المرونة التنظيمية) مستويات مرتفعة من التقدير من طرف أفراد العينة. هذا يدل على أن المؤسسة وفرت بيئة عمل تتصف بالاستقرار والثقة والتفاعل الإيجابي، مما يسهم في شعور الموظفين بالإرتياح والانتماء الوظيفي. يُعزى ذلك إلى ما يبدو أنه سياسات تنظيمية متوازنة وقيادة فعالة، تُمكن العامل من أداء مهامه في ظروف مريحة ومرنة، وتتيح له هامشاً من الأمان النفسي والمهني، دون تمييز أو تفاوت واضح في فرص التقدير. تتوافق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة العوفي (2020) التي أكدت أن القيادة الكفوءة تساهم بشكل مباشر في تشكيل بيئة عمل فعّالة ومستقرة، كما أظهرت دراسة ماموني فاطمة الزهراء (2019) أن توفر مقومات الصحة والسلامة في مكان العمل يسهم في بناء بيئة مهنية سليمة تضمن الإنتاجية وتقلل من التوترات. كما أن انسجام نتائج الدراسة الحالية مع دراسة رضا بوغرزة (2021) يعزز فكرة أن الأمن الوظيفي والقيادة الجيدة هما من أهم عوامل تكوين بيئة عمل ناجحة، إذ أن الأداء التنظيمي لا يرتبط بالخصائص الفردية، بل بالمناخ الإداري السائد داخل المؤسسة. وبناءً عليه، فإن طبيعة بيئة العمل داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تُعتبر إيجابية وفعّالة من حيث التنظيم الداخلي والاستقرار المهني والدعم القيادي، مما يُمكن العاملين من تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب ضمن أجواء تسودها العدالة والتفاهم.

## 2-2 عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني:

ينص التساؤل على ما يلي:

ما مدى حاجة الموظفين إلى بيئة عمل إيجابية ومحفزة بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء ؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي ومقارنته بالمتوسط الفرضي لكل بعد من أبعاد مؤشرات بيئة العمل المحفزة واختبار دلالة الفرق بحساب قيمة "ت" لعينة واحدة .

جدول رقم (9) يبين مستوى مؤشرات بيئة العمل المحفزة لدى عينة الدراسة

عدد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية P	مستوى الدلالة الإحصائية	
44	20	23	5,67	3,0	3,50	43	0,001	0,01	الأمن الوظيفي
44	16	18,18	4,76	2,18	3,03	43	0,004	0,01	المرونة التنظيمية
44	20	21,65	5,32	1,65	2,06	43	0,04	0,05	القيادة الفعالة
44	20	21,65	5,32	1,65	2,06	43	0,04	0,05	الحوافز

الإحصائية	P	Df						
0,05	0,01	43	2,62-	2,29 -	5,80	17,70	20-	44

من خلال الجدول يتبين لنا أن الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات الحاجة إلى الأمن الوظيفي بلغ 23 بإنحراف معياري 5,67، كما نلاحظ من خلاله أن قيمة "ت" 3,50 دالة إحصائياً عند درجة الحرية 43 والدلالة الإحصائية 0,01 ومنه أي أن الفرق بين المتوسطين لصالح المستوى المرتفع، ومنه نحكم أن مستوى الحاجة إلى الأمن الوظيفي مرتفع.

كما نلاحظ أن الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات المرونة التنظيمية بلغ 18,18 بإنحراف معياري 4,76، كما نلاحظ من خلاله أن قيمة "ت" 3,03 دالة إحصائياً عند درجة الحرية 43 والدلالة الإحصائية 0,01 ومنه أي أن الفرق بين المتوسطين لصالح المستوى المرتفع، ومنه نحكم بأن مستوى الحاجة إلى المرونة التنظيمية مرتفع.

أما عن نتائج فالفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات القيادة الفعالة بلغ 21,65 بإنحراف معياري 5,32، كما نلاحظ من خلاله أن قيمة "ت" 2,06 دالة إحصائياً عند درجة الحرية 43 والدلالة الإحصائية 0,05 ومنه أي أن الفرق بين المتوسطين لصالح المستوى المرتفع، ومنه نحكم أن مستوى الحاجة إلى القيادة الفعالة مرتفع .

في حين تبين لنا أن نتائج الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات الحوافز المادية والمعنوية بلغ 17,70 بإنحراف معياري 5,80، كما نلاحظ من خلاله أن قيمة "ت" -2,62 دالة إحصائياً عند درجة الحرية 43 والدلالة الإحصائية 0,05 ومنه أي أن الفرق بين المتوسطين لصالح المستوى المنخفض، ومنه نحكم أن مستوى الحاجة إلى الحوافز المادية والمعنوية منخفض

## تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

أظهرت البيانات الميدانية أن الموظفين يُدركون الحاجة الملحة إلى توفر بيئة عمل إيجابية، ويتفاعلون بإيجابية مع الأبعاد المتعلقة بالأمن الوظيفي، القيادة، والمرونة التنظيمية. هذا يدل على أن البيئة المتوازنة التي توفر هذه المؤشرات تُعد أساسية لاستقرار الموظف ورفع دافعيته ومشاركته. كما أن إدراك العاملين لأهمية هذه البيئة يعكس وعياً تنظيمياً لدى الأفراد بأثر الظروف المهنية على الأداء، ويُعبر في الوقت ذاته عن رغبتهم في الحفاظ على هذه العناصر وتطويرها أكثر. ويتضح أن الموظفين لا يتطلعون فقط لظروف مادية، بل لثقافة عمل بناءة قائمة على الاستقرار، التفاعل الإيجابي، والمسؤولية المشتركة. هذه النتيجة تتفق مع دراسة ماموني (2019) التي أكدت أن بناء بيئة عمل سليمة يُعد من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات العصرية، خصوصاً في ظل تصاعد الضغوط المهنية. كما شددت دراسة العوفي (2020) على أن الموظف بحاجة دائمة إلى إشراف قيادي فعال يضمن له وضوح الأدوار ويدعمه في أداء مهامه. ويُشير هذا إلى أن الحاجة إلى بيئة عمل إيجابية لا ترتبط فقط بتحسين الأداء، بل تُعتبر شرطاً أساسياً للحفاظ على توازن العامل النفسي والاجتماعي، مما ينعكس بدوره على تماسك المؤسسة واستقرارها.

## 2-3- عرض وتحليل نتائج التساؤل الثالث:

ينص التساؤل على ما يلي:

- ما أهم مؤشرات بيئة العمل الإيجابية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء؟

لإختبار الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد بيئة العمل الإيجابية ترتيبها حسب المتوسط، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإستبيان وترتيبها

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة $\chi^2$	الدلالة
الأمن الوظيفي	23	5,67	1	25,72	0,01
المرونة التنظيمية	18,18	4,76	3	41,27	0,01
القيادة الفعالة	21,65	5,32	2	31,50	0,01
الحوافز المادية والمعنوية	17,70	5,80	4	17,81	غير دالة
بيئة العمل	80,54	13,93			

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي الأكبر لبعد الأمن الوظيفي حيث بلغ 23، ثم بعد القيادة الفعالة بمتوسط حسابي 21,65، ثم بعد المرونة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ 18,18، وأخيرا بعد الحوافز المادية والمعنوية جاءت غير دالة.

#### - تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثالث:

تُظهر نتائج الدراسة أن أهم مؤشرات بيئة العمل الإيجابية، كما يُدركها موظفو المؤسسة، تتمثل في ثلاث أبعاد رئيسية: الأمن الوظيفي، القيادة الفعالة، والمرونة التنظيمية. وقد سجلت هذه الأبعاد تقييمات مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة نجحت في بناء بيئة تنظيمية تتسم بالثقة والاستقرار والاستجابة للتغيرات، وهو ما يُشكل المناخ المثالي لتحقيق الأداء والرضا.

