

جامعة 8 ماي 1945

قـالـمـة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان

## العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة

تحت إشراف الأستاذ:

د. رفيق زراولة

من إعداد الطالبين:

- عميروش عبد الكريم

- ضيف محمد

السنة الجامعية 2018 - 2019

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى، نحمده حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه على أن وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير، للأستاذ الفاضل الدكتور « زراولة رفيق » على عظيم

جهده وجميل صبره لما قدمه لنا من نصائح قيمة

وتوجيهات صائبة التي أفادتنا في خطوات بحثنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل الأساتذة ، وعمال الإدارة وعمال المكتبة.

كما نود أن نتقدم بالشكر الخالص للعائلتين الكريمتين، والزملاء والأصدقاء، وإلى

عمال المحافظة العقارية بقالمة وبالأخص الزميل جمعايو عزالدين.

ضيف محمد

عمير ووش عبد الكريم

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- روح والدي الكريم، وأرجو من الله عز وجل أن يرحمه ويجعله من أهل الجنة.
- إلى والدتي الغالية الفاضلة رعاها الله بفضله .
- إلى زوجتي الغالية ، وإلى نور عيني بناتي الصغار.
- إلى إخوتي وأخواتي الكرام.
- وإلى كل الأحباب والأصدقاء، والزملاء في العمل والدراسة.

عمير وئش عبد الكريم

# فهرس المحتويات





## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	التشكرات والإهداء
	قائمة الأشكال والجداول
	قائمة الملاحق
أ-ب-ت	المقدمة العامة
	<b>الفصل النظري : مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة في فعاليته</b>
02	مقدمة الفصل
03	<b>المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي</b>
03	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
05	المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي
07	المطلب الثالث : أهمية الأداء الوظيفي
09	<b>المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي، تقييمه وتحسينه</b>
09	المطلب الأول : أنواع الأداء الوظيفي
10	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
19	المطلب الثالث : تحسين الأداء الوظيفي
22	<b>المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي</b>
22	المطلب الاول: مفهوم فعالية الأداء الوظيفي
23	المطلب الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي
28	المطلب الثالث: العوامل الخارجية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي
30	خلاصة الفصل
	<b>الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية بقالمة</b>
32	مقدمة الفصل
33	<b>المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة</b>
33	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المحافظة العقارية
33	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و مهام المحافظة العقارية
35	المطلب الثالث: علاقة المحافظة العقارية بمختلف الإدارات

40	المبحث الثاني: منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها
40	المطلب الأول: منهج الدراسة
40	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
41	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة
41	المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان، مناقشتها واختبار الفرضيات
41	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بالدراسة
65	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
67	خلاصة الفصل
69	الخاتمة العامة
	المراجع
	الملاحق



# المقدمة العامة

المقدمة:

تعد بدايات القرن الواحد والعشرين حسب الفلاسفة المعاصرين "عصر الثورة الإدارية"؛ ذلك أن الإدارة العمومية تعتبر مظهر نشاط الدولة، فقد كانت محدودة ومندمجة في الوظيفة السياسية للدولة، حيث توضح في العصر الحديث فساد الاعتبارات التي تأسست عليها مبادئ الاقتصاد الحر، وبالتالي تؤكد استقلال الدولة الحديثة عن الدولة القديمة. فالدولة حاليا تعد: "دولة خدمات أو دولة رفاهية".

ومن أهم سمات العصر الحديث تزايد مسؤوليات الدولة وتضخم أعبائها سواء لمواجهة متطلبات التنمية أو لملاحقة التقدم التكنولوجي والعلمي سريع الحركة وسريع التطور، فمجتمعات اليوم يسيطر عليها مبدأ التغيير السريع المتلاحق، ومسؤولية الإداري تتمثل في متابعة هذا التغيير وتوجيهه الوجهة الصحيحة بما يخدم التنمية ويحقق التوافق بين متطلبات التغيير الإقتصادي والإجتماعي والحفاظ على قيم المجتمع وتقاليده.

تسعى جل الإدارات العمومية من أجل الإرتقاء والنهوض ومسايرة التغيير الحاصل في محيطها، وذلك من خلال تطوير إمكانياتها للوصول إلى الأهداف التي سطرها، وذلك من خلال الإستخدام الأمثل والعقلاني لطاقتها البشرية وإمكاناتها المادية ولو استطاعت المؤسسة التحكم والسيطرة في إمكانياتها المادية فإن الأمر يختلف في الطاقات البشرية، فرغم توفرها إلا أنه يصعب التحكم فيها نظرا لقابلية سلوكها وأدائها للتغيير على مر الزمن.

وإزاء ذلك كان أمرا حتميا دراسة العوامل المؤثرة في أداء العمل في الإدارة العمومية من أجل تحسينه وتحريره من العوامل المعوقة حتى يتمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستوى كفاية ممكن، فأى محاولة جادة لدراسة العوامل المؤثرة في أداء العمل لا ينبغي أن تقتصر على عنصر دون آخر من عناصر العمل الإداري وإنما تمتد لتشمل كل عناصره، فالإدارة العمومية ليست جهاز فقط تتعلق بالنظم والإجراءات والقوانين، وإنما عمادها أيضا العنصر البشري، ذلك العنصر الذي إذا أمكن فهمه ومعرفة جوانب القوة فيه أمكن الإستفادة من كل طاقاته وأمكن بالتالي إيجاد أساس متين ومستمر لعملية أداء العمل الجيد الفعال.

لا شك أن أداء العمل يتوقف على عدة عوامل منها ما هو تنظيمي، وثقافي، وإجتماعي، وبيئي ونفسي وهذه العوامل تختلف من حيث درجة تأثيرها من مجتمع إلى آخر ومن إدارة لأخرى، نظرا لإختلاف المستويات التعليمية والاجتماعية والإدارية، وأيضا لإختلاف رغبات وحاجات الأشخاص، ولهذا يجدر بنا التعرف على كافة العقبات التي تواجه أداء العمل والتي تعتبر بمثابة العوامل المؤثرة في أدائه سلبيا وإيجابيا.

المحافظة العقارية بقائمة هي جزء لا يتجزء من الوظيف العمومي الجزائري، أعوانها يخضعون للقانون العام للموظفين وإلى قواعد أخلاقيات المهنة المنبثقة عنه، ونظرا للمهمة الخاصة بالمحافظة العقارية ونوعية العلاقات التي

يجب أن يقيّمها أعوانها مع مختلف المستعملين، يمكن أن يكون لها قواعدها وقيمها الخاصة بها، فأدائها هي خدمة المستعملين بالكفاءة والعناية المطلوبتان بما يتماشى وحاجيات المواطن وفق التنظيم المعمول به. يلتزم أعوان المحافظة العقارية بالحفاظ على معارفهم المهنية الحالية، والبحث على تحسين قدراتهم بتحديد أهداف سامية، عن طريق الإلتقان بإعطاء معنى لعملهم وإدراك دورهم في المنظمة، وكذا بالبحث عن المبادرة والتجديد.

### أولاً: إشكالية البحث

من مجمل ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ماهي العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته ، عناصره وأنواعه ؟

- ماذا نقصد بتقييم الأداء الوظيفي، وتحسينه ؟

- ما هي العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي ؟

- ما هي العوامل الداخلية المرتبطة ببيئة العمل والمؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين على مستوى المحافظة العقارية قالمة؟

- ما هي العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد الموظف والمؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين على مستوى المحافظة العقارية قالمة؟

### ثانياً: فرضيات البحث

تقتضي معالجة الموضوع صياغة مجموعة من الفرضيات التي تمثل إجابات محتملة للأسئلة المطروحة، ويكون

منطلق بحثنا هذا من خلال الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

1- يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين في المحافظة العقارية بقالمة بمجموعة من العوامل الداخلية تتعلق ببيئة العمل (العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، بيئة العمل، طبيعة العمل، العوامل الفنية).

2- يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين في المحافظة العقارية بقالمة بمجموعة من العوامل الداخلية تتعلق بالفرد الموظف (الإدراك، القدرات، الدوافع).

### ثالثاً: أهداف البحث

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من : الأداء الوظيفي، فعالية الأداء.

- إظهار أهمية العوامل المؤثرة في فعالية الأداء لتحسين الأداء الوظيفي للعامل.
- دراسة العوامل الأكثر تأثير في فعالية الأداء الوظيفي للعامل .
- إثراء المكتبة بمراجع علمي جديد وأن يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.

### رابعاً: أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعاً ذا أهمية في حياة المحافظة العقارية وذلك بالتطرق إلى العوامل الداخلية التي تسبب في سلبية وإيجابية الأداء والتي تؤثر بصورة كبيرة في فعالية الأداء الوظيفي للعامل بهذه المنظمة.

### خامساً: دوافع ومبررات إختيار البحث

- الإهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع.
- محاولة الكشف عن العوامل التي أدت إلى رخاء وضعف الأداء الوظيفي للعامل بالمحافظة العقارية.
- إبراز مدى الحاجة إلى الإهتمام بالموارد البشري ( الموظف) ودراسة العوامل المؤثرة في أدائه.

### سادساً: منهج البحث

للإجابة على إشكالية الدراسة وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها تتسم الدراسة بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي بالمحافظة العقارية بقامة، وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

### سابعاً: صعوبات البحث

- تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا لإنجاز هذا البحث والتي يمكن حصرها في:
- التخوف من طرف العمال والتحفظ في الإجابة على بعض الأسئلة .
  - عدم وجود مراجع كافية بخصوص العوامل المؤثر في فعالية الأداء.

### ثامناً: خطة البحث

لمعالجة هذا الموضوع اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى فصلين:

- فصل للجانب النظري الذي نتناول فيه أساسيات حول الأداء الوظيفي، تقييمه، تحسينه، محدداته، عناصره والعوامل المؤثرة في فعاليته.
- فصل للجانب التطبيقي والذي تناولنا فيه دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية بقامة، ومنهجية البحث.

# الفصل النظري

مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي

والعوامل المؤثرة في فعاليته

- مقدمة الفصل
- المبحث الاول: ماهية الأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي، تقييمه وتحسينه .
- المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي.
- خلاصة الفصل

مقدمة الفصل:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا.

وعليه فإن تحسين أداء العامل، يعد الضامن الرئيسي لاستمرارية المنظمة خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أداء عاملها، ولو أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد والضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الأداء في حد ذاته الذي يكتنفه الكثير من الغموض، ومن منطلق تحديد أهمية هذا المصطلح نتناوله في هذا البحث بمختلف التصورات التي تعالجه كمفهوم وكعملية، من خلال ما تقدم تم التعرض في هذا الفصل إلى:

- المبحث الاول: ماهية الأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي، تقييمه وتحسينه .
- المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وبالغ الأهمية للمنظمات بشكل عام وللإدارة العمومية بشكل خاص حيث يكاد أن يمثل البعد الشمولي لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، وهذا سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الإقتصادية)، أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية والغير ربحية والأفراد)، ومن ثمة فإن ضبط مفهوم الأداء يبقى ضرورة ملحة يجب الاهتمام بها.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

### 1- مفهوم الأداء:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الأداء، وزيادة إهتمام المنظمات بأنواعها به، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول تحديد مفهوم موحد له، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه وكذا الأهداف والنتائج التي يريد الباحثون الوصول إليها.

إن أصل كلمة الأداء لاتيني " performance " ولكن تعتبر اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد " to perform " بمعنى تأدية أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>(1)</sup>

- تعريف الأداء: الأداء لغة يعني " إنجاز عمل ما "، فقد عرفه العلماء والباحثون بأنه الأداء البشري، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى.

كما تم تعريفه بأنه " سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين " (2).

كما يعرف الأداء أيضا على أنه الجهد الذي يبذره الفرد في تنفيذ الأعمال، وتبلور ثمرته في نتائج وإنجازات وهدف الأداء قد يكون مصدره إنسانيا صرفا، وقد يكون عملا مشتركا بين الإنسان والآلة، أو بين الإنسان والمادة (3).

كما عرفه ( wietseman , hoklins ) على أنه : " قدرة المشروع على تحقيق الأهداف طويلة الأجل " (4).

1- بن قباط عبد العزيز: أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2010، ص 24.  
2- حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 89.  
3- سومر أديب ناصر : أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في الشركات للقطاع العام والصناعي في سوريا (دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين سورية، 2004، ص 84، على الموقع [www.drber.com](http://www.drber.com)  
4- فلاح حسن الحسين: إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 24.

ويعرف ( Daniel, betnatd ) الأداء بأنه: " يعتمد في مراحله القصيرة والمتوسطة دائما على مستويين وهما: الفعالية وتعني درجة بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة ، والكفاءة التي تمثل العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستعملة للوصول إليها" (1).

من خلال التعاريف السابقة المختلفة والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء، يمكن القول أن الأداء هو الجهد المبذول من قبل الأفراد، والمنظمات في تنفيذ مجموع المهام المنوطة بهم من أجل تحقيق أهدافها على المدى القصير، المتوسط والبعيد من خلال استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

## 2- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، حيث تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج" (2).

الأداء الوظيفي هو " الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (3).

كما يلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (4).

كما عرف الأداء على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس (5).

كما يرى علي سلمى أن " الرغبة والقدرة يتفاعلا معا لتحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء" (6).

1- عبد البشار علي: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 327.  
2- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 209.  
3- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.  
4- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.  
5- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.  
6- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 280.



إذن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناءً على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤشرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة<sup>(1)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نحدد عناصر تعريف الاداء الوظيفي في النقاط التالية:

- 1- هو الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.
- 2- هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.
- 3- هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به.

### المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من المحددات والعناصر التي يمكن الإعتماد عليها في تحليل أداء الأفراد وهي كما يلي:

#### 1- محددات الأداء الوظيفي: (2)

إن الأداء الوظيفي هو " الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام للفرد" ، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح، حسب نموذج Porter et Lawler في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة.

ويمكن توضيح محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية: الأداء = الجهد x القدرة x الإدراك

**أ- الجهد:** الجهد عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهنته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

1- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص281.  
2- راوية حسن : إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 210. بتصرف

**ب- القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

**ت- إدراك الدور:** ويعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهمية أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الوجه الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أدائه أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكونات الأداء وضعيفاً في مكون آخر<sup>(1)</sup>.

ومن خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات، وكذا مدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها ورغبته في القيام بذلك.

## 2- عناصر الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي يتضمن مجموعة من العناصر أهمها ما يلي: <sup>(2)</sup>

**أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** إن المعرفة بمتطلبات الوظيفة تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**ب- نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**ت- كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**ث- المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

1- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1983، ص50.  
2- محمود عبد الرحمن، إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص50.

**ج- السلوك:** تبين السلوكيات الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله، ويمكن أن تركز على إحدى العناصر التالية:

- التمسك بالقيم التنظيمية.
- عوامل الكفاءة أو الأداء.
- المميزات أو الخصائص أو القدرات.
- الأسلوب أو الطرق الشخصية.
- المعرفة، الاتجاهات، المهارات، والعادات.

**ح- النتائج:** النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاماً مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.