الأمن الوظيفي يُمثل مؤشراً محورياً في هذا السياق، حيث يعطي الموظف الإحساس بالاستقرار والاستمرارية، بينما تضمن القيادة الفعالة وضوح التوجيه والدعم، وتُوفر المرونة التنظيمية هامشاً لتكييف الجهود مع الواقع المهني المتغير. تتفق هذه المؤشرات مع ما توصلت إليه دراسة رضا بوغرزة (2021) التي أبرزت أن الأمن الوظيفي يُعد عاملاً محددًا في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، كما تتقاطع مع دراسة العوفي (2020) التي ربطت فعالية القيادة بخلق بيئة قائمة على الانضباط والثقة. بناءً على ذلك، فإن المؤشرات الأساسية التي تميز بيئة العمل في الصندوق الوطني هي تلك التي ترتبط بجودة التنظيم، ووضوح العلاقات المهنية، والحرص على تأمين سياق يسمح بتكافؤ الفرص وتوفير التوجيه المهني، مما يُشكل قاعدة صلبة لاستمرارية الأداء وتعزيز الانتماء الوظيفي.

## 2-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية : توجد فروق في درجات الأمن الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (11) نتائج الفروق في درجات الأمن الوظيفي باختلاف الجنس

مستوى	الدلالة	درجة	قيمة	الانحراف	المتوسط	عدد	الجنس	الأمن الوظيفي
الدلالة الإحصائية	الإحصائية	الحرية	“ت”	المعياري	الحسابي	الافراد		
	p	df						
0,05				6,40	22,10	20	ذكور	
غير دالة	0,34	42	0,96	4,99	23,75	24	إناث	

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الذكور بلغ 22,10 بإنحراف معياري 6,40، والمتوسط الحسابي لدرجات عينة الإناث بلغ 23,75 بإنحراف معياري

4,99 كما نلاحظ أن قيمة "ت" 0,96 دالة إحصائياً عند درجة الحرية 42 والدلالة 0,34 ومنه لا توجد فروق في حاجة الموظفين إلى الأمن الوظيفي حسب الجنس .

### - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

تشير النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة في درجات الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، ما يدل على أن الذكور والإناث يملكون تصورات متقاربة اتجاه شعورهم بالإستقرار والأمان في بيئة العمل . هذا التشابه في مستويات الأمن الوظيفي بين الجنسين قد يعزى إلى تبني المؤسسة لسياسات متوازنة تتضمن المساواة وعدم التمييز بين الموظفين والموظفات فيمل يتعلق بالحقوق، الواجبات والفرص الوظيفية. كما يمكن أن يرتبط ذلك بوعي إداري هدفه توفير بيئة عمل إيجابية وآمنة نفسياً لكافة العاملين بغض النظر عن نوعهم الإجتماعي، مما يسهم في تقليص الفروقات القائمة على النوع. ولذلك فإن العمل مع جنس معين لا يعد عاملاً مؤثراً في شعور الفرد بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة .

إنطلاقاً من النتائج المتحصل عليها ميدانياً، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، نستنتج أن البيئة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة تتسم بدرجة عالية من العدالة في توزيع الحقوق والفرص بين الموظفين والموظفات، دون التحيز لجنس معين. ويعزى هذا التجانس في الشعور بالأمن والإستقرار إلى سياسات إدارية تتبنى مبدأ المساواة وعدم التمييز، بما يعزز ثقة العاملين بمؤسساتهم ويرسخ شعورهم بالإنتماء .

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "ماموني فاطمة الزهراء" بعنوان "تأمين بيئة العمل من الأمراض المهنية تحديات ماثلة في الأفق لبلوغ عمل آمن" سنة 2019. والتي تناولت أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية حيث أشارت إلى أهمية بناء بيئة عمل آمنة لكافة العاملين، بغض النظر عن النوع الإجتماعي بإعتبار أن شعور الأفراد بالأمن

المهني ينبع من الضوابط والسياسات التنظيمية، وليس من الخصائص الشخصية أو الفروقات البيولوجية .

كما أن هذه النتيجة تتقاطع جزئياً مع دراسة "رضا بو غرزة" بعنوان "علاقة الأمن الوظيفي بالمواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية" سنة 2021 . المؤسسة الإفريقية للزجاج، التي أوضحت مستويات الأمن الوظيفي ولكنها لم تعز ذلك إلى متغير الجنس، مما يدل على أن الإشكال يكمن في البيئة المؤسسية لا في خصائص الأفراد .

وبالرجوع إلى النتائج الميدانية لهذه الدراسة، فإن الشعور المتقارب بالأمن بين الذكور والإناث قد يدل على وجود وعي إداري ناضج بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء يدرك أهمية إشراك جميع العاملين بفعالية دون تمييز، مما يخلق بيئة عمل أكثر إنسجاماً واستقراراً.

بناءً عليه فإن نتائج هذه الدراسة تعزز الرؤية التي ترى بأن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين لا يتوقف على نوعهم الإجتماعي، بل على كفاءة القيادة وفعالية السياسات الداخلية، وهو ما يعزز مناخاً تنظيمياً صحياً ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد والمؤسسة ككل.

## 2-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

نص الفرضية: توجد فروق في درجات المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى الأقدمية .

جدول رقم (12) نتائج فروق في درجات المرونة التنظيمية باختلاف الأقدمية

مستوى	الدلالة	درجة	قيمة	الإنحراف	المتوسط	عدد	الأقدمية	المرونة التنظيمية
الدلالة الإحصائية	الإحصائية p	الحرية df	ت	المعياري	الحسابي	الافراد	الأقدمية	
0,05				4,20	20,5	8	أقل من 14 سنة	
غير دالة	0,13	42	1,54	4,78	17,66	36	30-15 سنة	

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لدرجات فئة الأقل من 14 سنة بلغ 20,5 بإنحراف معياري 4,20 والمتوسط الحسابي لفئة من 30-15 سنة 17,66 بإنحراف معياري 4,78، كما نلاحظ أن قيمة "ت" 1,54 دالة إحصائياً عند درجة الحرية 42 والدلالة 0,13 ومنه لا توجد فروق في حاجة الموظفين الى المرونة التنظيمية حسب الأقدمية .

## - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات المرونة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية لدى أفراد عينة الدراسة، ويعني ذلك أن مستوى مرونة المؤسسة في التعامل مع التغيرات، وتكيف الموظفين مع السياسات والإجراءات، لا يختلف باختلاف عدد

سنوات العمل أو مدة البقاء في المؤسسة. فقد أظهرت النتائج أن الموظفين سواء كانوا من أصحاب الأقدمية العالية أو من حديثي الإلتحاق يتشابهون في إدراكهم للمرونة التي تميز المؤسسة، و يمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل تسعى إلى إشراك جميع العاملين بغض النظر عن مدة خدمتهم في إتخاذ القرارات ومواكبة التغيرات، مما يخلق شعورا عاما بمرونة تنظيمية مشتركة بين فئات العمل.

كما قد يعود هذا التجانس إلى اعتماد المؤسسة على معايير موحدة في التعامل مع الموظفين، بما يضمن العدالة في توزيع المهام والفرص وسبل التكيف مع متطلبات العمل المتجددة .

وفي ضوء نتيجة الدراسة الحالية يمكن القول أن هذا المعطى يعكس بيئة تنظيمية تتبنى مبدأ المساواة في التعامل مع الموظفين بغض النظر عن سنوات الخبرة أو مدة البقاء في المؤسسة كما يبدو أنها تنتهج سياسات موحدة في توزيع المهام ومتابعة الأداء مما يولد إحساسا عاما بالمرونة التنظيمية لدى جميع العاملين .

وهذه النتيجة تتماشى مع ما أوردهه دراسة "محمد حمدي زكي" بعنوان "المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية" سنة 2019 . من أن الشركة المعنية تعتمد فعليا على أبعاد متعددة للمرونة التنظيمية، مثل تحديد المسؤوليات، ترتيب الأولويات، التفاعل القيادي، التوافق الإستراتيجي، وهي أبعاد تطبق بشكل شامل على جميع العاملين داخل المؤسسة، هذا الإنسجام التنظيمي في تطبيق مفاهيم المرونة يفسر تقارب إدراك العاملين لها بصرف النظر عن عامل الأقدمية وهو ما يتسق مع نتائج الدراسة الحالية .

كما أن دراسة "إبتهاج بنت حمدان عبد الله الجدعاني" بعنوان "أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا" سنة 2024 . بجامعة الملك عبد العزيز والتي أبرزت تمتع الجامعة بدرجة مرتفعة من المرونة التنظيمية بأبعادها الهيكلية،

الاستراتيجية والتكنولوجية، خلال ظروف استثنائية مثل جائحة كورونا تدعم بدورها أن فكرة المرونة ليست مرتبطة بعمل الخبرة أو الأقدمية، بل بنظام مؤسسي مرن وشامل ويعني ذلك أن المرونة الناجحة تتطلب تبني استراتيجيات قابلة للتطبيق على جميع الموظفين دون استثناء، وهو ما إنفق أيضا مع نتائج الدراسة الحالية .

وبالتالي فإن تجانس تصورات الموظفين اتجاه المرونة التنظيمية بغض النظر عن أقدميتهم هو مؤشر إيجابي على عدالة السياسات الداخلية، وتكافؤ الفرص في بيئة العمل كما يعكس مدى نضج المؤسسة في إدارة التغيير والتعامل مع المتغيرات بشكل تشاركي و عادل .

## 2-6 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

نص الفرضية: توجد فروق في درجات القيادة الفعالة لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي .

جدول رقم (13) نتائج فروق في درجات القيادة الفعالة باختلاف المؤهل العلمي

مستوى	الدلالة	درجة	قيمة	الإنحراف	المتوسط	عدد	المؤهل العلمي	القيادة الفعالة
الإحصائية	الإحصائية	الحرية	ت	المعياري	الحسابي	الافراد	المؤهل العلمي	
الإحصائية	p	df						
0,05	0,62	42	0,49	5,08	21,96	28	ليسانس	القيادة
غير دالة				5,84	21,12	16	ماستر	القيادة

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لدرجات فئة ليسانس بلغ 21,96 بإنحراف معياري 5,08، والمتوسط الحسابي لدرجات فئة ماستر بلغ 21,12 بإنحراف معياري

5,84، كما نلاحظ أن قيمة "ت" 0,49 دالة إحصائياً عند درجة الحرية 42 والدلالة 0,62 ومنه لا توجد فروق في حاجة الموظفين إلى القيادة الفعالة حسب المؤهل العلمي .

### - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

توجد فروق في درجات إدراك أهمية القيادة الفعالة لدى عينة الدراسة للمؤهل العلمي أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات إدراك أهمية القيادة الفعالة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، وهذا ما يشير إلى أن مستوى التعليم لا يعد عاملاً مؤثراً في مدى ممارسة أو إدراك الأفراد لأهمية القيادة الفعالة داخل المؤسسة . بمعنى آخر فإن الأفراد الحاصلين على مؤهلات علمية مختلفة (ليسانس، ماستر) لا يختلفون في قدراتهم القيادية أو في فهمهم لممارسات القيادة الفعالة . قد يعزى هذا التجانس إلى اعتماد المؤسسة على معايير إدارية ومهنية موحدة في تطوير المهارات القيادية، تمنح لجميع الموظفين بصرف النظر عن مؤهلاتهم الأكاديمية . كما يمكن تفسير ذلك بأن القيادة الفعالة ترتبط أكثر بالعوامل الشخصية مثل الكفاءة، الخبرة العملية ومهارات التواصل أكثر مما ترتبط بالمستوى العلمي النظري . وهذا يظهر حرص المؤسسة على تعزيز بيئة قيادية قائمة على الأداء والمهارات بدلاً من التركيز على المؤهلات فقط .

كما تشير النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات إدراك أهمية القيادة الفعالة تعزى للمؤهل العلمي، مما يعني أن المؤهل الأكاديمي لا يؤثر بشكل مباشر على نظرتهم لممارسة القيادة الفعالة أو إدراكها من طرف الأفراد . هذا ما يعكس تبني المؤسسة لنهج يعتمد على الكفاءة المهنية والمهارات التطبيقية بدل التركيز على المؤهلات النظرية، حيث يمنح جميع الموظفين فرصاً متكافئة لتطوير قدراتهم بصرف النظر عن مستواهم الأكاديمي، ويتم الاعتماد على تدريب والتجربة والتواصل الفعال كأساس لبناء الصفات القيادية .

وتتوافق هذه النتيجة بشكل واضح مع ما أشارت إليه دراسة "زعيبط مريم" بعنوان "مقومات البيئة التنظيمية الإيجابية المعززة للصحة النفسية في العمل" سنة (2022). والتي تؤكد أن القيادة الفعالة لا تتبع فقط من التحصيل العلمي، بل من طبيعة العلاقة بين القائد وفريقه، ومدى تمتعه بمهارات تواصل إيجابي وتفاعل اجتماعي جيد. فالدعم الاجتماعي في بيئة العمل، كما ورد في الدراسات يعتبر أحد المحفزات الأساسية لتعزيز الأداء والسلوك الإيجابي، وهو ما يطلب قيادة فعالة تتفهم الأفراد وتستثمر في تفاعلهم النفسي والاجتماعي وليس فقط في مؤهلاتهم الأكاديمية .

كما أن الدراسة الميدانية ل " هيفا سويعد العوفي " بعنوان " دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري " سنة 2019 . التي تناولت القيادات التعليمية في منطقة المدينة المنورة تدعم نتائج هذه الدراسة، إذ أظهرت أن القادة الذين يمارسون القيادة بفعالية يتميزون بصفات شخصية ومهنية مثل العدالة، القدرة على التحفيز، صنع القرارات ورسم الخطط الإستراتيجية وهي كلها خصائص تتجاوز المؤهل العلمي وتعتمد أساسا على الخبرة الميدانية، الذكاء الاجتماعي القدرة على إدارة العلاقات والمواقف .

وبالتالي فإن مختلف المؤهلات العلمية يؤكدون أهمية ثبات القيادة الفعالة التي توجه المؤسسة نحو بيئة قيادية تشاركية قائمة على الأداء والكفاءة، وليس على اختلاف الشهادات. وهذا ما يعزز الإنتماء ويقوي الروابط والعلاقات المهنية بين الأفراد .

## الإستنتاج العام

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مؤشرات بيئة العمل الإيجابية والمحفزة لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط، من خلال التركيز على أربعة أبعاد أساسية تمثلت في الأمن الوظيفي، المرونة التنظيمية، القيادة الفعالة، الحوافز المادية والمعنوية، باعتبارها من بين أبرز العوامل التي تؤثر على رضا العاملين وتحفيزهم وإنخراطهم الفعلي في تحقيق أهداف المؤسسة .

وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، نظرا لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يسعى إلى فهم واقع بيئة العمل كما تدرك من طرف العاملين أنفسهم، وتم إستخدام أداة الإستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات حيث تم تصميمه بطريقة علمية لقياس الأبعاد الأربعة لمناخ العمل، وإحتوى على 38 بندا موزعة على هذه الأبعاد. كما شمل الإستبيان ثلاثة متغيرات ديموغرافية (الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي ) ما أتاح للباحثين دراسة الفروق المحتملة في إدراك الموظفين لهذه المؤشرات وأهميته .

وقد خضع الإستبيان للتحكيم من طرف أساتذة مختصين، وتم التحقق من صدقه وثباته النسخة 25، مما عزز من موثوقية النتائج spss بإستخدام برنامج تحليل إحصائي المستخلصة، وشملت العينة 44 موظفا و موظفة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وتم إختيارهم بهدف الحصول على بيانات دقيقة ومباشرة داخل بيئة العمل .

حيث أظهرت النتائج أن بيئة العمل داخل الصندوق الوطني تتسم بدرجة عالية من الإيجابية، حيث سجلت الأبعاد مستويات جيدة من التحقق، ما يدل على نضج السياسات الإدارية المتبعة وسعيها نحو توفير مناخ تنظيمي يدعم الإستقرار المهني ويعزز من الإنتاجية.

فالأمن الوظيفي ظهر كعنصر محوري يعكس ثقة الموظفين في إستمراريتهم داخل المؤسسة دون أن تظهر فروق دالة إحصائياً حسب الجنس، ما يشير إلى عدالة توزيع الحقوق والإستقرار بين الذكور والإناث. كما كشفت النتائج عن توفر مرونة تنظيمية متقاربة بين الموظفين بغض النظر عن الأقدمية، وهو ما يدل على أن المؤسسة تتبنى نمطا إداريا مرنا يراعي التغيرات ويشجع على التكيف المهني بشكل جماعي . أما فيما يخص القيادة الفعالة، فقد تبين أن إدراك العاملين لهذا البعد لا يختلف حسب المؤهل العلمي، ما يعكس إعتقاد المؤسسة على معايير الكفاءة المهنية بدل هذا التركيز على المؤهلات النظرية. ويعد ذلك مؤشرا على وجود سياسات تدريب و تطوير متاحة لجميع الموظفين، مما يعزز فرص القيادة التشاركية و التواصل الفعال .