وتبين النتائج ما يقوم الفرد بإنجازه، وهي تركز على إحدى المكونات التالية:

- مخرجات العمل الحالية.
- النتائج القابلة للعد.
- النواتج والإنجازات القابلة للعد.
- الأهداف المنجزة.
- الكمية، النوعية، التكلفة والتوقيت.

### المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثمة يمكن القول بشكل عام اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

وعلى ذلك فإنه يمكن القول إن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها ومراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ومرحلة الزيادة، ومن

ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد العاملين قد يكون الاهتمام بالأداء اقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.<sup>(1)</sup>

أيضاً للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها:

- أن أي عملية تتألف من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها.
  - أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض تنتج مادة جديدة تحقق أهدافها .
  - قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واكل تكلفة وأكثر ربحاً.<sup>(2)</sup>
  - تحقيق الربح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يُعد مؤشراً واضحاً لنجاح أي منظمة واستقرارها وفعاليتها.<sup>(3)</sup>
- كما لا يتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوي المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

1- علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1985، ص 188، 189.

2- فيصل عبد الرؤف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص 98.

3- ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوي أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين بمجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص 40.

## المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي، تقييمه وتحسينه

### المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية إلى مجموعة من الأنواع وفق معايير مختلفة: (1)

**1- حسب معيار المصدر:**

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

**أ- الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

\***الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

\***الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

\***الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

**ب- الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

### 2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

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

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

1- بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2009، ص ص 76-77.

**ب- الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

### 3- حسب المعيار الوظيفي:

حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:

**أ- أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.

**ب- أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم عنصر من عناصر المنظمة حيث يعتبر المحرك للموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، ومنه نرى بأن أداء المورد البشري هو من يحقق استمرارية وبقاء المنظمة لذلك يجب أن يكون هذا الأخير مبني على أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية.

**ت- أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة.

**ث- أداء وظيفة التسويق:** يتحقق من خلال مؤشرات: حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، الشهرة.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، من أهم الخطوات الواجب الإعتداد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد ولذا سوف نتطرق إلى تعريف تقييم الأداء وأهميته داخل المنظمة وكذا أنواع وطرق تقييمه وفوائده ومجالات استخداماته.

#### 1- تعريف تقييم الأداء وأهميته

**أ- تعريف تقييم الأداء:** تعددت السمات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء، كما يسمى بقياس الكفاءة، وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير تسمية له هو تقييم الأداء لإنتشار إستعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء، نذكر منها ما يلي:

- هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى<sup>(1)</sup>.

1- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 367 .

- ويعرف أيضا على أنه عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، في شتى المجالات (1).
- كما أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومروؤوسيه، حيث يتم فيها إستعراض و تقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة. (2)
- ويعرف أيضا على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمات ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سوى أكانوا رؤساء أو مروؤوسين أو فرق عمل، جميع العاملين فيه بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى بدا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته وصولاً لقاعدته (3)، كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنه النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل .
- ب- أهمية تقييم الأداء:** تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية (4):
- **رفع معنويات العاملين:** إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- **دعم إجراءات الترقية والنقل:** إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
- **يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين :** في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- **استمرار الرقابة والإشراف :** إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

1- سعاد نائف البرنوطي، الإدارة "أساسيات إدارة الأعمال"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 378 .

2- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 360 .

3- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد إستراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص 363 .

4- شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 75 .

- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء : إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم: ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم.
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية : وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها : مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة، كما يعتبر مؤشراً لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المنظمة.

## 2- خطوات تقييم الأداء :

هناك عدة خطوات يراعى إتباعها عند تقييم الأداء، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه، ونظراً لأن هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة وهي كالتالي:

**أ- تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة<sup>(1)</sup>.

**ب- توضيح توقعات الأداء للأفراد:** عند تحديد المعايير للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء.

**ت- الأداء الفعلي للأفراد العاملين:** يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقاً لأهم مصادر المعلومات وهي: الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة<sup>(2)</sup>.

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 409 .  
2- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط 1، بدون بلد نشر، 2010، صص 320، 321 .



**ث- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء<sup>(1)</sup>.

**ج- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

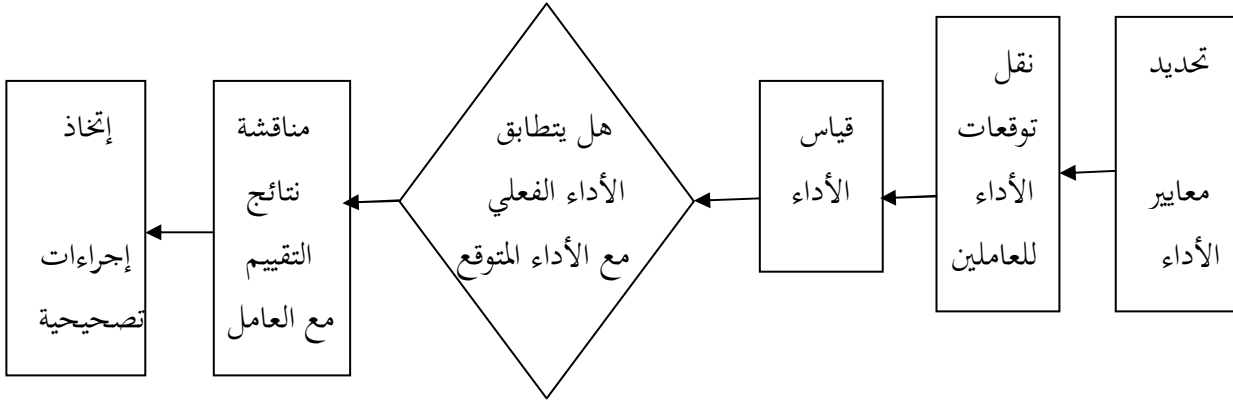
**ح- الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

- الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.
- أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

1- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط3، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003، ص ص 145، 144 .

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:

الشكل رقم 01 : خطوات تقييم الأداء



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37.

### 3- طرق وأنواع تقييم الأداء:

سنتناول في هذا الجزء أهم الأساليب لتقييم الأداء وأنواعه.

#### أ- طرق تقييم الأداء:

##### 1- أساليب القياس الموضوعية: وبموجبها تقاس إنجازات الأفراد عن طريق:

- كمية نتائج الأداء: حيث بموجبه يتم تحديد الناتج وتحدي وحدة قياس له، مثل عدد الوحدات المنتجة، عدد الصفحات المطبوعة، عدد مستندات المراجعة.
- جودة ناتج الأداء: إستنباط مقياس له في الحالات التي يهتم فيها معرفة جودة النتائج بغض النظر عن سرعة الأداء.
- الكمية والجودة معاً: ففي حالة وجود قياس الكمية والجودة فيعد ذلك أفضل من السابقتين.

##### 2- أساليب القياس التقديرية: ويمكن الإعتماد على هذه الطريقة عندما لا يكون لدينا قياس لإسهام الفرد

مباشرة قياساً موضوعياً ، ويتم ذلك من خلال تقديرات وإحكام الآخرين، وتنقسم بدورها إلى:

- أساليب تقليدية

- أساليب حديثة

2-1- أساليب تقليدية: وتمثل في ما يلي:

- مقياس التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً حيث تعتمد على تقدير أداء الأفراد أو صفاته وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي تقيم العاملين مثل مستوى أداء، علاقة الموظف برؤسائه علاقته مع زملائه، التعاون، الحضور في المواعيد... الخ، وعندما يتم تحديد الصفات، يتم إعطاء كل عنصر من العناصر الموضوعية من الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها مثلاً: جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف وفي المقابل تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات الموضوعية<sup>(1)</sup>.

- طريقة الترتيب: إن هذه الطريقة هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء وأفضلهم وهي تقوم على مقارنة أداء الفرد مع غيره من الزملاء وهناك ثلاث طرق شائعة في استخدام أسلوب الترتيب:

1- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

2- طريقة التوزيع الإجمالي: تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي<sup>(2)</sup>، وتعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في منحنى، ويطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقاً\* إجباري\* وبالتالي يقسم على مجموعات بالنحو التالي:

- 10% من العاملين في الفئة الأولى (ضعيف).

- 20% من العاملين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

- 40% من العاملين في الفئة الثالثة (متوسط).

- 20% من العاملين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

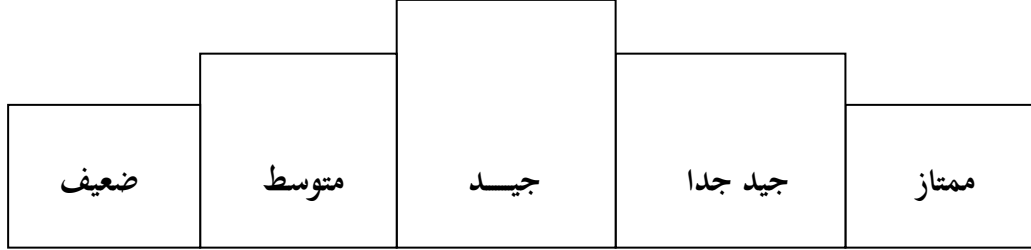
- 10% من العاملين في الفئة الخامسة (جيد).

1- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط 1، بدون بلد نشر، 2010، ص ص 322، 323.

2- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الإسكندرية، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، 2006، ص ص 285-287.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 02 : التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف



المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 301

3- طريقة قوائم المراجعة : يدرس هذا الأسلوب كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، حيث يستخدم الصفات والموصفات المطلوبة في العمل ويقوم المقيم باختيار الصفة التي توضح أداء الأفراد العاملين، والجدول التالي يوضح مثال بسيط عن قوائم المراجعة لأداء أحد الدوظفين في وظيفة كتابية.

الجدول رقم 01 : قوائم المراجعة لأداء الموظفين.

نعم	لا	الأسئلة
		هل يعمل بولاء المؤسسة
		هل يتطوع لمساعدة زملائه
		هل يعرف عمله وما يراد منه
		هل يرتكب أخطاء في عمله

المصدر: معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، بدون بلد النشر، 2010، ص 325.

## 2-2- الأساليب الحديثة: وتتمثل في ما يلي:

- أسلوب طريقة الأهداف والنتائج: تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسون، وفق الأهداف التي وضعت لهم بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم ، ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة ثم إكتشاف الإنحرافات سواء السلبية أو الإيجابية، و إتخاذ الإجراءات اللازمة عملية تقويمية ، فمن مزاياه تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم، وتؤكد هذا الأسلوب على ضرورة مشاركة الأفراد في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها.<sup>(1)</sup>

1- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2006، ص74

- طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنظمة، ويتم الحصول على البيانات عادة شفهيًا ودون إستعمال أي نموذج أو التأشير على قوائم محددة وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق، وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقالة كل رئيس في مكتبة وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس<sup>(1)</sup>.

- طريقة التقدير الجماعي: يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء، وعند إختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء للفرد المقيم وطبيعة عمله<sup>(2)</sup>، كما يتم في العادة إختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها.

### ب- أنواع تقييم الأداء: وينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي<sup>(3)</sup>:

1- المشرفون يقيمون مرؤوسيههم: وهو الأسلوب الشائع بإعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على أداء مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستنداً على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.

2- المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: وهو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم الى تحسين أدائهم، كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.

3- الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم: وهو أسلوب غير مجد في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

4- التقييم الذاتي: وهو أسلوب يعود الموظف على النظر الى عيوبه وميزاته بشكل متجرد، والبحث عن مكامن ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

1- محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، بدون بلد نشر، 2010، ص 139.

2- معين أمين السيد، مرجع سابق، ص. 99

3- طارق على جماز، إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص ص 80-81

## ت- نتائج وأهداف تقييم الأداء:

### 1- نتائج تقييم الأداء: وتبرز نتائجه في المجالات التالية:

- **الإنضباط:** إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على مدى أنه عدم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن، ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، ويصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئاً على العمل، ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملاً من عوامل الإنضباط الموضوعية.<sup>(1)</sup>
- **التعيين والنقل:** كما تعتبر نتائج الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة إختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته و إرادته، وهو وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى.
- **الترقية:** إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التوقع من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانية لشغل منصب أعلى من عمله الحالي<sup>(2)</sup>.
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- يعتبر كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي بالنسبة للفرد.
- **تطوير الأفراد:** تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الأفراد العاملين وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية<sup>(3)</sup>.
- **الكشف عن الإحتياجات التدريبية:** لقد غدا تقييم الأداء ولما يظهره من نتائج، أداة أساسية ومساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج، وبالتالي تكوين الجهة المسؤولة عن تحديد الإحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرنامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء<sup>(4)</sup>.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون الى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين.

1- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ، ص150.

2- مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 194.

3- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 140 .

4- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 377 .

- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء<sup>(1)</sup>.
- يوضح تقييم الأداء للمنظمة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت.

## 2 - أهداف تقييم الأداء:

تتركز أهداف تقييم الأداء في مايلي :

- هدف إداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.. الخ.
- هدف تطوري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين وتحفيزهم بطريقة موضوعية.

## المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وتقييمه، وجب التطرق إلى تحسين الأداء والإجراءات التي تتخذها المنظمة لتحسين أداء موظفيها.

### 1- مفهوم تحسين الأداء<sup>(2)</sup> :

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط.

إن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، ولا يستغرق عادة وقتاً طويلاً كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة.

وهناك نوعان من إجراءات التحسين، النوع الأول سريع ومباشر إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهي الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء<sup>(3)</sup>.

1- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006، ص 56 .  
 2- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غرين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 177-178.  
 3- سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص 145.

## 2- المراحل الأساسية في تحسين الأداء:

يمر تحسين الأداء بأربع مراحل أساسية وهي: تشخيص الأداء، تطوير خطة إجراءات لتحسين أسباب الفجوة، تنفيذ خطة الإجراءات والتقييم ما إذا كانت المشكلة قد أنتهت.

**أ- تشخيص الأداء:** قبل أن يتخذ أي إجراء لتحسين الأداء، لا بد أن تكون الخطوة الأولى هي تشخيصه لتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة.

إن الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء، هو أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة، سواء من حيث الكمية أو الوقت أو الجودة أو التقنية، وتبدوا واحدة من أهم مشكلات الأداء في المنظمات وهي الكم الهائل من النقد الموجه للمنظمات نظراً لعدم استغلالها الأمثل للخدمات والموارد، الوقت والجهد والمال، وعدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة، وإهدار ثروة المنظمات من المعلومات ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة، وتنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر ومعروف للقائمين بالعمل والمشرفين عليه والبعض الآخر كامن يحتاج إلى بذل الجهد للكشف عنه والتعامل معه<sup>(1)</sup>.

ومن هنا يمكن تعريف تشخيص الأداء على أنه " العملية التي يستخدمها المشرف مع مرؤوسه للكشف عن الأسباب الحقيقية لنجاحه، والأسباب التي أدت لمواجهة بعض الصعوبات، وتهدف إلى التعرف على أسباب وجود المشكلات، بحيث يتمكن من إزالتها أو التغلب عليها، وهي تجري في أي وقت من السنة بالمشاركة مع العامل صاحب العلاقة<sup>(2)</sup>.