كما أظهرت نتائج التساؤل الثالث أن الحوافز (المادية والمعنوية ) لا يعتبر مؤشرا لتحقيق بيئة عمل إيجابية، فالعديد من الموظفين يرونه عاملا محفزا وليس مؤشرا هاما لتحقيق جودة الأداء والعمل بكفاءة أفضل .

في ضوء هذه النتائج يمكن القول أن الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط يوفر بيئة عمل تتسم بالإيجابية والتحفيز ، مما يسهم في تحقيق الإستقرار المهني ويدعم الأداء التنظيمي، ويعزز من إنخراط الأفراد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وتبرز هذه المؤشرات كعوامل حيوية ينبغي الحفاظ عليها وتعزيزها في إطار السياسات المستقبلية لضمان إستدامة الأداء والتحفيز داخل بيئات العمل الإدارية .

خاتمة

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يتضح أن بيئة العمل الإيجابية والمحفزة تعد عنصرا فاعلا في دعم إستقرار العاملين وتعزيز أدائهم . فقد أظهرت المؤشرات المدروسة كالأمن الوظيفي، المرونة التنظيمية، القيادة الفعالة، الحوافز المادية والمعنوية، مستويات جيدة تعكس وعيا كبيرا بأهمية رفاهية الموظف، كما كشفت الدراسة عن التجانس وعدم الإختلاف في إدراك هذه المؤشرات وأهميتها بإختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية، مما يعزز صورة المؤسسة كبيئة عادلة ومحفزة . وتبرز هذه النتائج ضرورة الاستمرار في تبني سياسات تشاركية وتنموية، تراعي الإحتياجات المتغيرة للعاملين وتسهم في خلق مناخ مهني أكثر ديناميكية وفاعلية وبذلك، فإن الإستثمار في جودة بيئة العمل ليس رفاهية فقط، بل أساس لتحقيق أهداف المؤسسة وإستدامة نجاحها .

وعليه نتقدم ببعض التوصيات والمقترحات للمساهمة في إثراء الموضوع وهي كالآتي :

#### التوصيات :

- توفير آليات لدعم الأمن الوظيفي والإستقرار المهني .
- ترسيخ ثقافة التكيف مع التغيرات داخل بيئة العمل .
- إعتناء سياسة المرونة في توزيع المهام والإجراءات التنظيمية .
- تطوير المهارات القيادية وتنظيم دورات تدريبية في القيادة الفعالة والتواصل المهني الفعال .
- تصميم نظام حوافز قائم على الأداء الفعلي، يربط بين النتائج المحققة والمكافآت .
- تحسين نظام المكافآت المادية والمعنوية والحوافز الإيجابية بما يتماشى مع الجهد المبذول .

- تشجيع المشاركة في إتخاذ القرار داخل المؤسسة وإعتمادها كوسيلة لتعزيز الأداء .
- تعزيز ممارسات القيادة التشاركية التي تقوم على الإستماع ، الحوار والتحفيز .

#### المقترحات:

- إجراء دراسات مستقبلية حول أثر القيادة الإيجابية على جودة الخدمات .
- توسيع العينة لتشمل فروعاً أخرى من نفس المؤسسة على المستوى الوطني .
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بدراسات مماثلة في قطاعات أخرى .
- دراسة العلاقة بين بيئة العمل الإيجابية والصحة النفسية للموظف .
- إقتراح نموذج تنظيمي يعزز من الأمن الوظيفي والتحفيز المهني .
- تقييم فعالية البرامج التدريبية الحالية وتأثيرها على القيادة والمرونة التنظيمية .

قائمة

المراجع

أولاً: المقالات العلمية

1. إبتهاج بنت حمدان عبد الله الجدعاني (2024) ، المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، العدد 68، السعودية.
2. زعيبط، مريم (2022)، مقومات البيئة التنظيمية الإيجابية المعززة للصحة النفسية في العمل، جامعة قسنطينة، العدد 02، الجزائر.
3. زاهية توام، لطيفة كلاخي (2021)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز -تيارت-، العدد 01، الجزائر.
4. ماموني، فاطمة الزهراء (2019)، تأمين بيئة العمل من الأمراض المهنية: تحديات ماثلة في الأفق لبلوغ عمل آمن، كلية الحقوق والعلوم السياسية -جامعة عبد الحميد بن باديس-، العدد 02، مستغانم.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. بركان، زينب (2023)، الأمن الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسات بلدية أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أم البواقي، الجزائر.
2. بشيري، فاطمة، درفة، جازية (2020)، الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمستشفى عبد الكريم بودرغومة، جامعة أحمد دراية - أدرار، تلمسان.
3. حفصي، صفاء (2020)، نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقلة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
4. خنور، نسرين (2013)، أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

5. صفراني، عائشة، كيرد، ربيعة (2021)، أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط.
6. غازي، حسن عودة الحلايبة (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. محمد، حمدي زكي (2019)، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان.
8. نور، علي عبد الهادي الشهواني (2023)، تأثير القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.
9. هيفا، سويعد العوفي (2019)، دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، المدينة المنورة.

قائمة

الملاحق

## الملاحق 01 إستمارة التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم



إسم ولقب الأستاذ:

الرتبة العلمية:

التخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إستمارة التحكيم:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم بعنوان:

مؤشرات بيئة العمل الإيجابية و المحفزة

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بغرض تحكيمها وتعديلها بما يناسب من خلال الجوانب التالية:

- 1 - مدى إنتماء الأبعاد للسمة المقاسة .
- 2 - مدى قياس الفقرات لكل بعد .
- 3 - عدد الفقرات في كل بعد .
- 4 - مدى وضوح الصيغة اللغوية وتأديتها للمعنى .
- 5 - مدى ملائمة بدائل الإجابة للفقرات .
- 6 - مدى وضوح التعليمات المقدمة لأفراد العينة .

وشكرا على تعاونكم معنا

التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة:

1-مؤشرات بيئة العمل الإيجابية والمحفزة في هذا البحث هي العوامل التي توفر بيئة عمل مريحة وتشجع الموظفين على الأداء بفعالية.

(1) - مدى انتماء الأبعاد للسمة المقاسة:

الأبعاد	يقيس	لا يقيس	اقتراح بديل
الامن الوظيفي			
المرونة التنظيمية			
القيادة الفعالة			
الجوافز المادية والمعنوية			

(2) - مدى قياس الفقرات لكل بعد:

الرقم	فقرات البعد الأول الامن الوظيفي	القياس	الصياغة اللغوية	إقتراح
ح				

البدل	غير مقبول	مقبول	لا تقيس	تقيس		
					1 - يشعر الموظفون بالفخر والانتماء للإدارة	1
					2 - تحرص الإدارة على توفير جو ملائم للراحة النفسية للموظفين	2
					3 - تسعى المنظمة إلى تخفيف القلق لدى الموظفين اتجاه مستقبلهم الوظيفي	3
					4 - يعمل الموظفون في مناصب تتناسب مع طموحاتهم	4
					5 - تحرص المنظمة على تعيين كل عامل بالمنصب الذي يتناسب وقدراته	5
					6 - تعمل المنظمة على حفظ مكانة الوظيفة للعامل	6
					7 - تساهم المنظمة في دعم شعور الإنجاز لدى العامل	7
					8 -- تتوفر الثقة بين الموظفين في المنظمة أثناء تأدية مهامهم.	8
					9 تشجع المنظمة العاملين على الإبداع والابتكار	9
					10 - تطبق المنظمة الأنظمة القوانين والتعليمات على الجميع دون تمييز	10
					11 تعمل المنظمة على تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات	11
					12 - تتبنى المنظمة أنظمة حوافز ثابتة ومعرفية للعاملين	12
					13 - تشجع المنظمة احتياجات الموظفين المادية	13
					14 هناك قدر من الطمأنينة من خلال مصدر الدخل الثابت	14
					15 - يتناسب الراتب مع حجم المهام الملقاة على عاتق الموظف	15
					16 - تقدم المنظمة علاوات تشجيعية للمتميزين والمبدعين	16
					17 - تقدم المنظمة نظام الأجور والمكافآت على أسس عادلة	17
					18 - تتاح للعامل فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات	18
					19 تعمل المنظمة على تحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل	19
					20 - يسود التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين	20
					21 بيئة العمل في المنظمة تتسم بالود والتعاون	21

(3) - ملائمة عدد الفقرات في كل بعد:

					22	- تتقبل المنظمة الملاحظات والاقتراحات من طرف الموظفين في المنظمة
					23	يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيد مع الآخرين
إقتراح البيدي	الصياغة اللغوية	القياس	تقيس	لا تقيس	رقم	فقرات البعد الثاني المرونة التنظيمية
ل	غير مقبولة	مقبولة	لا تقيس	تقيس	1	لدى مؤسستكم مصادر متعددة لتوفير اليد العاملة الكافية عند الحاجة
					2	تتصف مهما وواجبات الموظفين بالتنوع وقابلية التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار
					3	تستخدم المؤسسة أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق التكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب
					4	يسعى الموظفون إلى التعلم من أجل اكتساب مهارات جديدة
					5	يبادر الموظفون بإجراء تغييرات إيجابية وبشكل جيد لصالح المؤسسة
					6	يستفيد ويتعلم الموظفون من بعضهم البعض لتقديم الأفكار الإبداعية التي تخدم المؤسسة
					7	تسعى المؤسسة إلى إعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة بهدف تقليل المخاطر
					8	لدى المؤسسة قدرة عالية على تحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية
					9	تقوم المؤسسة بإطلاق خدمات جديدة ومبتكرة لإرضاء زبائننا أسرع من منافسيها
إقتراح البيدي	الصياغة اللغوية	القياس	تقيس	لا تقيس	رقم	فقرات البعد الثالث القيادة الفعالة
ل	غير مقبولة	مقبولة	لا تقيس	تقيس	1	-يحدد القائد طبيعة الأعمال التي يؤديها كل عامل بهدف أداء العمل المطلوب على أكمل وجه
					2	يتحمل القائد مسؤولية اتخاذ قراراته مما يسهل على أداء العمل بصورة أفضل
					3	-يعمل القائد على توفير الوسائل التي تساعد العمال في أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة عالية
					4	- يوفر القائد جو ملائم لأداء العاملين من التقاهم والإحترام والتعاون
					5	يهتم القائد بتنسيق مجهودات العمال وفق أساليب العمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال

					6	يقوم القائد بتحديد أهداف المؤسسة ويكلف العمال بتنفيذها مما يؤدي ذلك إلى إنجاز؛ أدائهم في الوقت المطلوب
					7	-يتمتع القائد بمهارة التخطيط والتنظيم الجيد للمؤسسة مما يساهم ذلك في إتقان العمال لأدائهم
					8	- يسعى القائد لإتخاذ القرارات في المواقف الصعبة مما يؤدي ذلك إلى تحفيز العمال على أداء مهامهم
					9	يستشير القائد العمال في وضع الخطط والأهداف مما يؤدي إلى زيادة العمل بكفاءة
					10	يشجع القائد العمال على إقامة العلاقات الإنسانية الحسنة بينهم مما يساهم ذلك في تسهيل أداء العمل
					11	يحفز القائد العمال على الابتكار والإبداع وتنمية مهاراتهم مما يزيد من مستوى الاداء
					12	-يسمح القائد للعمال بتوظيف مبادراتهم ومواهبهم مما يشجعهم ذلك في تحسين أدائهم
					13	يعتمد الدور القيادي على المشورة بين الاعضاء والافراد
					14	وجود سياسة واضحة للتفويض و تحديد المهام المكلفة من قبل القادة
						<b>الحوافز</b>
					1	الأجر الذي تتقاضاه في الشهر كافي لسد الحاجات الأساسية
					2	أجرك يتوافق مع الجهد الذي تبذله في المؤسسة
					3	- تساعد العلاوات في رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة
					4	نظام العلاوات داخل المؤسسة جيد
					5	يقدم الصندوق الاجتماعي ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة.
					6	يوفر الصندوق الاجتماعي نظاماً للعلاوات الدورية ، كي يكفل إنجاز العمل بشكل جيد.
					7	يوفر الصندوق الاجتماعي نظاماً للعلاوات الاستثنائية ، لتشجيع الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة
					8	-يحسن الصندوق الاجتماعي ظروف العمل المادية باستمرار، ما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل
					9	يقدم الصندوق الاجتماعي مكافآت على العمل الإضافي، ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل
					10	تلعب الترقية دور في إبراز قدرات العاملين

					11	تحس بالتقدير والاحترام داخل مؤسستك
					12	تستفيد من الدورات التدريبية داخل مؤسستك
					13	يقدم الصندوق الاجتماعي شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة
					14	-يوفر الصندوق الاجتماعي مزايا المشاركة في دورات تدريبية ، لتحسين أداء الموظفين في العمل
					15	يرشح الصندوق الاجتماعي المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي لديهم.
					16	يقدم الصندوق الاجتماعي امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء.
					17	يشرك الصندوق الاجتماعي المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، ما يسهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.
اقتراح البديل	غير كافي	كافي	عدد الفقرات	الأبعاد		
			23	الامن الوظيفي		
			9	المرونة التنظيمية		
			14	القيادة الفعالة		
			17	الحوافز المادية و المعنوية		

(4) - مدى وضوح التعليمات المقدمة للعينة:

التعليمة	واضحة	غير واضحة	البديل
حضرات السيدات والسادة المحترمين، في إطار إعداد مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، بشرطنا طرح هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة مؤشرات بيئة العمل الإيجابية والمحفزة. نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بعناية والإجابة عليها بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس وجهة نظركم بكل موضوعية. ونؤكد لكم أن جميع إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يُستخدم أي جزء منها إلا لأغراض البحث العلمي. نقدر وقتكم وجهودكم، ونتوجه إليكم بجزيل الشكر على تعاونكم الكريم ومساهمتمكم القيمة في إنجاح هذا العمل العلمي.			

(5) - مدى ملائمة بدائل الإجابة للفقرات:

إقتراح البديل	غير ملائمة	ملائمة	البدائل
			نعم
			لا
			احيانا

## الملاحق 02 الصدق الظاهري

قامت الباحثتين بعرض أداء القياس في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين وذلك

بهدف

- تقييم أدوات الدراسة من حيث قياسها لمتغيرات الدراسة والصياغة اللغوية للبنود .

- مدى إنتماء العبارات لأبعاد كل أداة وعدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها .

فكانت آرائهم مشتركة حول إنتماء بعض البنود وتعديل صياغة بنود أخرى مع ضرورة

إضافة بعض البنود في بعض الأبعاد، كما كان هناك إتفاق حول إلغاء بعض البنود لعدم

قياسها لهدف الدراسة .

جدول (13) يمثل العبارات التي إتفق المحكمون على حذفها

رقم العبرة	العبرة المحذوفة
	الأمن الوظيفي
04	- يعمل الموظفون في مناصب تتناسب مع طموحاتهم
07	- تساهم المنظمة في دعم شعور الإنجاز لدى العامل
09	- تشجع المنظمة العاملين على الإبداع والإبتكار
12	- تتبنى المنظمة أنظمة حوافز ثابتة ومعرفية للعاملين
13	- تشجع المنظمة إحتياجات الموظفين المادية
15	- يتناسب الراتب مع حجم المهام الملقاة على عاتق الموظف
16	- تقدم المنظمة علاوات تشجيعية للمتميزين المبدعين