**ب- تطوير خطة إجراءات لمعالجة المشكلة:** متى ما شعر المشرف أنه قد تعرف على السبب أو الأسباب التي أدت إلى ثغرات الأداء، فعندما يكون بحاجة إلى تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة، وهذه عملية مباشرة إلى حد ما، يفضل أن تتم بالمشاركة مع صاحب العلاقة أيضاً<sup>(3)</sup>.

**ت- تنفيذ خطة الإجراءات:** بعد الإنتهاء من وضع الخطة وتحديد معالمها والتي يمكن توثيقها في الورق، ستكون هناك حاجة إلى تنفيذها، وكأمثلة يمكن أن تضم هذه الإجراءات ما يلي:

- اتخاذ الفرد للخطوات لتحسين مهارته أو تغيير سلوكه.
- تقديم الرئيس للدعم أو التوجيه أكثر.
- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتوضيح أكبر للتوقعات.

1- علي السلم: المرجع السابق، ص 165.  
2- روباتر بكال: ترجمة موسى يونس: تقييم الأداء: كيف تقيس ونطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية، 1999، ص 202.  
3- روباتر بكال: نفس المرجع السابق، ص 211.



- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتطوير القدرات والمهارات: هذه المشاركة تعني أنه سيتوقع من الأفراد اتخاذ الخطوات لتطوير أنفسهم لكن مع تقديم المساعدة المطلوبة من طرف الرؤساء من خلال التوجيه والتدريب، وتقديم خبرات إضافية.

كما قد تتضمن خطة الإجراءات عملية تمكين المرؤوسين والتي تهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، أو لإتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف، وبما لا يخل أهداف ونتائج الأداء أي يقصد بالتمكين " توفير فرص السيطرة على ظروف الأداء والتعامل بجدية وحسم مع المتغيرات على مسؤولية القائم بالعمل.

**ث- تقييم ما إذا كانت الخطة قد انتهت:** بعد أن توضع الخطة موضع التنفيذ، يلزم المشرف أن يجدد ما إذا كانت الثغرة ما تزال موجودة، فإن كانت كذلك فلعلمه سيكون بحاجة إلى تفحص الطريقة التي نفذت بها الخطة. إذا لم يكن هناك خلل في تنفيذ الخطة فإن الاحتمال الثاني لعدم زوال المشكلة، قد يكون في وجود خطأ في تحديد السبب الرئيسي للثغرة، ومن ثمة يكون عليه البدء بتشخيص المشكلة من جديد، لذلك يجب التعامل مع الاستنتاجات حول الأسباب والحلول المحتملة باعتبارها فرضيات، وأن يترك المجال دائماً للاحتمالية أن يكون التشخيص غير صحيح، لذلك يجب أن يبذل كل ما في وسعه وإذا لم تنجح محاولاته فليجرب أسلوباً جديداً باستمرار التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين على مدار السنة من خلال متابعة أدائهم وتوفير تغذية مرتدة مستمرة عنه، والسعي نحو تحسينه، وبإمكان الرؤساء في آخر السنة إجراء التقييم السنوي بيسر وفعالية<sup>(1)</sup>.

1- علي السلمي: نفس المرجع السابق، ص 159.

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي

إن أداء العمل يتوقف على عوامل متعددة بعضها تنظيمي والآخر إجرائي، بعضها ثقافي والآخر نفسي بعضها اقتصادي والآخر اجتماعي، وهذه العوامل تختلف في تأثيرها على أداء العمل من مجتمع لآخر باختلاف رغبات العاملين واحتياجاتهم، وباختلاف أهداف المنظمات وثقافتها، وباختلاف المستويات الحضارية للمجتمعات التي تشكل البيئة الحيوية التي تؤثر في التنظيم كما تؤثر في أداء العاملين.

#### المطلب الأول: مفهوم فعالية الأداء الوظيفي

**1- الفعالية:** هي " القدرة على تحقيق الأهداف وفق معايير محددة سلفاً"، ويعرفها علي عبد الوهاب بأنها " تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً".

ويتجه بعض الباحثين إلى تعريف الفعالية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة دون أن يكون في ذلك إضعافاً لوسائلها ومواردها، أو إجهاداً لقدرات أو طاقات أفرادها"، ويعرفها بعضهم الأخر الفعالية بأنها " القدرة على تحديد نتائج مستهدفة، وتتأثر بمدى النجاح في اختيار واستخدام المدخلات دون إهدار أو إسراف"<sup>(1)</sup>. ويقصد بالفعالية في هذه الدراسة قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المنوطة بإدارة المحافظة العقارية دون إضعاف لطاقاتهم وقدراتهم أثناء أدائهم الوظيفي.

**2- فعالية الأداء الوظيفي<sup>(2)</sup>:** يتجه بعض علماء الإدارة في تعريفهم لفعالية الأداء الوظيفي إلى تحديد عائد السلوك الذي يصدر عن الفرد، دون الإهتمام بالفرد الذي يصدر عنه ذلك السلوك، لذلك يعرف فروم vroom الفعالية بأنها " صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة، ويترتب عليه أثر مرئي".

بينما يعرف ريدن فعالية الأداء الوظيفي بأنها " المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها"، في حين يعرفها الهواري بأنها " القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة من الأداء الوظيفي". ويميل البعض الآخر إلى القول بأن فعالية الأداء الوظيفي ليست مفهوماً أحادياً يرتبط بعنصر واحد وهو الإنتاجية، وإنما يتسع ذلك المفهوم في نظرهم ليشتمل على عناصر تشمل " إنجاز أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الجماعة، والإسهام في رفاه العاملين - على المدى القريب والبعيد - والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة". ويقصد بفعالية الأداء الوظيفي في هذه الدراسة مستوى إنجاز الواجبات والمهام والمسؤوليات المنوطة بمسؤولي الإدارة أثناء قيادتهم لمؤسساتهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرسومة للمحافظة العقارية.

1- محمد بن إبراهيم محمد الربيع: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004، ص 10.  
2- محمد بن إبراهيم محمد الربيع: نفس المرجع السابق، ص 11.

### المطلب الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي

أ- العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلق ببيئة العمل:

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:<sup>(1)</sup>

- 1- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المنظمة، فنمو التنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.
  - 2- **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.
  - 3- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المنظمة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.
  - 4- **بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والتسيب الإداري والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.
  - 5- **طبيعة العمل:** يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.
  - 6- **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.
- ب- **العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة:**

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:<sup>(2)</sup>

1- عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص 71.

2- عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 33.

## 1- العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:

يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين، وهما غموض الدور، وصراع الدور.

### أ- غموض الدور:

يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات، الإختصاصات والسلطات، أو هو الفرق بين ماهو مطلوب وماهو مفهوم، ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه، أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح، ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني والتخصصي، وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على شعور الفرد بغموض الدور كالثقة في النفس، لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعور بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه، إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل إما في عدم وجود توقعات، تعليمات وتوجيهات عمل محددة، أو أنها موجودة لكنها غير واضحة.

من الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود ووضوح الوصف الوظيفي مسؤوليات، أولويات وصلاحيات العمل، ومعايير أو أهداف الأداء.

### ب- صراع الدور:

ويقصد بصراع الدور أو تعارض الدور " تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها"، ولصراع الدور أسباب عديدة لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة ومتعارضة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس، وقد يؤدي ذلك أيضا إلى شعور الفرد بالتوتر والضغوط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل، مما يؤثر على أدائه بالسلب.

## 2- العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد:

من أهم العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد:

أ- التعليم: ويمثل " تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة "، وكلما كان هناك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهام عمله، كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

ب- التدريب: يعرف التدريب على أنه " جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول"، ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل، ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

ت- الخبرات:

إن للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل، حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء، وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم".

3- العوامل المؤثرة على دوافع الأفراد:

تتحكم في دوافع الأفراد عوامل جزئية متعددة، بعضها عائد إلى الأفراد مثل الحاجات، وبعضها متعلق بالعوامل الموقفية أو التنظيمية، وسنذكر فيما يأتي أهم هذه العوامل:

أ- الأجر والمكافآت:

الإنسان كائن ذو حاجات متعددة، يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها، ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه رغبة إلى تحقيق هدف معين، وتشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات، وقد تكون أفضل مثير لدوافعه حتى ولو أن " هرزبيرغ " خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا.

ويمكن أن تكافئ المؤسسة العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه، والأداء الذي يحققونه بثلاثة وسائل

رئيسية هي:

- الأجر و/أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه
- إمتيازات مادية إضافية تمنحها، كالنقل والسكن وغيرها
- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون من الأجر الأساسي عنه كالعلاوات

وتبقى الأجر أهم الحوافز بإعتبارها السبب المباشر لوجود الفرد في منصب عمله، لذا تستخدمها المؤسسات في إستقطاب اليد العاملة المؤهلة والحفاظة عليها، بالإضافة إلى رفع مستويات الأداء لدى العاملين بإستعمالها كمحفز لزيادة رضاهم الوظيفي، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام عادل، شفاف وواضح للأجر يضمن حقوقهم ويغذي فيهم روح الولاء والانتماء إلى المنظمة.

ب- عدالة العائد:

أوضح كل من " بورتر ولولير " أن إحساس الفرد بعدم تناسب مقدار المكافأة المحصلة مع أدائه المحقق يؤثر بشكل مباشر على رضاه الوظيفي، كما أوضح " آدمز " في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته ( مهارات، كفاءات، ساعات العمل، خبرات، المستوى التعليمي... إلخ ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا.

ومن بين النظم التي تعمل على تحقيق العدالة في المكافآت، هي نظم الأجور المرتبطة بمستوى الأداء، فبمن بين النظم التي تعمل على تحقيق العدالة في المكافآت، هي نظم الأجور المرتبطة بمستوى الأداء.

ت- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وتطوير المسار الوظيفي، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا ( التطور والنمو ) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، وقد يؤدي وجود بعض المشاكل في هذا النظام إلى عدم رضا العاملين، ومن ثم التأثير على مستوى أدائهم، ويمكن أن نوضح أهم هذه المشاكل فيما يأتي:

- عدم الموضوعية في بعض الأحيان: ففي ظل نظام غير واضح للترقيات، قد يتم تجاوز بعض الموظفين الأجدر بالترقية، وترقية من هم أقل كفاءة أو أقدمية منهم لإعتبارات غير موضوعية، وهو أمر لا تخفى آثاره السلبية على العاملين، وبالتالي على أدائهم ومستوى إنتاجهم.

- تردد قبول بعض العاملين في الترقى: إذا كانوا يحبون وظائفهم الحالية أو يخشون أن يخسروا الأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا.

- خشية بعض المديرين من ترقية العاملين: إن خوف بعض المديرين من ترقية العاملين في دوائرهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى من ناحية، أو لعدم وجود ثقة كافية لديهم بأنفسهم، والتخوف من أن يحل هؤلاء محلهم في المستقبل، ويمكن معالجة الناحية الأولى بتقدير الرؤساء الذين يدرّبون موظفيهم بطريقة جيدة مادياً ومعنوياً، تجعل فرص الترقية أمامهم أسرع مما يشبع حاجاتهم ويقلل من القلق لديهم.

- عدم تكافؤ فرص الترقية بين العاملين: وينطبق ذلك على الموظفين الفنيين والتخصصيين، إذ أن فرص التحرك في السلم الوظيفي لديهم أقل من غيرهم من أصحاب الخلفيات العامة الذين لديهم فرص للوصول لوظائف إدارية كالإداريين، ويمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية لهؤلاء لتعويض قلة فرصهم للترقية.

### ث- نمط القيادة أو الإشراف:

تعتبر القيادة أو الإشراف من العمليات الأكثر تأثيراً على دافعية الأفراد للأداء، وكذا مستوى رضاهم عن العمل، حيث يمكن تلخيص ظاهرة القيادة في أنها " ظاهرة محوراً التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في المجموعة أو تنظيم غير رسمي، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفعالية، وهو ما يطلق عليه بالقائد "

### ج- الظروف المادية:

وهي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل: الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة الرطوبة، الضوضاء، التي لها تأثيرات نفسية على العامل وبدورها تؤثر بصفة مباشرة على أداءه في العمل.

### ح- المكانة الوظيفية:

إن المكانة الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لإرتفاع معدلات الضغوط في بيئة العمل لدى كثير من العاملين خاصة في المراكز القيادية التي لها علاقة مع الجمهور، فكلما كان الموظف له مكانة وظيفي مرموقة ويعتمد جزء من وقته على التركيز في القرارات وما يصاحبها من مسؤوليات نرى كثيراً منهم يتعرض لعوامل الضغط نتيجة لطبيعة الأدوار التي يعملون بها، على أن الضغوط الناجمة عن المكانة الوظيفية لا ترتبط فقط بالمستويات الإدارية العليا، بل إنها تشمل الأشخاص الذين هم في الإدارة الوسطى والإشرافية على حد سواء، إن الوظائف ومكائنها برغم اختلاف مستواها تفرض على شاغليها عدداً من المسؤوليات والواجبات تجعلهم أكثر عرضة للضغوط بسبب الأدوار التي يشغلونها.

### خ- طبيعة العلاقات داخل التنظيم:

إن أغلب الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، لا تتم بصفة مستقلة عن باقي الأعمال، بل أن أداء الفرد يتم من خلال علاقات عمل متداخلة قد تكون بين رؤساء ومرؤوسين أو زملاء فيما بينهم. وهنا يظهر دور العلاقات غير الرسمية في توجيه سلوك الأفراد وزيادة روحهم المعنوية، ما ينعكس على أدائهم للعمل، فإذا كانت علاقات الأفراد فيما بينهم علاقة تعاون وانسجام ترتفع روحهم المعنوية، ويعطون إنتاجية أكبر ويظهرون كفاءة أعلى في الأداء، ويحدث العكس إذا كانت هذه العلاقات يسودها نوع من الصراع وعدم التفاهم، فقد يؤدي ذلك إلى إنخفاض معنوية الأفراد ولا يتحقق أدائهم بالفعالية المطلوبة.

#### د- تضخم العمالة:

إن زيادة عدد العاملين أكثر مما يتطلب العمل نتيجة عمليات التوظيف العشوائية، تعوق حركة سير العمل والتأخر في إنجاز الأعمال، نتيجة توافر الموظفين وإعتمادهم على بعضهم البعض في إنجاز الأعمال المؤكدة إليهم كما أن هذه الزيادة تؤدي إلى تعطيل الإنجاز وتعقيد الإجراءات وتداخل الاختصاصات، والتكرار أو الإزدواجية في الأعمال، وإعاقة الخدمات للجمهور، وبالتالي يكون لتضخم العمالة آثار سلبية تعكس مظاهر الانحراف المتمثلة في الإهمال والتكاسل.

#### ذ- محتوى العمل :

يعد مبدأ التخصص وتقسيم العمل من أقدم مبادئ التنظيم جميعاً، يركز هذا المبدأ على أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، وذلك حتى يستطيع أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب من الدقة والإتقان ، حيث ينصرف إلى هذا العمل بالذات، يركز مجهوداته وجميع اهتماماته إليه.

#### المطلب الثالث: العوامل الخارجية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي

وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

##### 1- البيئة الاجتماعية والثقافية: وتمثل في:

-العادات والتقاليد الموروثة.