17	- تقدم المنظمة نظام الأجور والمكافآت على أسس عادلة
18	- تتاح للعامل فرص مناسبة للمشاركة في إتخاذ القرارات
20	- يسود التقدير والإحترام بين الرؤساء و المرؤوسين
21	- بيئة العمل في المنظمة تتسم بالود و التعاون
22	- تتقبل المنظمة الملاحظات والإقتراحات من طرف الموظفين في المنظمة
23	- يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيد مع الآخرين
المرونة التنظيمية	
08	- لدى المؤسسة قدرة عالية على تحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية
القيادة الفعالة	
02	- يتحمل القائد مسؤولية إتخاذ قراراته مما يسهل على أداء العمل بصورة أفضل
06	- يقوم القائد بتحديد أهداف المؤسسة ويكلف العمال بتنفيذها مما يؤدي ذلك إلى إنجاز أدائهم في الوقت المطلوب
07	- يتمتع القائد بمهارة التخطيط و التنظيم الجيد للمؤسسة مما يساهم ذلك في إتقان العمال لأدائهم
14	- وجود سياسة واضحة للتفويض وتحديد المهام المكلفة من قبل القادة
الحوافز	
01	- الأجر الذي تتقاضاه في الشهر كافي لسد الحاجات الأساسية
02	- أجرك يتوافق مع الجهد الذي تبذله في المؤسسة
04	- نظام العلاوات داخل المؤسسة جيد

10	- تلعب الترقية دور في إبراز قدرات العاملين
11	- تحس بالتقدير والإحترام داخل مؤسستك
15	- يرشح الصندوق الإجتماعي إمتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء
17	- يشرك الصندوق الإجتماعي المرؤوسين في عملية أخذ القرار ، ما يسهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي

## الملاحق 03 قائمة المحكمين



جامعة عمار تلجي الأوغراط  
كلية العلوم الاجناعية  
قسم علم النفس علوم التربية وأسفلونيا



## استبيان

السيدات والسادة المحترمين: في إطار إعداد مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بشرطنا طرح هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة مؤشرات بيئة العمل الإيجابية والمحفزة. نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بعناية والإجابة عليها بوضع علامة (X) أمام الخيار الذي يعكس وجهة نظركم بكل موضوعية. ونؤكد لكم أن جميع إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يستخدم أي جزء منها إلا لأغراض البحث العلمي.

نقدر وقتكم وجهودكم ونتوجه إليكم بجزيل الشكر على تعاونكم الكريم ومساهمتم القيمة في إنجاح هذا العمل العلمي.

## 1. القسم الأول البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- أقدمية الوظيفة: أقل من 14 سنة  15\_30 سنة

3- المستوى التعليمي: لسانس  ماستر

## 2. القسم الثاني الامن الوظيفي:

البيانات	نعم	لا	احيائنا
1			يشعر الموظفون بالفخر والانتماء للإدارة.
2			تحرص الإدارة على توفير جو ملائم للراحة النفسية للموظفين.
3			تسعى المنظمة إلى تخفيف القلق لدى الموظفين اتجاه مستقبلهم الوظيفي.

4	تحرص المنظمة على تعيين كل عامل بالمنصب الذي يتناسب وقدراته.		
5	تعمل المنظمة على حفظ مكانة الوظيفة للعامل.		
6	تتوفر الثقة بين الموظفين في المنظمة أثناء تأدية مهامهم.		
7	تطبق المنظمة الأنظمة القوانين والتعليمات على الجميع دون تمييز.		
8	تعمل المنظمة على تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات.		
9	هناك قدر من الطمأنينة من خلال مصدر الدخل الثابت.		
10	تعمل المنظمة على تحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.		

3. القسم الثالث المرونة التنظيمية:

احيانا	لا	نعم	العبــــــــارات	
			لدى مؤسساتكم مصادر متعددة لتوفير اليد العاملة الكافية عند الحاجة.	1
			تتصف مهام وواجبات الموظفين بالتنوع وقابلية التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار.	2
			تستخدم المؤسسة أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق التكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب.	3
			يسعى الموظفون إلى التعلم من أجل اكتساب مهارات جديدة.	4
			يبادر الموظفون بإجراء تغييرات إيجابية وبشكل جيد لصالح المؤسسة.	5
			يستفيد ويتعلم الموظفون من بعضهم البعض لتقديم الأفكار الإبداعية التي تخدم المؤسسة.	6
			تسعى المؤسسة إلى إعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة بهدف تقليل المخاطر.	7
			تقوم المؤسسة بإطلاق خدمات جديدة ومبتكرة لإرضاء زبائننا أسرع من منافسيها.	8

4. القسم الرابع القيادة الفعالة:

احيانا	لا	نعم	العبــــــــارات	
			يحدد القائد طبيعة الأعمال التي يؤديها كل عامل بهدف أداء العمل المطلوب على أكمل وجه.	1
			يعمل القائد على توفير الوسائل التي تساعد العمال في أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة عالية.	2
			يوفر القائد جو ملائم للعاملين من التفاهم والاحترام والتعاون.	3
			يهتم القائد بتنسيق مجهودات العمال وفق أساليب العمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال.	4
			يسعى القائد لاتخاذ القرارات في المواقف الصعبة مما يؤدي ذلك إلى تحفيز العمال على أداء مهامهم.	5
			يستشير القائد العمال في وضع الخطط والأهداف مما يؤدي إلى زيادة العمل بكفاءة.	6
			يشجع القائد العمال على إقامة العلاقات الإنسانية الحسنة بينهم مما يساهم ذلك في تسهيل أداء العمل.	7
			يحفز القائد العمال على الابتكار والإبداع وتنمية مهاراتهم مما يزيد من مستوى الاداء.	8
			يسمح القائد للعمال بتوظيف مبادراتهم ومواهبهم مما يشجعهم ذلك في تحسين أدائهم.	9
			يعتمد الدور القيادي على المشورة بين الاعضاء والافراد.	10

5. القسم الخامس الحوافز المادية والمعنوية:

احيانا	لا	نعم	العبــــــــارات	
			تساعد العلاوات في رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة.	1
			يقدم الصندوق الاجتماعي ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة.	2
			يوفر الصندوق الاجتماعي نظاماً للعلاوات الدورية، كي يكفل إنجاز العمل بشكل جيد.	3
			يوفر الصندوق الاجتماعي نظاماً للعلاوات الاستثنائية، لتشجيع الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة.	4
			يحسن الصندوق الاجتماعي ظروف العمل المادية باستمرار ، ما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل.	5

			6	يقدم الصندوق الاجتماعي مكافآت على العمل الإضافي، ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.
			7	تستفيد من الدورات التدريبية داخل مؤسستك.
			8	يقدم الصندوق الاجتماعي شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة.
			9	يوفر الصندوق الاجتماعي مزايا المشاركة في دورات تدريبية، لتحسين أداء الموظفين في العمل.
			10	يقدم الصندوق الاجتماعي امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء.

## الملاحق 04 قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	إسم ولقب المحكم
جامعة عمار ثليجي - الأغواط-	- أستاذ محاضر "ب"	- حسان نجاة
جامعة عمار ثليجي - الأغواط-	- أستاذ محاضر "أ"	- صافي محمد
جامعة عمار ثليجي - الأغواط-	- أستاذ محاضر "أ"	- فطام جمال

## الملاحق 05 مخرجات spss

نتائج الدراسة

(أولاً: التأكد من اعتدالية التوزيع (التوزيع الطبيعي)

Explorer

## Récapitulatif de traitement des observations

سنة العمل	Valides		Observations manquantes		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
	44	100,0%	0	0,0%	44	100,0%

## M-estimateurs

سنة العمل	M-estimateur de Huber <sup>a</sup>	Double pondération de Tukey <sup>b</sup>	M-estimateur de Hampel <sup>c</sup>	Andrews <sup>d</sup>
		81,2293	81,3908	81,1474

- a. La constante de pondération est 1,339.  
b. La constante de pondération est 4,685.  
c. Les constantes de pondération sont 1,700, 3,400 et 8,500  
d. La constante de pondération est 1,340\*pi.

## Tests de normalité

سنة العمل	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
	,080	44	,200	,991	44	,978

- \*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.  
a. Correction de signification de Lilliefors

## مؤشرات بيئة العمل الإيجابية

Tracé tige et feuille

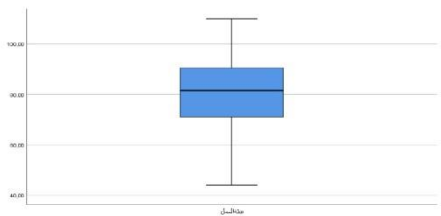
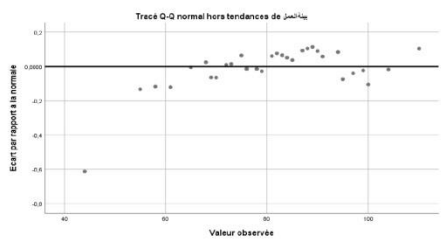
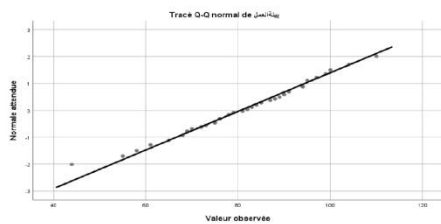
Fréquence Stem &amp; Feuille

```

1,00 4 . 4
2,00 5 . 58
7,00 6 . 1158889
11,00 7 . 02355666889
10,00 8 . 1233455789
10,00 9 . 0014444579
2,00 10 . 04
1,00 11 . 0

```

Largeur du radical : 10,00  
Chaque feuille : 1 observation(s)







VAR00020	Corrélation de Pearson	,615 <sup>**</sup>	,420 <sup>**</sup>	1	-,334 <sup>*</sup>	,457 <sup>**</sup>	,226	,613 <sup>**</sup>	,251	,401 <sup>**</sup>	,272	,504 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,005		,027	,002	,141	,000	,100	,007	,075	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00021	Corrélation de Pearson	,425 <sup>**</sup>	,319 <sup>**</sup>	-,334 <sup>*</sup>	1	,156	,387 <sup>**</sup>	,059	,336 <sup>**</sup>	,217	,376 <sup>**</sup>	,139
	Sig. (bilatérale)	,004	,035	,027		,311	,010	,702	,026	,158	,012	,368
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00022	Corrélation de Pearson	,661 <sup>**</sup>	,399 <sup>**</sup>	,457 <sup>**</sup>	,156	1	-,109	,711 <sup>**</sup>	,103	,224	,570 <sup>**</sup>	,493 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,002	,311		,483	,000	,504	,144	,000	,001
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00023	Corrélation de Pearson	,490 <sup>**</sup>	,206	,226	,387 <sup>**</sup>	-,109	1	,001	,300 <sup>**</sup>	,510 <sup>**</sup>	,249	,362 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,001	,179	,141	,010	,483		,993	,048	,000	,103	,016
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00024	Corrélation de Pearson	,749 <sup>**</sup>	,589 <sup>**</sup>	,613 <sup>**</sup>	,059	,711 <sup>**</sup>	,001	1	,274	,217	,577 <sup>**</sup>	,545 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,702	,000	,993		,072	,157	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00025	Corrélation de Pearson	,542 <sup>**</sup>	,382 <sup>**</sup>	,251	,336 <sup>**</sup>	,103	,300 <sup>**</sup>	,274	1	-,008	,336 <sup>**</sup>	,440 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,100	,026	,504	,048	,072		,961	,026	,003
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00026	Corrélation de Pearson	,539 <sup>**</sup>	,212	,401 <sup>**</sup>	,217	,224	,510 <sup>**</sup>	,217	-,008	1	,175	,415 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,168	,007	,158	,144	,000	,157	,961		,256	,005
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00027	Corrélation de Pearson	,726 <sup>**</sup>	,456 <sup>**</sup>	,272	,376 <sup>**</sup>	,570 <sup>**</sup>	,249	,577 <sup>**</sup>	,336 <sup>**</sup>	,175	1	,459 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,075	,012	,000	,103	,000	,026	,256		,002
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00028	Corrélation de Pearson	,759 <sup>**</sup>	,361 <sup>**</sup>	,504 <sup>**</sup>	,139	,493 <sup>**</sup>	,362 <sup>**</sup>	,545 <sup>**</sup>	,440 <sup>**</sup>	,415 <sup>**</sup>	,459 <sup>**</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,000	,368	,001	,016	,000	,003	,005	,002	
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

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

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

### Corrélations

بعد الحوافز

		Corrélations										
الحوافز	الحوافز	VAR00029	VAR00030	VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036	VAR00037	VAR00038	
	Corrélation de Pearson	1	,685 <sup>**</sup>	,715 <sup>**</sup>	,671 <sup>**</sup>	,635 <sup>**</sup>	,617 <sup>**</sup>	,797 <sup>**</sup>	,578 <sup>**</sup>	,763 <sup>**</sup>	,739 <sup>**</sup>	,769 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00029	Corrélation de Pearson	,685 <sup>**</sup>	1	,435 <sup>**</sup>	,532 <sup>**</sup>	,567 <sup>**</sup>	,495 <sup>**</sup>	,505 <sup>**</sup>	,181	,396 <sup>**</sup>	,450 <sup>**</sup>	,360 <sup>**</sup>

	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,000	,000	,001	,000	,240	,008	,002	,016
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00030	Corrélation de Pearson	,715**	,435**	1	,184	,766**	,667**	,409*	,460*	,397*	,501**	,458**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,231	,000	,000	,006	,002	,008	,001	,002
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00031	Corrélation de Pearson	,671**	,532**	,184	1	,443*	,520*	,585**	,164	,561**	,352*	,543**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,231		,003	,000	,000	,288	,000	,019	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00032	Corrélation de Pearson	,835**	,567**	,766**	,443*	1	,917**	,500*	,445*	,506*	,444**	,527**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,003		,000	,001	,002	,000	,003	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00033	Corrélation de Pearson	,817**	,495**	,667**	,520*	,917**	1	,494*	,429*	,488*	,431**	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000		,001	,004	,001	,004	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00034	Corrélation de Pearson	,797**	,505**	,409*	,585**	,500*	,494*	1	,351*	,786**	,696**	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006	,000	,001	,001		,020	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00035	Corrélation de Pearson	,578**	,181	,460**	,184	,445*	,429*	,351*	1	,371*	,566**	,449**
	Sig. (bilatérale)	,000	,240	,002	,288	,002	,004	,020		,013	,000	,002
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00036	Corrélation de Pearson	,783**	,396**	,397**	,561**	,506*	,488*	,786**	,371*	1	,550**	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,008	,000	,000	,001	,000	,013		,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00037	Corrélation de Pearson	,739**	,450**	,501**	,352	,444*	,431*	,896**	,566**	,550**	1	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	,019	,003	,004	,000	,000	,000		,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
VAR00038	Corrélation de Pearson	,789**	,360*	,456**	,543**	,527**	,547**	,638**	,449**	,841**	,580**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,002	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

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

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

الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي (الصدق البشري) الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان -1

#### Corrélations

		Corrélations			
		الصدق البشري	الدرجة	الدرجة المعكئة	الحوافز
بينة العمل	Corrélation de Pearson	1	,760*	,710*	,822*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000

N	44	44	44	44	44
الأمن الوظيفي	Corrélation de Pearson	,760**	1	,480**	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000
N	44	44	44	44	44
المرونة	Corrélation de Pearson	,710**	,480**	1	,583**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000
N	44	44	44	44	44
القيادة الفعالة	Corrélation de Pearson	,822**	,618**	,583**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	44	44	44	44	44
المحرف	Corrélation de Pearson	,321*	-,113	-,119	-,025
	Sig. (bilatérale)	,034	,486	,442	,871
N	44	44	44	44	44

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).  
\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الثبت بطريقة ألفا كرونباخ -2-

### Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

Observations	Valide	N	%
	Valide	44	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### 1- البعد

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	10

#### 2- البعد

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	8

#### 3- البعد

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,822	10

#### 4- البعد

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	10

.....ما طبيعة بيئة العمل ب

#### Test T

##### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بيئة العمل	44	80,5455	13,93582	2,10090

##### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 76

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
بيئة العمل	2,164	43	,036	4,54545	,3086	8,7823

ما مدى حاجة الموظفين إلى الأمن النفسي

#### Test T

##### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأمن الوظيفي	44	23,0000	5,67327	,85528

##### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 20

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الأمن الوظيفي	3,508	43	,001	3,00000	1,2752	4,7248

ما مدى حاجة الموظفين إلى المرونة التنظيمية

#### Test T

##### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المرونة	44	18,1818	4,76554	,71843

**Test sur échantillon unique**  
Valeur de test = 16

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المرحلة	3,037	43	,004	2,18182	,7330	3,6307

ما مدى حاجة الموظفين إلى القيادة الفعالة

**Test T**

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة الفعالة	44	21,6591	5,32193	,80231

**Test sur échantillon unique**  
Valeur de test = 20

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
القيادة الفعالة	2,068	43	,045	1,65909	,0411	3,2771

ما مدى حاجة الموظفين إلى الحوافز المادية والمعنوية

**Test T**

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الحوافز	44	17,7045	5,80929	,87578

**Test sur échantillon unique**  
Valeur de test = 20

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الحوافز	-2,621	43	,012	-2,29545	-4,0616	-,5293

ما اهم مؤشرات بيئة العمل الإيجابية؟

**Descriptives**

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
بيئة العمل	44	80,5455	13,93582
الأمن الوظيفي	44	23,0000	5,67327
المرور	44	18,1818	4,76554

الفترة المعتدلة	44	21,6591	5,32193
الحار	44	17,7045	5,80929
N valide (liste)	44		

Tests non paramétriques

Test du khi-carré

	Tests statistiques			الحوار
	الاسم الوطني	المرونة	الفترة المعتدلة	
Khi-carré	25,727*	41,273*	31,500*	17,818*
ddl	12	13	10	15
Sig. asymptotique	,012	,000	,000	,272

- a. 13 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 3,4.
- b. 14 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 3,1.
- c. 11 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 4,0.
- d. 16 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 2,8.