-العرف وأمر الدين.

-المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

##### 2- البيئة السياسية والقانونية: وتمثل في:

-طبيعة النظام السياسي.

-مدى الاستقرار السياسي.

-مرونة القوانين والتشريعات.

-السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

-العلاقات الدولية ونوعيتها.

##### 3- البيئة الاقتصادية: وتمثل في:

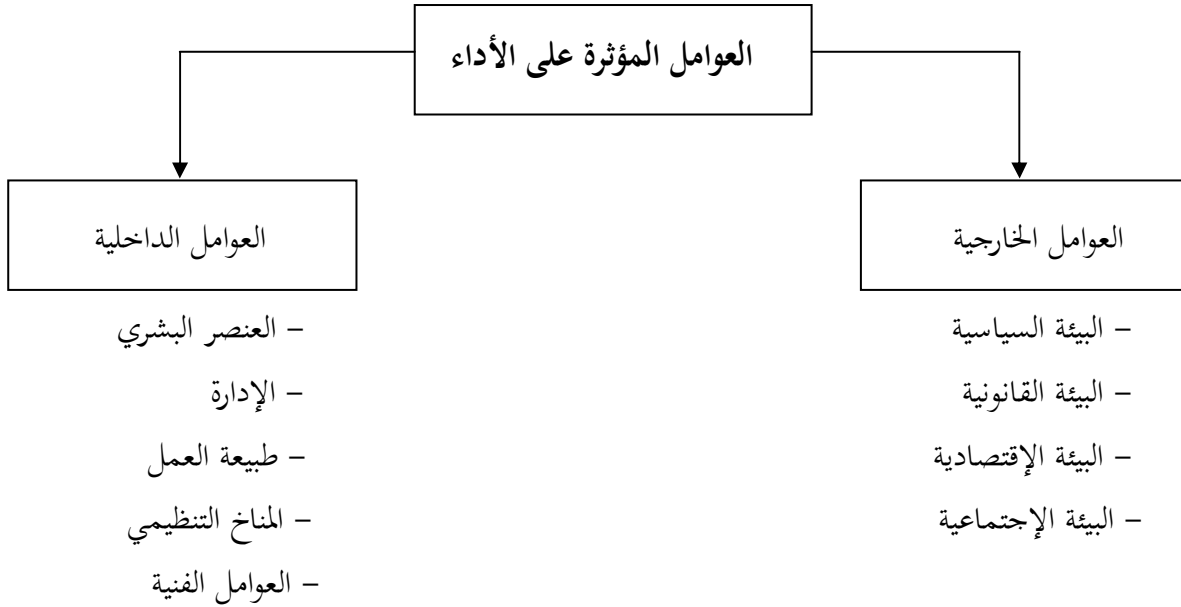
-الاستقرار الاقتصادي.

-الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.

-السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة .



الشكل رقم 03 : العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشور، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص 71 .

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي، والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة.

مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وإنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

كما تناولنا العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في فعالية الأداء بالنسبة للفرد العامل وضرورة الإهتمام به لأنه المحرك الأساسي لبلوغ الأهداف المرجوة للمنظمة، وذلك في رفع كفاءة العاملين وإتاحة الفرص لهم أن يتفوقوا ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور وهذا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين.

# الفصل التطبيقي

## دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية بقالمة

- مقدمة الفصل
- المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان، مناقشتها واختبار الفرضيات
- خلاصة الفصل

**مقدمة الفصل:**

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصل السابق، والتي سعينا من خلالها إلى تحديد الإطار النظري لإشكالية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة في فعاليته على مستوى مختلف المنظمات، سنخصص هذا الفصل التطبيقي من أجل تسليط الضوء على العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء الوظيفي في إحدى الإدارات العمومية الجزائرية ألا وهي المحافظة العقارية بقلمة، على اعتبارها منظمة ذات طابع إداري يتأثر أداؤها وأداء العاملين فيها نظريا، بجملة من العوامل.

من أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول خصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، بينما خصص المبحث الثاني لعرض منهج الدراسة مجتمعا وعينتها، في حين خصص المبحث الثالث من الفصل لتحليل نتائج الإستبيان، مناقشتها واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

### المطلب الأول: عموميات حول المحافظة العقارية

#### 1- تعريف المحافظة العقارية<sup>(1)</sup>

**لغة:** المحافظة العقارية تسمية في أصل كلمتين:

-المحافظة (la conservation) : بمعنى حفظ، صيانة - أمانة.

-العقارية (la foncière) أصل لكلمة عقار: وهو كل شيء يشغل حيز ثابتا لا يمكن نقله.

**التعريف الاصطلاحي:** المحافظة العقارية هي مصلحة عمومية وظيفتها الأساسية حفظ العقود ومختلف المحررات الخاضعة للشهر المتضمنة نقل أو إنشاء أو تعديل حق من حقوق الملكية، الحقوق العينية الأخرى وذلك بعد شهرها وقيدتها في مجموعة البطاقات العقارية وتعرف كذلك باسم محافظة الرهن.

#### 2- الطبيعة القانونية للمحافظة العقارية

من خلال المادة 20 من الأمر رقم 74/75 المؤرخ في 12/11/1975 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري المعدل والمتمم، والمادة 1 من المرسوم رقم 63/76 المؤرخ في 25/03/1976 المعدل والمتمم المتضمن تأسيس السجل العقاري، نلاحظ أن المشرع الجزائري لم يحدد الطبيعة القانونية للمحافظة العقارية واقتصر على ذكر مختلف المهام المحددة لها غير أنه من خلال المادتين: 10 و13 من الأمر رقم 74/75 سالف الذكر، يمكن تحديد طبيعتها القانونية على أنها مصلحة مكلفة بمسك السجل العقاري.

ومن خلال نص المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 65/91 المؤرخ في 02/03/1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري، يتضح لنا أن المحافظة العقارية هي عبارة عن مصلحة عمومية موضوعية تحت وصاية وزارة المالية ويشرف عليها محافظ عقاري تتبع مديرية الحفظ العقاري على مستوى الولاية ينسق أعمالها مفتشون جهويون لأملاك الدولة والحفظ العقاري .

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام المحافظة العقارية

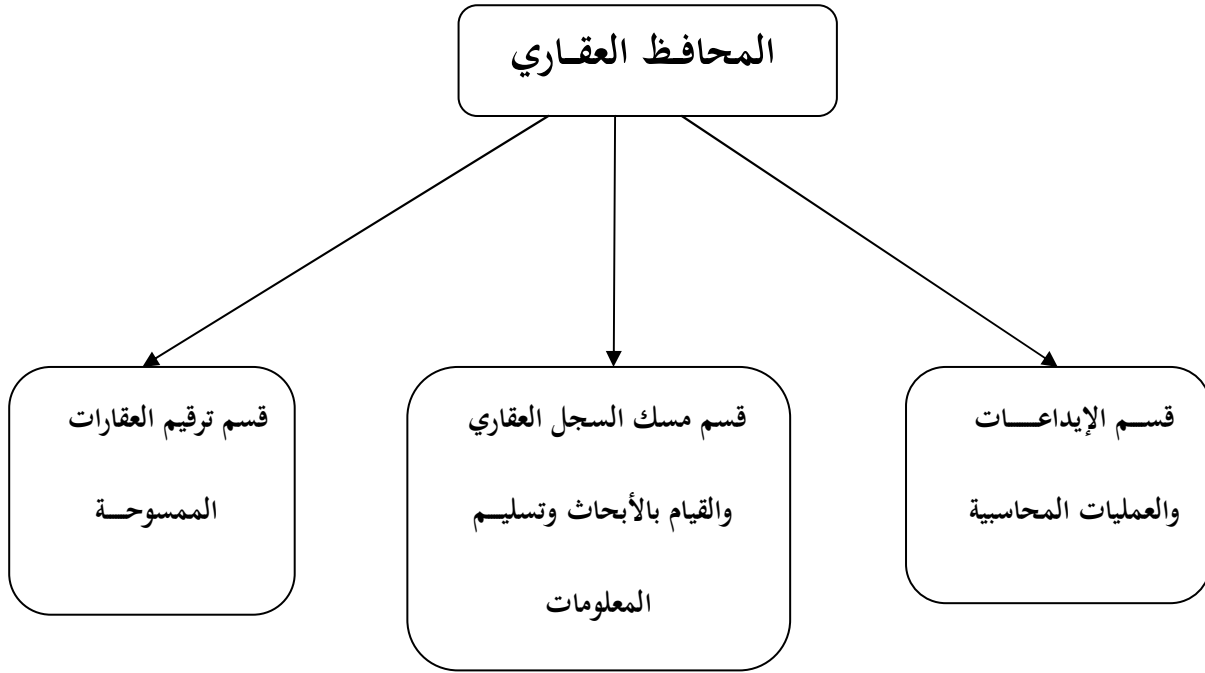
#### 1- الهيكل التنظيمي للمحافظة العقارية

بناء على نص المادة الأولى من المرسوم رقم 63/76 المؤرخ في 25/03/1976 المذكور أعلاه، والمادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 65/91 المذكور أعلاه، الذي جاء فيه «يُبين التنظيم الداخلي لمفتشيات أملاك الدولة والمحافظة العقارية بشكل أقسام يسيرها بقرار من وزير المكلف بالمالية.

1- المديرية العامة للأملاك الوطنية: التخطيط الإستراتيجي التساهمي للمحافظات العقارية، وجيز ودليل، وزارة المالية، الجزائر، مارس 2005، ص 28. بتصرف

وبالرجوع لنص المادة 4 من القرار المؤرخ في 1991/06/04 الذي يحدد التنظيم الداخلي لمفتشيات أملاك الدولة والحفظ العقاري، يتضح أن هذه الأخيرة تتكون من 3 أقسام، يدير كل قسم من طرف رئيس معين من بين الموظفين الذين يشتغلون في هذه المصلحة.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمحافظة العقارية



المصدر: مديرية حفظ العقاري لولاية قلمة ( 2019 )

أ- قسم الإيداع وعمليات المحاسبة:

يتم بواسطة هذا القسم مباشرة الإجراءات الأولية الخاصة بالشهر العقاري كما يعتبر القسم المسؤول عن عملية قبول أو رفض إيداع الوثائق، يسير من قبل رئيس يختار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية التي نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 116/92 المؤرخ في 1992/03/14 الذي يحدد قائمة المناصب العليا في المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري وشروط التعيين فيها، المعدل والمتمم، وتعمل الأعمال الموكلة لهذا القسم بمثابة الإجازة الأولى لعملية حفظ الوثائق فهو مكلف بفحص العقود والوثائق المودعة وتأتي بعد ذلك مرحلة الدراسة الشكلية لها فإذا استوفت كل الشروط القانونية يقبل الإيداع وتأتي بعد ذلك الدراسة الموضوعية، كما يكلف هنا القسم بمتابعة تحصيل الرسوم الخاصة بعملية الشهر العقاري ومسك سجل الإيداع والبطاقات الخاصة.

### ب- قسم مسك السجل العقاري و تسليم المعلومات:

يشرف على هذا القسم رئيس قسم يخضع في تعيينه لنفس الشروط القانونية السابقة يتكفل هذا القسم بترتيب وتنظيم مختلف العقود والوثائق التي يتم شهرها ضمن مصنفات أحجام خاصة بذلك، بالإضافة إلى مسك السجل العقاري ويتولى هذا القسم كذلك البحث عن المعلومات المطلوبة وتسليمها لهم، وإعداد مستخرجات على الوثائق المشهورة عن طريق نسخها مقابل رسم ثابت.

### ت- قسم ترقيم العقارات الممسوحة:

يشرف على هذا القسم رئيس يخضع لنفس الشروط، ويقوم هذا القسم بمتابعة إيداع الوثائق والمساهمة في التحقيقات مصنفات أحجام خاصة بذلك بالإضافة إلى مسك السجل العقاري ويتولى هذا القسم كذلك البحث عن المعلومات المطلوبة وتسليمها لهم وإعداد مستخرجات على الوثائق المشهورة عن طريق نسخها مقابل رسم ثابت.

### 2- مهام المحافظة العقارية:

تمارس المحافظة العقارية عدة مهام تهدف إلى حماية الملكية العقارية والمعاملات الواردة عليها، ومن أهمها:

- شهر العقود التي تمس العقار بمختلف أنواعها .
  - فهي تقوم بحفظ الوثائق العقارية وترقيمها وقيدها في مجموعة البطاقات العقارية .
  - لها دور إعلام الغير بمختلف المعاملات التي تم شهرها على مستواها .
  - إعداد وتسليم الدفاتر العقارية للملاك.
  - تضطلع بمهمة أساسية هي إعداد وضبط السجل العقاري الذي يعكس الهوية الحقيقية للعقار.
- وبالرجوع إلى مختلف النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالحفظ العقاري نلاحظ أن المشرع الجزائري لم يحدد مهام المحافظة العقارية وركز على مهام معينة في نصوص وأهم أخرى.

### المطلب الثالث: علاقة المحافظة العقارية بمختلف الأعوان الآخرين

إن المحافظة العقارية لها دور كبير في حفظ الوثائق الرسمية الخاصة بالعقار المودعة من طرف أعوان مؤهلين قانونا لإعداد تلك الوثائق والتي يتم شهرها لإعطائها الصبغة الرسمية، ومن تم تسهيل المعاملات العقارية من: بيع هبة، رهن ، إيجار، فالمحافظة العقارية لها علاقة مباشرة مع مختلف الأعوان ( إدارات عمومية، موثقين، محضرين قضائيين، أشخاص معنوية، وأشخاص طبيعية، محامين،... إلخ)، وسنركز على أهم الأعوان المهمين وعلاقتهم بالمحافظة العقارية.

## 1- علاقة المحافظة العقارية بإدارة مسح الأراضي

حرصا على تدارك الأوضاع العقارية الموروثة من العهد الاستعماري والمتسمة بانعدام مسح للأراضي وبمنظومة إشهار عقاري مختلة، فإن السلطات العمومية في الجزائر اتخذت منذ سنة 1975/1976 جملة من التدابير التشريعية والتنظيمية لتزويد البلاد بنظام عقاري عصري يستند إلى داعم مادي هو سجل مسح الأراضي. وترمي التدابير المتخذة، من خلال إقامة سجل عام لمسح الأراضي يُوضّح فيه القوام المادي والتموقع الطبوغرافي لكل الأملاك العقارية وتأسيس دفتر عقاري، إلى تحسين نظام الإشهار العقاري إلى حد كبير عن طريق استبدال المنظومة الشخصية المعمول بها قديما بالمنظومة المسماة "بالإشهار العيني" والتي لها كأساس مادي مجموعات الملكية، وذلك بصورة تدريجية مع تحديدها وتشخيصها في سجل مسح الأراضي.

ولهذا المحافظة العقارية لها علاقة وطيدة مع مسح الأراضي العام وذلك وفقا للأمر 74/75 المذكور والمرسوم 63/76 بحيث يبدأ العمل من طرف أعوان مسح الأراضي وذلك بتحديد معالم العقارات الطبيعية بدءا بالبلدية الموجود بها العقار، ثم قسم المخطط المساحي، فرغم المخطط والمكان المسمى والمحتوى المساحي، تقيد هذه المعلومات في جداول مرفقة بوثائق المالكين التي تثبت ملكيتهم، ثم ترسل إلى المحافظة العقارية قصد إجراء الإشهار العقاري.