خصائص عينة الدراسة

Fréquences

N	Valide	Statistiques	
		الجنس	الموئل العلمي
	44	44	44
	Manquant	0	0

Table de fréquences

Valide	الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	Fréquence	Pourcentage		
ذكر	20	45,5	45,5	45,5
انثى	24	54,5	54,5	100,0

Total	44	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Valide	الأقدمية		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	Fréquence	Pourcentage		
أقل من 9 سنوات	8	18,2	18,2	18,2
من 10 سنوات فما فوق	36	81,8	81,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Valide	الموئل العلمي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	Fréquence	Pourcentage		
البيئات	28	63,6	63,6	63,6
مدن	16	36,4	36,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

توجد فروق في الحاجة إلى بيئة العمل إيجابية حسب الجنس

Test T

الجنس	Statistiques de groupe			
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاسم الوطني	20	22,1000	6,40641	1,43252
الاسم الوطني	24	23,7500	4,59783	1,02018
المرونة	20	18,0000	4,67918	1,04630
المرونة	24	18,3333	4,93141	1,00662
الفترة المعتدلة	20	21,2500	5,90161	1,31964
الفترة المعتدلة	24	22,0000	4,89010	,99819

الاسم الوطني	Hypothèse de variances égales	Test de Levene sur l'égalité des variances		t	ddl	Sig. (bilatéral)	Test t pour égalité des moyennes		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.				Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
الاسم الوطني		,663	,420	-,960	42	,343	-1,65000	1,71925	-5,11958	1,81988
الاسم الوطني				-,938	35,596	,354	-1,65000	1,75885	-5,21812	1,91812
المرونة		,627	,433	-,228	42	,820	-3,33333	1,45901	-3,27773	2,61106
المرونة				-,230	41,254	,820	-3,33333	1,45190	-3,28496	2,59830
الفترة المعتدلة		,145	,705	-,461	42	,647	-,75000	1,62625	-4,03191	2,53191
الفترة المعتدلة				-,453	36,965	,653	-,75000	1,65464	-4,10272	2,60272

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

الجنس	Rangs	
	N	Rang moyen : Somme des rangs

الحواضر	تكرار	20	20,33	406,50
	أشهر	24	24,31	583,50
	Total	44		

Tests statistiques<sup>a</sup>

الحواضر	
U de Mann-Whitney	196,500
W de Wilcoxon	406,500
Z	-1,030
Sig. asymptotique (bilatérale)	,303

a. Variable de regroupement : الجنس

توجد فروق في الحاجة إلى بيئة العمل ايجابية حسب الأقدمية

Test T

Statistiques de groupe

الأقدمية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأسس الوظيفي				
أقل من 9 سنوات	8	25,6250	3,85218	1,36195
من 10 سنوات فما فوق	36	22,4167	5,88643	,98107
المرونة				
أقل من 9 سنوات	8	20,5000	4,20883	1,48805
من 10 سنوات فما فوق	36	17,8667	4,78091	,79682
القدرة العقلية				
أقل من 9 سنوات	8	23,3750	3,81491	1,34876
من 10 سنوات فما فوق	36	21,2778	5,57346	,92891

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes			Intervalle de confiance de la différence à 95 %			
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
الأسس الوظيفي	Hypothèse de variances égales	1,028	,316	1,466	42	,150	3,20833	2,18845	-1,20814	7,62460
	Hypothèse de variances inégales			1,911	15,324	,075	3,20833	1,67851	-,36276	6,77942
المرونة	Hypothèse de variances égales	,225	,638	1,545	42	,130	2,83333	1,83333	-,86648	6,53315
	Hypothèse de variances inégales			1,679	11,402	,120	2,83333	1,68796	-,86591	6,53257
القدرة العقلية	Hypothèse de variances égales	1,439	,237	1,008	42	,319	2,09722	2,07976	-2,09991	6,29436
	Hypothèse de variances inégales			1,281	14,560	,220	2,09722	1,63770	-1,40267	5,59711

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

Rangs

الأقدمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
الحواضر			
أقل من 9 سنوات	8	25,75	206,00
من 10 سنوات فما فوق	36	21,78	784,00
Total	44		

Tests statistiques\*

	الحوافز
U de Mann-Whitney	118,000
W de Wilcoxon	784,000
Z	-,795
Sig. asymptotique (bilatérale)	,427
Sig. exacte [2] (sig. unilatérale)	,445 <sup>a</sup>
a. Variable de regroupement : القائمة	
b. Non corrigé pour les ex aequo.	

توجد فروق في الحاجة إلى بيئة العمل ايجابية حسب الموصل العملي

Test T

		Statistiques de groupe			
		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الامن الوظيفي	ليست	28	23,8429	5,80047	1,09619
	مستقر	16	21,8750	5,43906	1,35976
المرونة	ليست	28	19,5357	4,67049	,89284
	مستقر	16	17,5625	5,01955	1,25489
التقيدة العملة	ليست	28	21,9643	5,08798	,96154
	مستقر	16	21,1250	5,84095	1,46024

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الامن الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,687	,412	,994	42	,326	1,76786	1,77820	-1,82069	5,35640
	Hypothèse de variances inégales			1,012	33,072	,319	1,76786	1,74659	-1,78532	5,32103
المرونة	Hypothèse de variances égales	,436	,512	,647	42	,521	,97321	1,50367	-2,06132	4,00775
	Hypothèse de variances inégales			,634	29,501	,531	,97321	1,53421	-2,16228	4,10871
التقيدة العملة	Hypothèse de variances égales	,439	,511	,499	42	,621	,83929	1,68261	-2,55636	4,23493
	Hypothèse de variances inégales			,480	27,913	,635	,83929	1,74838	-2,74262	4,42119

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

		Rangs		
		N	Rang moyen :	Somme des rangs
الحوافز	ليست	28	19,59	548,50
	مستقر	16	27,59	441,50
Total		44		

Tests statistiques\*

	الحوافز
U de Mann-Whitney	142,500
W de Wilcoxon	548,500
Z	-1,997

Sig. asymptotique (bilatérale)	,046
a. Variable de regroupement : الموصل العملي	

الملاحق 06 ترخيص بالزيارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Amar Telidji Laghouat  
Faculté des Sciences Sociales



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمارة تليجي بالأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا  
الرقم : ع.ن ع ت. أ/ 2024

إلى السيد : مدير الشؤون الوطنية  
للمنصاف الاجتماعي للأغواط .

# ترخيص بالزيارة

في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش ، وتجسيديا للتعاون بين الجامعة والمؤسسات التربوية والاجتماعية والصحية (العمومية والخاصة) ، وكذلك المؤسسات الثقافية واقتصادية وإيماننا منا بضرورة تفتح الجامعة على محيطها ، فإننا نلتمس من سيادتكم مد يد المساعدة للطلبة :

..... السيد : .....

..... السيد : .....

وهذا في إطار دراسة وزيارة ميدانية تساهم وتساعد الطلبة في بحوثهم

..... السيد : .....

الفترة الممتدة من تاريخ : .../.../2024 الى غاية .../.../2024

الأغواط في : .../.../2024



المراجعة

ع/ السيد

05 DEC. 2024

عقافة محمد  
مسؤول مصلحة الخدمة الاجتماعية