وبدون هذه الجداول يستحيل على المحافظ العقاري البدء في تحديد الحقوق العقارية الخاصة بالعقارات المسوَّحة ومبدئيا يقوم المحافظ العقاري بشهر الحقوق الخاصة بالعقارات معتمدا في ذلك على المعلومات المذكورة في وثائق مسح الأراضي والتطبيق التلقائي لهاته الطريقة يمكن أن ينجر عنه ضرر لذوي الحقوق اللذين يحتمل أنهم غائبون أو منعوا من الحضور أثناء عملية المسح، كما يمكن أيضا أن يكون سببا في الاستحواذ على الحقوق التابعة للدولة من طرف الخواص ومن أجل مراعاة هاته التوصيات فإن المرسوم رقم 210/80 المؤرخ 1980/09/13 المتعلق بتأسيس السجل العقاري، قد كيف أحكام المادتين 18 و39 من المرسوم 63/76 المذكور، معطيا بذلك الصلاحية للمحافظة العقارية في حالة عدم توفر الجدول المنصوص عليه في المادة 10 من المرسوم السابق أوحجج كافية باللجوء إلى قيد المؤقت للحقوق معتمدا على المعلومات التي تحتوي على وثائق مسح الأراضي، إن هذا القيد يصبح نهائيا بعد استيفاء أجل قدره 5 سنوات ابتداء من تاريخ محضر تسليم وثائق مسح الأراضي إلى المحافظة العقارية.

زيادة على ذلك يجب أن يكون هناك تطابق بين الوثائق الموجودة في المحافظة العقارية ووثائق مسح الأراضي أن يتم تبادل المعلومات بينهما دوريا لمعرفة كل تغيير قد يظهر على العقار من ناحية البناء أو الحلول



ومن جهة ثانية تغيير مالك العقار عن طريق التصرف فيه إذا فالعلاقة بينهما دائمة ومتجددة توجه محتوى الوثائق وجعلها مربوطة عند الطرفين لأنه في حالة الموافقة فإن المحافظ العقاري ينهي تنفيذ الإجراء ويبادر إجراء التسوية المنصوص عليه في المادة 107 من المرسوم 63/76 المذكور، ترسل المستخرجات إلى مصلحة مسح الأراضي لضبطها ثم تعاد إلى المحافظة العقارية على شكل محاضر يحدد نموذجها بموجب قرار تصادق عليه المصلحة المكلفة بضبط مسح الأراضي وتكتب في سجل الإيداع في مجموعة البطاقات العقارية.

## 2- علاقة المحافظة العقارية بالموثقين:

التوثيق هو العمود الفقري من الناحية القانونية لكل نظام اقتصادي والضامن الأساسي للمتعاملين لذا فقانون التوثيق رقم 27/88 الصادر بتاريخ 12/07/1988 المتضمن تنظيم التوثيق، المعدل والمتمم، نظم هذه العملية وحدد اختصاصات الموثق.

إن الموثق يقوم بإتصال دائم مع المحافظة العقارية ومسح الأراضي ومفتشية التسجيل من أجل تسجيل وشهر العقود التي يحررها .

بحيث أن جميع أعمالهم تقريبا تعطى لها صفة الرسمية من المحافظة العقارية ونقصد بذلك إشهار العقود لجميع أعمالهم، تقريبا لها صفة الرسمية من المحافظة العقارية، ومن أنواعها المتعلقة بالعقارات (وكالة - هبة - بيع - إيجار - شركة ..... ) بعد فحصها ودراستها.

يشترط لشهر العقد توافر شروط نبينها على النحو التالي وهي:

### - وجوب تحرير العقد من طرف الموثق:

يعتبر الموثق ضابطا عموميا مكلفا بخدمة عامة يعمل لحسابه الخاص وتتولى وزارة العدل تعيينه ومراقبته وله صلاحية تحرير العقود والوثائق الرسمية وهذا ما تضمنته المادة 05 من القانون رقم 27/88 المؤرخ في 12/07/1988 المتضمن تنظيم التوثيق المعدل والمتمم.

### - يجب ان يكون الموثق مختصا وأهلا لتحرير العقد:

يقوم الموثق بتحرير العقود التي يحدد القانون صيغتها الرسمية، وكذا العقود التي يريد الأطراف إعطائها هذه الصيغة ( المادة 05 من القانون رقم 27/88).

ومن العقود التي لا يكون للموثق الاختصاص في تحريرها العقود التي يكون له فيها مصلحة شخصية مباشرة كما لو كان طرفا معيناً في العقد أو كان هذا يتضمن تدابير لفائدته، وكذا العقود التي يكون فيها احد

أقاربه أو أصهاره لغاية الدرجة الرابعة أو من تربطه بهم قرابة الحواشي معينين بصفة شخصية أو بأية صفة أخرى تطبيقاً لنص المادة 02 من القانون 27/88.

**- وجوب تحرير العقد وفقاً للأشكال القانونية:**

ويعتبر بيع العقار بيعاً صحيحاً، يجب أن يكون وفقاً للأشكال القانونية طبقاً لما نصت عليه المادة 324 من القانون المدني الجزائري، و تبيان هذه الأشكال يقتضي منا:

أ- تحديد البيانات الخاصة بالأشخاص المتدخلين في تحرير العقد (وهم الموثق والبائع والمشتري والشهود وفي بعض الحالات المترجم.

ب- البيانات الخاصة بشكل العقد: نجد أن المادة 18 من قانون التوثيق تشترط شروط الشكلية لا بد من توافرها في العقد التوثيقي المتعلقة بعملية البيع العقاري.

وعليه نجد أنه يجب في العقد الرسمي أن يحتوي على بيانات معينة حتى يكون رسمياً وهي:

- وجوب تحرير العقد باللغة العربية بطريقة واضحة.
- يجب ألا يستعمل الاختصار، يجب كتابة الكلمات و لأسماء كاملة.
- يجب ألا يترك بياض إذ يجب ملء البياض بخط مستقيم.
- يجب أن يكتب الثمن بالأحرف ولا مانع من كتابته بالأرقام إلى جانب الأحرف.
- يجب أن يكتب تاريخ تحرير العقد بالأحرف كذلك ( السنة- الشهر - اليوم ).
- يجب كتابة الإحالات في حالة وجودها على هامش الصفحة أو في نهايتها ويجب أن يوقع على كل ذلك كل من الموثق والأطراف والشهود في الأحرف الأولى من أسمائهم.
- يجب حصر عدد الكلمات المشطوبة إن وجدت في النهاية ويجب أن تتم المصادقة عليها من طرف الموثق والأطراف والشهود.

ت- تحديد البيانات الخاصة بموضوع العقد: وهي تلك البيانات التي تتعلق بالتصرف القانوني الثابت في العقد فإذا كنا بصدد بيع عقار مثلاً فيجب أن يذكر في العقد تاريخ إبرامه ، كما يتعين ذكر طبيعة وحالة ومضمون وحدود العقار، وذكر أصل الملكية بالنسبة لبائع العقار، أي ذكر المالك السابق وذكر طريقة اكتساب البائع لهذا العقار وهذا ما يتضح من نص المادة 324 مكرر 01 من القانون المدني وعند الإمكان صفة وتاريخ التحويلات المتتالية.

ويذكر إلى جانب ذلك الثمن الذي تلقاه الموثق من المشتري طبقا لما تقتضي به المادة 324 من القانون المدني الجزائري، فإذا تم ذكر جميع هذه البيانات وجب على الموثق قبل أن يوقع ذوو الشأن على العقد أن يتلوه عليهم الأحكام التشريعية الخاصة بالضرائب ليبين لهم الأثر القانوني المترتب على التصرف الذي يقدمون عليه. وقد جرت العادة بل يشترط قانونا أن يقرأ الموثق أيضا النص الكامل للعقد الذي حرره حتى يكونوا على دراية كاملة بمحتواه، فإذا تمت التلاوة وقع الموثق على العقد ووقع معه الأطراف والشهود وفقا لما تقتضي به المادة 324 مكرر 02 من القانون المدني الجزائري ووقع معهم المترجم إن وجدوا بالنسبة للأطراف والشهود ويمكن أن يكتفي الموثق ببصماتهم إذا كان أحدهم أو كلاهم لا يعرفون القراءة أو لا يستطيع التوقيع، بل ويمكن الاستغناء عن البصمات إذا كان هناك مانع قاهر كما تنص عليه المادة السابقة الذكر. وفضلا عن ذلك، يجب أن يبادر الموثق بتسجيل العقود التي يعدها خلال الشهر الذي يلي شهر إعدادها، كما تنص على ذلك المادة 60 من قانون التسجيل وكذلك يجب عليه بعد تسجيل هذه العقود أن يبادر بشهر العقود لدى المحافظة العقارية.

### 3- علاقة المحافظة العقارية بإدارة أملاك الدولة:

إن مديرية أملاك الدولة تقوم بتحرير العقود التي تكون الدولة طرفا فيها، أي أن الأملاك العقارية ملك للدولة دون الجماعات المحلية من بلدية أو الولاية، وهذه العقود حتى تصبح لها صفة الرسمية فهي تقوم بإتصال دائم مع المحافظة العقارية ومسح الأراضي ومفتشية التسجيل من أجل تسجيل وشهر العقود التي تحررها، بحيث أن جميع أعمالها تقريبا تعطى لها صفة الرسمية من المحافظة العقارية ونقصد بذلك إشهار العقود لجميع أعمالها من بيع أو منح حق الإمتياز على الأراضي الخاصة للدولة في إطار الإستثمار أو في إطار الإمتياز الفلاحي طبقا للقانون رقم 03-10 بعد فحصها ودراستها.

إن العقد بعد تحريره وإمضائه من طرف المدير الولائي لأملاك الدولة يرسل لمفتشية التسجيل والطابع للتسجيل ثم يرسل للمحافظة العقارية للإشهار بعد إكتمال الملف بوثائق المسح التي تنجز من طرف مصالح مسح الأراضي من ملخص المسح، المخطط المسحي، وهذا ليتسنى للمحافظ العقاري إشهار العقود وإعطائها الصفة الرسمية وتثبيت الملكية للمشتري صاحب الحق العيني، وإنشاء بذلك الدفتر العقاري الذي يسلم للمستفيد .

## المبحث الثاني: منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها

### المطلب الأول: منهج الدراسة

لقد إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدمنا الإستمارة، بهدف الحصول على معلومات صريحة ودقيقة وذلك من أجل تقديم دراسة تحليلية وتعميمات موضوعية وتفسيرها، وتحليل الخصائص المحددة حول موضوع الدراسة ووصفها كميًا وكيفيًا، ويمكن القول أن المهمة الجوهرية للمنهج الوصفي هي أن يحقق للباحث فهما أفضل للظاهرة موضوع البحث حتى يتمكن من تحقيق تقدم كبير في حل المشكلة.

\* أدوات جمع البيانات: لغرض جمع المعلومات والبيانات من حقل الدراسة اعتمدت على ما يلي:

1- الإستبيان: يعتبر الاستبيان من بين أهم الوسائل جمع البيانات والمعلومات التي اعتمدنا عليها خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها، وقد تم تصميم استبيان مغلق من نوع ( نعم - لا ) نظرا لكونه سهل التفريغ والتبويب، ولا يأخذ وقت طويل للإجابة عليه، ويعتبر من أدق الوسائل المعتمدة في البحث العلمي. وتم تقسيم إستبيان " العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي بالمحافظة العقارية بقالة " إلى معلومات شخصية وأربع محاور يشكل 32 سؤالًا كالتالي:

- معلومات شخصية : يشمل المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في ( الجنس - الفئة العمرية - الحالة الإجتماعية - المؤهل الدراسي - الأقدمية في العمل - الحالة المادية ).
- المحور الأول: الأداء الوظيفي، ويضم 8 أسئلة.
- المحور الثاني: فعالية الأداء الوظيفي، ويضم 7 أسئلة.
- المحور الثالث: العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء التي تتعلق ببيئة العمل، ويضم 8 أسئلة.
- المحور الرابع: العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة، ويضم 9 أسئلة.
- 2- الملاحظة: من خلال تواجدها الميداني على مستوى المحافظة العقارية.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

1- مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة والبحث هو ( جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث ) ، ويتكون مجتمع البحث الحالي من 39 موظفا في المحافظة العقارية بقالة ، ينقسمون إلى 04 رؤساء، و 35 عونًا إداريًا.

2- عينة الدراسة: تم توزيع الإستمارة على جميع الموظفين البالغ عددهم 39 موظفا، وتم إسترجاع 30 إستمارة فقط.

**المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة**

استخدمنا في هذا البحث التحليل الكمي والكمي من خلال الإعتماد على التكرارات والنسب المئوية وذلك للتعرف على خصائص عينة البحث وإجاباتهم ويتم حسابها بالطريقة التالية:

$$\% = \frac{\text{التكرار المطلق} * 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

**المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان، مناقشتها واختيار الفرضيات**

بعد أن تم التطرق في المبحث السابق إلى الاجراءات المنهجية، سوف يتم في هذا المبحث عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها اعتمادا على مختلف الإجابات التي تم الحصول عليها من الموظفين، وكما سيتم أيضا مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والتوصل إلى النتيجة العامة.

**المطلب الأول: النتائج المتعلقة بالدراسة**

أولا: عرض النتائج

\* معلومات شخصية: ( المتغيرات الديمغرافية )

1- متغير الجنس:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

جدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الفئات
20 %	6	ذكر
80 %	24	أنثى
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عينة البحث تتكون من 80 % من الإناث أي ما يعادل 24 موظفة وهي تمثل النسبة الأكبر بينما بلغت نسبة الذكور 20 % أي ما يعادل 6 موظفين ، ولعل سبب ذلك يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة كونه إداري عمومي لا يتطلب جهد كبير ولا يعتمد على الآلات والمعدات، إضافة إلى اهتمام العنصر النسوي بالعمل في الإدارات العمومية أكثر من اهتمام العنصر الذكري .

2- متغير السن:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات العينة حسب السن:

جدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	الفئات
6.67 %	2	20 سنة إلى 30 سنة
43.33 %	13	31 سنة إلى 40 سنة
46.67 %	14	41 سنة إلى 50 سنة
3.33 %	01	أكثر من 50 سنة
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 سنة إلى 50 سنة بلغت نسبة 46.67 % وهي تمثل النسبة الأكبر أي ما يعادل 14 موظفاً، وبعدها تليها فئة العمر من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة 43.33 % أي ما يعادل 13 موظفاً، وبعدها تليها فئة العمر من 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 6.67 % أي ما يعادل 02 موظفين، وأخيراً فئة العمر الأكثر من 50 سنة بنسبة 3.33 % أي ما يعادل موظف واحد فقط، ومنه نستنتج أن طبيعة نشاط المحافظة العقارية كإدارة عمومية يجمع بين فئة الكهول وفئة الشباب مما يعني أنه يجمع بين الخبرة والحيوية الضروريتين لمزاولة العمل بحيوية، والإستمرارية في إعطاء المزيد من النشاط والأداء.

3- متغير الحالة الإجتماعية:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات العينة حسب الحالة الإجتماعية:

جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة %	التكرار	الفئات
23.33 %	7	أعزب
76.67 %	23	متزوج
0 %	0	أرمل (ة)
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن فئة الأفراد المتزوجين بلغت نسبة 76.67 % وهي تمثل النسبة الأكبر أي ما يعادل 23 موظفاً، وبعدها تليها فئة الأفراد العزاب بنسبة 23.33 % أي ما يعادل 07 موظفين ومنه نستنتج أن الحالة الإجتماعية لموظفي المحافظة العقارية تتسم بالإستقرار عموماً.

#### 4- متغير المؤهل الدراسي:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات العينة حسب المؤهل الدراسي:

#### جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي

النسبة %	التكرار	الفئات
0 %	0	إبتدائي
10 %	3	متوسط
20 %	6	ثانوي
60 %	18	جامعي
10 %	3	دراسات عليا
100 %	30	المجموع

#### المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال هذا الجدول يتضح لنا نسبة الموظفين الحاملين للشهادة الجامعية تقدر بـ 60 % وهي تمثل النسبة الأكبر وهو ما يعادل 18 موظفاً، ثم تليها نسبة 10 % من أفراد العينة المتحصلين على دراسات العليا ونسبة 10 % أيضاً من أفراد العينة المتحصلين على شهادة التعليم المتوسط أي ما يعادل 03 موظفين، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للتأهيل العلمي فأصحاب الشهادات الجامعية لديهم كفاءات تساهم في إنجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها وأدائها .

5- متغير الأقدمية في العمل ( الخبرة ):

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل ( الخبرة ) :

جدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل ( الخبرة )

النسبة %	التكرار	الفئات
6.67 %	2	أقل من 05 سنوات
46.67 %	14	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
13.33 %	4	من 11 سنة إلى 20 سنة
33.33 %	10	أكثر من 20 سنة
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن نسبة أفراد العينة ذوي الخبرة المهنية من 06 سنوات إلى 10 سنوات تقدر بـ 46.67% وهي تمثل النسبة الأكبر وهو ما يعادل 14 موظفاً، ثم تليها أفراد العينة ذوي الخبرة المهنية أكثر من 20 سنة بنسبة تقدر بـ 33.33% وهو ما يعادل 10 موظفين، وبعدها تأتي فئة الخبرة المهنية من 11 سنة إلى 20 سنة بنسبة 13.33% ، وأخيراً نجد فئة الخبرة المهنية الأقل من 05 سنوات بنسبة 6.67% ، ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين داخل المحافظة العقارية هم أصحاب كفاءة مهنية ولديهم خبرة كافية في مجال عملهم لأداء وظائفهم على أكمل وجه وبأداء جيد.

6- متغير الحالة المادية (الأجر):

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات العينة حسب الأجر:

جدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب الأجر

النسبة %	التكرار	الفئات
16.67 %	5	أقل من 20.000 دج
23.33 %	7	من 20.000 إلى 30.000 دج
46.67 %	14	من 30.001 إلى 40.000 دج
13.33 %	4	أكثر من 40.000 دج
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن نسبة أفراد العينة ذوي الدخل من من 30.001 إلى 40.000 دج تقدر بـ 46.67 % وهي تمثل النسبة الأكبر وهو ما يعادل 14 موظفاً، ثم تليها أفراد العينة ذوي الدخل من 20.000 إلى 30.000 دج بنسبة تقدر بـ 23.33 % وهو ما يعادل 07 موظفين، وبعدها تأتي فئة الدخل أقل من 20.000 دج بنسبة 16.67 % وهو ما يعادل 05 موظفين ، وأخيراً نجد فئة الدخل الأكثر من 40.000 دج بنسبة 13.33 % وهو ما يعادل 04 موظفين ، ومنه نستنتج أن أغلب دخل ( أجر ) الموظفين داخل المحافظة العقارية لا يتجاوز 40.000 دج وهذا الأجر ضعيف يؤثر كثيراً على أداء الموظفين وخاصة أن معظمهم متزوجين يتطلب مستوى معيشي حسن لأداء عملهم على أكمل وجه.

\* المحور الأول: الأداء الوظيفي

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الأولى من المحور الأول من الاستبيان:

جدول رقم (08) : إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 01 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
63.33 %	19	نعم
36.67 %	11	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 63.33 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" على العبارة الأولى أي ما يعادل 19 موظفاً فهم يعملون ما يطلب منهم فقط في وظائفهم دون الخوض في مسائل أخرى خارج أعمالهم، أما نسبة 36.67 % أي ما يعادل 11 موظفاً أجابوا بـ "لا" فهم يعملون على تأدية عملهم حتى وإن كانت على علاقة بنشاطات أخرى لدى موظفين آخرين لهم علاقة مترابطة لعملهم .

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الثانية من المحور الأول من الاستبيان:

جدول رقم (09) : إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 02 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
96.67 %	29	نعم
3.33 %	01	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 96.67 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة الثانية أي ما يعادل 29 موظفا يبذلون جهدا فكريا وعضليا ( حركي ) في أداء أعمالهم داخل مكاتبهم، أما نسبة 3.33 % ما يعادل موظف واحد فقط أجاب بـ "لا" فهو يعمل على تأدية عمله بجهد إضافي من خلال تحركه لدى مختلف المصالح الأخرى.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الثالثة من المحور الأول من الاستبيان:

جدول رقم (10): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 03 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
100 %	30	نعم
00 %	00	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 100 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة الثالثة أي كلهم فهذا يعني أن سلوكهم يتجه نحو أداء وإنجاز الأعمال المكلفين بها .

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الرابعة من المحور الأول من الاستبيان:

جدول رقم (11) : إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 04 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
96.67 %	29	نعم
3.33 %	01	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 96.67 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة الرابعة أي ما يعادل 29 موظفا يخططون مسبقا قبل البدء في تأدية عملهم أن يكون ما يفعلون به في دراسة الملفات جيد وصحيح، أما نسبة 3.33 % ما يعادل موظف واحد فقط الذي أجاب بـ "لا" فهو يعمل على تأدية عمله الموجود أمامه دون أن يخطط مسبقا إلى وجوب الوصول إلى صحة ما يفعله وأن يكون أدائه جيد.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الخامسة من المحور الأول من الاستبيان:

جدول رقم (12) : إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 05 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
6.67 %	02	نعم
93.33 %	28	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 93.33 % من الموظفين أجابوا بـ "لا" عن العبارة الخامسة أي ما يعادل 28 موظفا يستعملون مجهودا كبيرا عند تأدية عملهم وذلك لطبيعة العمل وعلاقتهم مع مختلف الأطراف الخارجية ( مواطنين، موثقين إدارات عمومية مختلفة... إلخ)، أما نسبة 6.67 % أي ما يعادل موظفين أجابوا بـ "نعم" مما يعني أنهما يعملان على تأدية عملهما بمجهود أقل لطبيعة عملهما الذي يختلف عن عمل الآخرين.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة السادسة من المحور الأول من الاستبيان:

جدول رقم (13) : إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 06 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
6.67 %	02	نعم
93.33 %	28	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال هذا الجدول (13) يتبين لنا أن نسبة 93.33 % من الموظفين أجابوا بـ "لا" عن العبارة السادسة أي ما يعادل 28 موظفا فعند تأديتهم لعمل معين يتناقشون مع زملائهم من أجل إيجاد حلول لملف غامض أو تفسير نص قانوني من أجل تسهيل عملية إشهار الملفات المدروسة من طرفهم بأحسن حال دون أخطاء، أما نسبة 6.67 % من أفراد العينة أي ما يعادل موظفين أجابوا بـ "نعم" لإعتقادهم أن مناقشة العمل مع الزملاء هو مضيعة للوقت لأنه ينقص من دراسة أكبر عدد من الملفات لكثرة الوقت الضائع في المناقشة.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة السابعة من المحور الأول من الاستبيان:

جدول رقم (14) : إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 07 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
90 %	27	نعم
10 %	03	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 90 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة السابعة أي ما يعادل 27 موظفا عند مناقشتهم مع زملائهم من أجل عمل معين وهذا بغية أن يكون أداء عملهم جيد وفي تحسن مستمر، أما نسبة 10 % أي ما يعادل 03 موظفين أجابوا بـ "لا" يعتقدون أن المناقشة مع الزملاء ما هو إلا لحل مشكل معين أو أطروحة جديدة بالملف ليس إلا، أما تحسين الأداء مرتبط لقبول الموظف لأداء عمله بصفة متكررة وروتينية.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الثامنة من المحور الأول من الاستبيان:

جدول رقم (15) : إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 08 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
53.33 %	16	نعم
46.67 %	14	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 53.33 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة الثامنة أي ما يعادل 16 موظفا يعملون ما يطلب منهم مهما كان نوع وحجم الأعمال الموكلة لهم دون تردد أو رفض لأن رغبتهم هو قابلية العمل في المؤسسة، أما نسبة 46.67 % من مفردات العينة أي ما يعادل 14 موظفا أجابوا بـ "لا" مما يعني أنهم يفتقدون للرغبة في أداء الأعمال المنوط بهم بكمية كبيرة أو نوعية العمل الموكلة إليهم، فهم يريدون أعمال معينة فقط وسهلة الأداء .

من أجل دراسة علاقة الرغبة في العمل، على اعتبارها من محددات الأداء الفعال، بالدخل، ارتأينا أن نجري دراسة مقارنة، من أجل تحديد هل توجد فروقات ذات دلالة بين إجابات مفردات العينة في ما يخص الرغبة في العمل، يمكن إيعازها إلى حجم الدخل، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): مقارنة بين إجابات مفردات العينة عن الرغبة في العمل باعتبار الدخل

الإحتمالات	الحالة المادية (الدخل)	التكرار	النسبة %
نعم	أقل من 20.000 دج	2	6.67
	من 20.000 دج إلى 30.000 دج	5	16.67
	من 30.001 دج إلى 40.000 دج	6	20
	أكثر من 40.000 دج	3	10
لا	أقل من 20.000 دج	3	10
	من 20.000 دج إلى 30.000 دج	2	6.67
	من 30.001 دج إلى 40.000 دج	8	26.67
	أكثر من 40.000 دج	1	3.33
المجموع	/	30	100 %

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه لا توجد فروقات ذات دلالة كبيرة بين إجابات مفردات العينة في ما يتعلق بالرغبة في أداء الأعمال المنوطة بالموظفين مهما كان نوعها وحجمها يمكن إيعازها إلى متغير الدخل، إذ يتضح ذلك من خلال معطيات الجدول حيث أن نسبة 43.34% من الأفراد الذين يتقاضون أجرا أقل من 40.000 دينار جزائري ليس لهم الرغبة في أداء الأعمال المنوطة بهم مهما كان نوعها وحجمها، وهي نفس نسبة الأفراد الذين لديهم الرغبة في أداء الأعمال المنوطة بهم مهما كان نوعها وحجمها ويتقاضون نفس الأجر، مما يعني أن متغير الدخل غير مؤثر في إجابات مفردات العينة.

\* المحور الثاني: فعالية الأداء الوظيفي

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة التاسعة من المحور الثاني من الاستبيان:

جدول رقم (17): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 09 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
86.67 %	26	نعم
13.33 %	04	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 86.67 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة التاسعة أي ما يعادل 26 موظفاً ينجزون أعمالهم طبقاً للمهام والمسؤوليات المحدد لهم قانوناً والتي تدخل ضمن توصيف الوظائف، أما نسبة 13.33 % أي ما يعادل 04 موظفين الذين أجابوا بـ "لا" فيعتقدون أن فعالية الأداء الوظيفي ما هي إلا درجة إستجابة العامل لوظيفته .

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة العاشرة من المحور الثاني من الاستبيان:

جدول رقم (18): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 10 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
76.67 %	23	نعم
23.33 %	07	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 76.67 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة العاشرة أي ما يعادل 23 موظفاً ينجزون أعمالهم الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير أو تعطيل وترك الملفات في الإنتظار، أما نسبة 23.33 % أي ما يعادل 07 موظفين الذين أجابوا بـ "لا" فيتأخرون في إنجاز أعمالهم في وقتها، وهذا راجع لكم الهائل من الأعمال ( الملفات ) التي يفحصونها يومياً.

من أجل دراسة علاقة عدم التأخير في أداء الأعمال، على اعتبارها من محددات الأداء الفعال، بالخبرة، ارتأينا أن نجري دراسة مقارنة، من أجل تحديد هل توجد فروقات ذات دلالة بين إجابات مفردات العينة في ما يتعلق بعدم التأخير في الأداء، يمكن إيعازها إلى عامل الخبرة، والنتائج نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (19): مقارنة بين إجابات مفردات العينة عن التأخير في أداء الأعمال باعتبار الخبرة

الإحتمالات	الأقدمية في العمل (الخبرة)	التكرار	النسبة %
نعم	أقل أو يساوي 05 سنوات	2	6.67
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	12	40
	من 11 سنة إلى 20 سنة	3	10
	أكثر من 20 سنة	6	20
لا	أقل أو يساوي 05 سنوات	0	00
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	2	6.67
	من 11 سنة إلى 20 سنة	1	3.33
	أكثر من 20 سنة	4	13.33
المجموع	/	30	100 %

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 70% من الأفراد لديهم أكثر من 5 سنوات خدمة ويؤدون أعمالهم دون تأخير، بينما 23.33% من الأفراد الذين يملكون نفس الرصيد من سنوات الخبرة لا يؤدون أعمالهم دون تأخير، يضاف إلى ذلك أن 6.67% فقط من الأفراد الذين لديهم خبرة أقل أو تساوي 5 سنوات يؤدون أعمالهم دون تأخير، وهذا ما يدفعنا إلى الاستنتاج أن الخبرة عامل مؤثر على سرعة أداء الأعمال.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الحادي عشر من المحور الثاني من الاستبيان:

جدول رقم (20): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 11 ).

الإحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	22	73.33 %
لا	08	26.67 %
المجموع	30	100 %

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 73.33 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة الحادية عشر أي ما يعادل 22 موظفا أداؤهم يوصف من قبل المسؤول المباشر بالجودة وهذا راجع للخبرة والمداومة على إنجاز

نفس العمل يوميا، أما نسبة 26.67 % أي ما يعادل 08 موظفين أجابوا بـ "لا" توصف من قبل المشرف بعدم الجودة، ولعل ذلك يعود إلى نقص الخبرة وأخطاء في تأدية الأعمال بطريقة صحيحة.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الثانية عشر من المحور الثاني من الاستبيان:

جدول رقم (21) : إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 12 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
23.33 %	07	نعم
76.67 %	23	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 76.67 % من الموظفين أجابوا بـ "لا" عن العبارة الثانية عشر أي ما يعادل 23 موظفا عندما تصادفه مشاكل تتعلق بالعمل ومعالجة الملفات فإنه يلجأ مباشرة إلى المسؤول المباشر لمناقشة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها قانونا، أما نسبة 23.33 % أي ما يعادل 07 موظفين فإنهم يفكرون في وضع حلول لمختلف المشاكل التي تواجههم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر وهذا راجع للخبرة الكبيرة في العمل لمعالجة نفس المشاكل، والإعتماد على النفس في الإطلاع على القوانين التي تحكم كل موضوع لإيجاد الحلول المناسبة لها.

من أجل دراسة تأثير الخبرة على مبادرة الموظف في إيجاد الحلول لمختلف مشاكل العمل دون الرجوع إلى المشرف المباشر عليه، أعدنا الجدول الموالي:



جدول رقم (22): مقارنة بين إجابات مفردات العينة عن المبادرة بحل مشكلات العمل دون

الرجوع إلى المشرف المباشر باعتبار الخبرة

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل (الخبرة)	الإحتمالات
00	0	أقل أو يساوي 05 سنوات	نعم
10	3	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
6.67	2	من 11 سنة إلى 20 سنة	
6.67	2	أكثر من 20 سنة	
6.67	2	أقل أو يساوي 05 سنوات	لا
36.67	11	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
6.67	2	من 11 سنة إلى 20 سنة	
26.67	8	أكثر من 20 سنة	
<b>% 100</b>	<b>30</b>	/	<b>المجموع</b>

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 70.01% من مفردات العينة يرفضون التفكير في إيجاد حلول للمشاكل التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم دون استشارة المسؤول المباشر عنهم على الرغم من امتلاكهم لرصيد من سنوات الخبرة يفوق الخمس سنوات، بينما 23.34% فقط من أفراد العينة لديهم نفس الرصيد من الخبرة يرون عكس ذلك، مما يعني أنه ليس للخبرة تأثير على روح المبادرة في حل مشكلات العمل، وربما الإشكال هنا يتعلق بالنصوص القانونية.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الثالثة عشر من المحور الثاني من الاستبيان:

جدول رقم (23): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 13 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
33.33 %	10	نعم
66.67 %	20	لا
<b>% 100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 66.67 % من الموظفين أجابوا بـ "لا" عن العبارة الثالثة عشر أي ما يعادل 20 موظفاً على أنه لا يتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لتفانيه في إنجاز العمل وهذا يرجع لطبيعة العلاقة بين الموظفين ومسؤولهم المباشر، أما نسبة 33.33 % أي ما يعادل 10 موظفين فإنهم يتلقون عبارات الشكر من المشرف المباشر عند إنجاز العمل لوجود علاقة طيبة مع المسؤول المباشر.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الرابعة عشر من المحور الثاني من الاستبيان:

جدول رقم (24): إجابات مفردات العينة عن العبارة (14).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
80 %	24	نعم
20 %	06	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 80 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة الرابعة عشر أي ما يعادل 24 موظفاً على أن المسؤول يعتمد عليهم في أداء بعض الأعمال الصعبة وهذا راجع للخبرة التي لديهم والثقة في تأدية الأعمال بالصورة الصحيحة، أما نسبة 20 % أي ما يعادل 06 موظفين فلا يعتمد عليهم المسؤول في أداء بعض الأعمال الصعبة لنقص الخبرة والمعرفة بهذه الأعمال، وخوفاً من الوقوع في الخطأ.

من أجل دراسة تأثير الخبرة على اتجاه المسؤول للاعتماد على الموظف في أداء بعض المهام الصعبة والمعقدة، أعدنا الجدول الموالي:

جدول رقم (25): مقارنة بين إجابات مفردات العينة عن اتجاه المسؤول للاعتماد على الموظف في أداء بعض المهام الصعبة باعتبار الخبرة

الإحتمالات	الأقدمية في العمل (الخبرة)	التكرار	النسبة %
نعم	أقل أو يساوي 05 سنوات	2	6.67
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	10	33.33
	من 11 سنة إلى 20 سنة	3	10
	أكثر من 20 سنة	9	30
لا	أقل أو يساوي 05 سنوات	0	0
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	4	13.33
	من 11 سنة إلى 20 سنة	1	3.33
	أكثر من 20 سنة	1	3.33
المجموع	/	30	100 %

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 73.33% ممن يؤكدون اعتماد المسؤول المباشر عنهم في أداء بعض المهام الصعبة والمعقدة لديهم خبرة تفوق الخمس سنوات، بينما 19.99% من مفردات العينة ممن يمتلكون نفس الرصيد من سنوات الخبرة يرون عكس ذلك، وهذا الأمر يدفعنا إلى الاستنتاج أن الخبرة عامل مهم ومؤثر في خلق الاتجاه لدى المسؤولين إلى تكليف بعض الموظفين بأداء بعض المهام الصعبة والمعقدة.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الخامسة عشر من المحور الثاني من الاستبيان:

جدول رقم (26) : إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 15 ).

الإحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	10	33.33 %
لا	20	66.67 %
المجموع	30	100 %

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 66.67 % من الموظفين أجابوا بـ "لا" عن العبارة الخامسة عشر أي ما يعادل 20 موظفا على أنه لا توجد هناك منافسة شريفة لرفع فعالية الأداء وهذا راجع للسلوكيات الغير سوية ( الوشاية، الكذب،...)، أما نسبة 33.33 % أي ما يعادل 10 موظفين فلهم حب التنافس في إتمام الأعمال في وقتها بفعالية الأداء وبأحسن جودة.

\* المحور الثالث: العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء التي تتعلق ببيئة العمل

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة السادسة عشر من المحور الثالث من الاستبيان:

جدول رقم (27): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 16 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
60 %	18	نعم
40 %	12	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 60 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة السادسة عشر أي ما يعادل 18 موظفا يعتقدون أن الإدارة تحترم عند توظيف عامل جديد المهارات والمعرفة والقدرة، هذا راجع إلى نمط التوظيف المعتمدة والتي أساسها أن الموظف الجديد قبل توظيفه كدائم كان قبل هذا عامل في إطار ما قبل التشغيل بمؤسستهم ولهذا فهو مطلع على أعمال المؤسسة، وأيضا عند توظيفه يبقى يعمل نفس العمل السابق الذي كان عليه ، أما نسبة 40 % أي ما يعادل 12 موظفا أجابوا بـ "لا" فيعتقدون أن الإدارة لا تحترم عند توظيف عامل جديد المهارات والمعرفة والقدرة وهذا راجع أيضا لنمط التوظيف المعتمدة على ضرورة توفر الخبرة الكافية ونقاط عالية في مساره الدراسي، إذن فالإدارة لا تنظر إلى الشخص بل تنظر إلى ملفه فقط .

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة السابعة عشر من المحور الثالث من الاستبيان:

جدول رقم (28): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 17 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
90 %	27	نعم
10 %	03	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 90 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة السابعة عشر أي ما يعادل 27 موظفاً يعتقدون أن الإدارة هي المسؤولة عن فعالية أداء موظفيها من تنظيم وتخطيط والرقابة، لأن العامل ما هو إلا منفذ لأوامر الإدارة وأي خطأ في التنظيم أو التخطيط أو الرقابة يعود سلباً على فعالية أداء الموظف، أما نسبة 10 % أي ما يعادل 03 موظفين الذين أجابوا بـ "لا" فيعتقدون أن الموظف هو المسؤول عن فعالية أدائه لأنه هو من يقوم بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، وما على الإدارة إلا مراقبة أدائه .

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الثامنة عشر من المحور الثالث من الاستبيان:

جدول رقم (29): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 18 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
90 %	27	نعم
10 %	03	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 90 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة الثامنة عشر أي ما يعادل 27 موظفاً يعتقدون أن هناك سوء في توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على الموظفين داخل المحافظة العقارية هذا راجع أن الموظف يوضع من طرف مسؤوله في أي منصب شاغر لا يهتم تخصصه أو ما يريد أن يعمل، المهم تأدية العمل في المنصب الشاغر وهذا من شأنه التأثير على فعالية أدائه، أما نسبة 10 % أي ما يعادل 03 موظفين الذين أجابوا بـ "لا" فيعتقدون أن الموظف وبما أنه جامعي فله القدرة على تقبل أي مهام أو مسؤوليات تستند إليه ولا يجب رفضها بل عليه تأديتها على أكمل وجه.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة التاسعة عشر من المحور الثالث من الاستبيان:

جدول رقم (30): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 19 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات	الإختيارات
83.33 %	25	نعم	عدم الإنتظام في العمل
16.67 %	05	لا	
100 %	30	المجموع	المجموع
60 %	18	نعم	كثرة الغيابات
40 %	12	لا	
100 %	30	المجموع	المجموع
90 %	27	نعم	التسيب الإداري
10 %	03	لا	
100 %	30	المجموع	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة التاسعة عشر في الثلاث الإختيارات يعتبرون أن السبب الرئيسي لسلبية الأداء يعود إلى عدم الإنتظام في العمل بنسبة 83.33 % وكثرة الغيابات بنسبة 60 % و التسيب الإداري بنسبة 90 % وكلها نسب عالية مما يشير إلى سوء التسيير من طرف المسؤول، وتساهل الإدارة مع الموظف وعدم متابعة أدائه، أما نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ "لا" عن الجزء 2 من العبارة 19 فبلغت 40 % فهم لا يرون كثرة الغيابات السبب الرئيسي لسلبية الأداء بل يعتقدون أن السبب الرئيسي لسلبية الأداء لها عوامل أخرى منها اللامبالاة في تأدية العمل، ضياع الملفات وعدم المحاسبة عليها، وعدم كفاءة الموظف في عمله.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة العشرون من المحور الثالث من الاستبيان:

جدول رقم (31): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 20 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
96.67 %	29	نعم
3.33 %	01	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 96.67 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة العشرين أي ما يعادل 29 موظفاً يكونون إيجابيين الأداء عندما تتوفر لديهم فرص النمو والترقية لمنصب أعلى من الأول أو الترقية في الدرجات، أما نسبة 3.33 % أي ما يعادل موظف واحد أجاب بـ "لا" يعتقد أن الموظف يكون إيجابي الأداء عندما يعمل عمله بإخلاص وأمانة، أما الترقية فهي تحفيز فقط لا بد منه في الحياة المهنية .

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة واحد والعشرون من المحور الثالث من الاستبيان:

جدول رقم (32): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 21 ) .

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
100 %	30	نعم
00 %	00	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 100 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة الحادي والعشرين أي جميعهم 30 موظفاً متفقيين على أن الفرد الموظف عندما يكون هناك توافق بينه وبين الوظيفة التي يشغلها يؤدي ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل مما يزيد من فعالية أدائه، كما أنه يكون أكثر ولاءً لمؤسسته .

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة إثنان والعشرون من المحور الثالث من الاستبيان:

جدول رقم (33): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 22 ) .

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
100 %	30	نعم
00 %	00	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 100 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة الثانية والعشرين أي جميعهم 30 موظفاً متفقيين على أن للتكنولوجيا دور كبير وفعال في التأثير على الأداء الجيد للموظف وهذا راجع لأهمية التكنولوجيا في تأدية المهام في وقتها وبأحسن جودة ، كما تساعد في تسريع توفير المعلومات اللازمة لأداء العمل.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة ثلاثة والعشرون من المحور الثالث من الاستبيان:

جدول رقم (34): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 23 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
96.67 %	29	نعم
3.33 %	01	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 96.67 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة الثالثة والعشرين أي ما يعادل 29 موظفاً يتأثر أدائهم سلبياً جراء عدم منحهم التحفيزات والمكافآت كما يجب مقابل الجهد المبذول على أداء عملهم، أو سوء تسيير الإدارة بالتفريق بين الموظفين في منح التحفيزات ، أما نسبة 3.33 % أي ما يعادل موظف واحد أجاب بـ "لا" يعتقد أن العامل لا يجب أن يتأثر أدائه سلبياً بمجرد أن الإدارة تحيزت في منح التحفيزات لسوء تسييرها ، بل عليه أن يعمل بجد ويرفع تطلعه إلى الجهة المسؤولة للنظر في شكواه .

\* المحور الرابع: العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء التي تتعلق بالفرد الموظف في المنظمة

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة أربعة والعشرون من المحور الرابع من الاستبيان:

جدول رقم (35): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 24 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
86.67 %	26	نعم
13.33 %	04	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 86.67 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة الرابعة والعشرين أي ما يعادل 26 موظفاً يعتقدون أنه حتى يكون الأداء جيد يجب توفر للموظف على معارف نظرية عن الوظيفة أو المهام المكلف بها ( نوع المهمة وقوانينها ومحتواها وإجراءاتها) لتأديتها على أكمل وجه وبالطريقة الصحيحة ، أما نسبة 13.33 % أي ما يعادل 04 موظفين الذين أجابوا بـ "لا" فيعتقدون أن المعرفة تأتي بالممارسة اليومية للعمل وبهذا يتحسن أداء الموظف جراء التعود على أداء الأعمال نفسها يومياً.



يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الخامسة والعشرون من المحور الرابع من الاستبيان:

جدول رقم (36): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 25 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
60 %	18	نعم
40 %	12	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 60 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة الخامسة والعشرين أي ما يعادل 18 موظفا يعتقدون أنه حتى يكون الأداء جيد يجب أن يتوفر للموظف خبرة سابقة وهذه الخبرة هي أداة التمييز بين كمية العمل المنجز لفترة معينة مع الجودة في الأداء وبين الأداء الضعيف لنقص الخبرة، أما نسبة 40 % أي ما يعادل 12 موظفا الذين أجابوا بـ "لا" فيعتقدون أن الخبرة السابقة تأتي بالممارسة اليومية للموظف وبهذا يتحسن أداءه ويتحسن مردوده في العمل .

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة السادسة والعشرون من المحور الرابع من الاستبيان:

جدول رقم ( 37 ) : إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 26 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
93.33 %	28	نعم
6.67 %	02	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 93.33 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة السادسة والعشرين أي ما يعادل 28 موظفا يعتقدون أنه حتى يكون الأداء جيد يجب توفر للموظف التدريب اللازم وهذا التدريب يكون دوري كلما كان هناك تغيرات أو جديد بالعمل يكون هناك تدريب ، كما يساعد التدريب في تحسين المستوى ومنه تحسين الأداء، أما نسبة 6.67 % أي ما يعادل 02 موظفين الذين أجابوا بـ "لا" فيعتقدان أن تدريب الموظف هو تحسين في مستواه ولا علاقة له بالأداء الجيد للموظف، لأن العمل لا يتغير ومهامه لا تتغير، فالأداء يتعلق بما يقدمه الفرد الموظف نفسه والتحكم في سلوكه.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة السابعة والعشرون من المحور الرابع من الاستبيان:

جدول رقم ( 38 ): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 27 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
100 %	30	نعم
00 %	00	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 100 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة السابعة والعشرين أي جميعهم 30 موظفا متفقين على أن المشاركة والتعاون مع الزملاء لأداء الواجب وإتمام العمل بالصورة الصحيحة ضروري، لما فيه من الترابط والتنسيق بين أعمال كل الموظفين، فكل عمل موظف تربطه علاقة تنسيق وتكامل مع عمل موظف آخر ولهذا وجب التعاون فيما بينهم لأداء العمل بالصورة الصحيحة، كما أن العمل الجماعي مهم في التأثير على أدائهم إذ أن تعاونهم كفريق يخلق لهم جو التعاوني في تبادل الأفكار والاقتراحات المتعلقة بتحسين الأداء مما ينمي كفاءتهم.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الثامنة والعشرون من المحور الرابع من الاستبيان:

جدول رقم ( 39 ): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 28 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
96.67 %	29	نعم
3.33 %	01	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 96.67 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة الثامنة والعشرين أي ما يعادل 29 موظفا يعتقدون ضرورة توفر القدرة اللازمة للموظف حتى يتمكن من أداء وظيفته على أحسن وجه ، أما نسبة 3.33 % أي ما يعادل موظف واحد أجاب بـ "لا" يعتقد أن القدرة لأداء الوظيفة هي كمية الخبرة المكتسبة في عمله ومدى قابليته وتوافقه لهذه الوظيفة.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة التاسعة والعشرون من المحور الرابع من الاستبيان:

جدول رقم ( 40 ): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 29 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
96.67 %	29	نعم
3.33 %	01	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 96.67 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة التاسعة والعشرين أي ما يعادل 29 موظفا يعتقدون أن الرغبة هي مفتاح نجاح الموظف في عمله وترفع فعالية أداءه بالوظيفة المسندة إليه، فالرغبة هي حب وإشتياق وإندماج بالعمل، أما نسبة 3.33 % أي ما يعادل موظف واحد أجاب بـ "لا" يعتقد أن الرغبة هي ظرفية فقط وأن حتمية العمل تتطلب من الموظف تأديتها مهما كانت الظروف.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة الثلاثون من المحور الرابع من الاستبيان:

جدول رقم ( 41 ): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 30 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
86.67 %	26	نعم
13.33 %	04	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 86.67 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة ثلاثون أي ما يعادل 26 موظفا عند عدم ضبط المهمة الموكلة لهم يتجنبون تلك المهمة لتفادي حدوث مشاكل في أدائهم، لصعوبة تلك المهمة أو تعقيدها، أما نسبة 13.33 % أي ما يعادل 04 موظفين الذين أجابوا بـ "لا" فيعتقدون أن تجنب المهمة ليس بجل عند عدم ضبطها، لأن العامل دائما يتلقى مهمات في حياته المهنية فلا يستطيع تفاديها كلما حصلت له مشكلة، لذلك وجب ضبطها والتعاون مع زملائه ومع مسؤوله المباشر من أجل حلها.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة واحد والثلاثون من المحور الرابع من الاستبيان:

جدول رقم ( 42 ): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 31 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
70 %	21	نعم
30 %	09	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 70 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة واحد وثلاثون أي ما يعادل 21 موظفا فرغبتهم في العمل هو حصولهم على الحوافز، وخاصة الأجر الذي من أجله يعمل الفرد الموظف لسد حاجيته اليومية، وحوافز أخرى مادية دورية وأخرى معنوية، أما نسبة 30 % أي ما يعادل 09 موظفين الذين أجابوا بـ "لا" فيعتقدون أن رغبتهم في العمل ليس أساسها الحصول على الحوافز المتوفرة لأنها تأخذ بقوة القانون، وإنما هو حب العمل.

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات العينة عن العبارة إثنان وثلاثون من المحور الرابع من الاستبيان:

جدول رقم (43): إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 32 ).

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
96.67 %	29	نعم
3.33 %	01	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 96.67 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم" عن العبارة إثنان وثلاثون أي ما يعادل 29 موظفا يجبون أن تهتم الإدارة بهم ومتابعة حوائجهم ومشاكلهم لتوطيد الثقة بينهم وبين الإدارة ويكون في راحة نفسيا لوجود الإدارة بجانبه فهذا يزيد من إخلاص الموظف في عمله بزيادة الفاعلية في الأداء وإخلاصه وولائه لمؤسسته، أما نسبة 3.33 % أي ما يعادل 01 موظف واحد الذين أجاب بـ "لا" يعتقد أن إهتمام الإدارة بالموظف واجب من واجباتها التي أقرها القانون، لأن في المقابل يوجد إلتزامات وواجبات للموظف اتجاه إدارته من بينها أداء العمل بأمانة وإخلاص.

**المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة**

**1- الفرضية الرئيسية الأولى** " يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين في المحافظة العقارية بقائمة مجموعة من العوامل الداخلية تتعلق ببيئة العمل ( العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، بيئة العمل، طبيعة العمل، العوامل الفنية )".

من خلال النتائج الكمية المستقاة من الدراسة الميدانية المبوبة في الجداول السابقة الذكر أظهرت النتائج وبصورة واضحة أن العوامل الداخلية والتي تتعلق ببيئة العمل (العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، بيئة العمل، طبيعة العمل، والعوامل الفنية ) تؤثر في فعالية الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الجداول 21-22-23-24-25-26-27-28 ، وهو ما يعكس أغلبية اجابات أفراد المبحوثين، وهذا يقودنا إلى الإستنتاج بتحقيق الفرضية الفرعية الأولى وبدرجة كافية التي تؤكد أن الإدارة هي المسؤولة عن إستقطاب اليد العاملة المؤهلة والتميزة في مهارتها ومعارفها، وقدرتها على الإنسجام في الجماعة، حسب ما هو مؤكد في الجدول رقم 21 ونسبة 60 % وحسب ما أقر به الموظفون أن للإدارة الدور الكبير والمسؤولية التامة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها لأنها تؤثر على جميع الأنشطة في المحافظة العقارية من توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على الموظفين، وتقسيم العمل عليهم وفق مهارتهم وإمكانياتهم الخاصة، حسب ما هو مؤكد في الجدولين رقم 22 و 23 ونسبة 90 % ، كما تعمل الإدارة على إحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب وتوفير فرص النمو والترقية المتاحة أمام الموظف بنسبة 96.67 %، حسب ما هو موضح في الجدول رقم 25 ، كما للإدارة العمل على توفير التكنولوجيا الحديثة من وسائل الإتصال والمعدات التي تسهل عملية الأداء الجيد وبطريقة مريحة بنسبة 100 %، حسب ما هو موضح في الجدول رقم 27 ، وبذلك فإن البيئة الداخلية للعمل تؤثر بنسبة كبيرة على زيادة معدلات الأداء داخل المحافظة العقارية، كما أن عدم الإنتظام في العمل وكثرة الغيابات والتسيب الإداري والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل، حسب ما هو موضح في الجدول رقم 25.

**2- الفرضية الرئيسية الثانية** " يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين في المحافظة العقارية بقائمة مجموعة من العوامل الداخلية تتعلق بالفرد الموظف ( الإدراك، القدرات، الدوافع)".

من خلال النتائج الكمية المستقاة من الدراسة الميدانية المبوبة في الجداول السابقة الذكر أظهرت النتائج وبصورة واضحة أن العوامل الداخلية والتي تتعلق بالفرد الموظف في المحافظة العقارية ( إدراك الفرد، قدرة الأفراد دوافع الأفراد ) تؤثر في فعالية الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الجداول 29-30-31-32-33-34-35-36-37 ، ومن هنا فإن أغلبية اجابات أفراد المبحوثين تصرح لنا ذلك ، وهذا يقودنا إلى الإستنتاج بتحقيق

الفرضية الفرعية الثانية وبدرجة كافية التي تؤكد أن قدرة الموظف على توفير المعارف وتكوين خبرة سابقة والتدريب تؤثر في فعالية الأداء للعامل وبنسبة كبيرة هذا ما توضحه الجداول رقم 29-30-31 ، أما دوافع الأفراد من المشاركة والتعاون مع الزملاء لأداء الواجب وإتمام إنجاز العمل بنسبة 100 % حسب ماهو موضح في الجدول رقم 32 ، كما يجب أن تكون هناك الرغبة والقدرة لأداء الوظيفة الموكلة للموظف لزيادة فعالية الأداء بنسبة 96.67 % حسب ماهو موضح في الجدولين رقم 33-34، كما يجب على الموظف أن يكون مدرك للمهمة الموكلة له وإلا فإنه يتجنبها لتفادي حدوث مشاكل في الأداء بنسبة 86.67% في الجدول رقم 35، أما الدافع الأساسي لرغبة الموظفين في العمل هو الحصول على الحوافز المتوفرة بنسبة 70 % حسب ماهو موضح في الجدول رقم 36 ، فطبيعة العلاقة الجيدة واهتمام الإدارة بالموظفين يزيد من إخلاصهم في العمل وإعطاء المزيد من الفاعلية في الأداء بنسبة 96.67 % حسب ماهو موضح في الجدول رقم 37 .

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى المحافظة العقارية بقلمنة، من أجل تحديد العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة، باعتبارها إدارة عمومية تخدم الصالح العام ولها علاقات عمل مع مختلف الأعوان أصحاب المصالح خواص كانوا أو عموميين، معتمدين في ذلك على الملاحظة والاستبيان كوسيلتين لجمع البيانات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نلخصها في ما يلي:

- عدم توفر الجو المناسب لتأدية الأعمال بكل كفاءة وفعالية.
- سوء التخطيط والتنظيم المسبق والرقابة، أدى ذلك إلى سلبية فعالية أداء موظفيها.
- سوء توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المحافظة العقارية.
- انتشار ظاهرة التسبب الإداري وكثرة الغيابات وخاصة الغير مرخصة وعدم الانتظام في العمل، مما أدى إلى التأخر في تأدية الأعمال في وقتها.
- نقص النمو وفرص الترقية المتاحة أمام الموظف يجعله يشعر بالتهميش وضياع حقه من الرقي والنمو المستمر والتجديد في فعالية أداءه، وتحسين مستواه العلمي والمادي.
- سوء منح التحفيزات والمكافآت من قبل الإدارة أثر سلبا على الأداء الجيد للموظف.
- عدم وجود تحفيزات معنوية، ونقص إهتمام الإدارة بالموظف أدى ذلك إلى نقص في فعالية أداءه لشعوره بالتهميش.
- نقص التكنولوجيا الحديثة اللازمة لأداء المهام والأعمال بالصورة الجيد، والتمسك بالإدارة الكلاسيكية، مما أدى إلى نقص الفعالية والتأخر في تأدية الأعمال.

### ثانيا، في ما يتعلق بالعوامل الداخلية المرتبطة بالفرد الموظف:

- نقص المعارف النظرية، والخبرة السابقة، والتدريب ، أثر ذلك سلبا على أداءه الجيد.
- نقص المشاركة والتعاون مع الزملاء لأداء العمل بالصورة الصحيحة.
- نقص القدرة اللازمة والرغبة في العمل لأداء الوظيفة الموكلة له على أكمل وجه.

### الإقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

- يجب أن يكون هناك إتصال وتواصل دائم بين الرئيس والمرؤوسين.
- ضرورة توفير الأدوات والأجهزة والمعدات المتطورة داخل مكان العمل بما يتناسب مع التطورات الحديثة والتكنولوجيا السريعة، وذلك للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي للعاملين، وتسهيل عملية أداء الأعمال بالسرعة والدقة، وحفظ البيانات ومراجعتها للعمل بها في أي وقت عند الحاجة، وتنظيم الأرشيف.
- العمل على تفعيل الاتصال الوظيفي وطرح القواعد لبناء ادارة المعرفة لضمان أقصى تفاعل ما بين الادارة

- والموظفين، والموظفين أنفسهم مما يؤدي الى الترقى بالأداء الوظيفي وجني المكاسب عالية الجودة.
- توفير العدد الكافي من الموظفين المؤهلين، وتحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات عليهم وتقسيمها وفق التخصصات داخل المحافظة العقارية، للتمكن من تأدية أعمالهم بكفاءة وفعالية.
  - وضع نظام حوافز مرضي وعادل، وتقييم أداء الموظف باستمرار، وتوفير فرص النمو والترقية.
  - إعداد برامج تدريبية دورية، حسب الحاجة، لفائدة الموظفين من أجل تحسين مستواه العلمي والعملية.
  - تحسين التنظيم الداخلي لقاءات الأرشيف والبطاقيات ووضع موظف مؤهل لذلك، للقضاء على ضياع الوقت اللازم للبحث وتسليم المعلومات، وتراكم الأعمال.
  - إنشاء بطاقات عقارية معلوماتية لتسهيل حفظها وعدم إتلافها.
  - يجب أن يكون هناك تنسيق وعمل دوري بين المحافظة العقارية والشركاء المتعاملين ( إدارة مسح الأراضي، إدارة أملاك الدولة، موثقين...)، لتحسين المعلومات اللازمة في وقتها.
  - على الإدارة العليا النظر في تخفيف المهام والمسؤوليات للمحافظ العقاري، لكونه مسؤول مسؤولية شخصية وجزائية عن الأعمال والتعاملات الكبيرة مع مختلف الأطراف.
  - تخفيف العبء على المحافظة العقارية الأم، وإنشاء محافظات عقارية أخرى لكثرة التعاملات العقارية.



الخبائمه العلممه

# الخاتمة العامة

## الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تعلق بموضوع العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي بالمحافظة العقارية بقالة، تبين لنا في الجانب النظري منها أن الأداء الوظيفي يعبر عن صافي الجهود المبذولة من طرف الفرد، والتي تبدأ بالتوفر على القدرات وإدراك الدور والمهام، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. كما بينت الدراسة النظرية أيضا أن فعالية الأداء الوظيفي هي القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة من الأداء الوظيفي، الذي يرتبط تحقيقه بمجموعة من المحددات نذكر منها: الجهد المبذول من طرف الفرد، والقدرات التي يتمتع بها لأداء الوظيفة، ثم مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة.

تتمحور العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، وفق ما تبين في الجانب النظري من الدراسة، في نوعين من العوامل: منها ما هو مرتبط ببيئة العمل ( كالعنصر البشري، الإدارة، التنظيم، بيئة العمل، طبيعة العمل، العوامل الفنية )، ومنها ما هو مرتبط بالفرد الموظف ( إدراكه للوظيفة، قدرة الفرد، دوافع الفرد ). أما الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى المحافظة العقارية بقالة، فقد بينت أن الدور التي تقوم به المحافظة العقارية، كإدارة عمومية مهم وأساسي لحفظ الأملاك والتعاملات اليومية للمتعاملين وحماية حقوقهم العقارية، هذا الأمر جعلها تحتل مكانة خاصة ومتميزة لدى الدولة ولدى مختلف المتعاملين. حتى تقوم المحافظة العقارية بدورها على أكمل وجه فهي تحتاج إلى التحسين المستمر لأداء العاملين فيها هذا الأخير يتأثر، حسب ما أثبتته هذه الدراسة، بمجموعة من العوامل الداخلية، منها ما هو متعلق ببيئة العمل ومنها ما هو متعلق بالفرد الموظف.

فيما يتعلق ببيئة العمل، بينت الدراسة أن أداء العاملين يتأثر سلبا بالجو الغير المناسب لتأدية الأعمال بكل كفاءة وفعالية، وسوء التخطيط والتنظيم والرقابة، سوء توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المحافظة العقارية، وظاهرة التسبب الإداري وكثرة الغيابات وعدم الانتظام في العمل، ونقص النمو وفرص الترقية المتاحة أمام الموظف، وسوء منح التحفيزات المادية والمكافآت وعدم وجود تحفيزات معنوية، ونقص إهتمام الإدارة بالموظف، ونقص التكنولوجيا الحديثة اللازمة لأداء المهام والأعمال بالصورة الجيدة. أما فيما يتعلق بالفرد الموظف يتأثر أداءه سلبا بنقص المعارف النظرية، والخبرة السابقة، والتدريب، ونقص المشاركة والتعاون مع الزملاء لأداء العمل بالصورة الصحيحة، ونقص القدرة اللازمة والرغبة في العمل لأداء الوظيفة الموكلة له على أكمل وجه.

بناء على نتائج الدراسة نرى أنه من الضروري على إدارة المحافظة العقارية أن تعمل جاهدة لأن يكون هناك تواصل بين الرئيس والمرؤوس، وتوفير الأدوات والأجهزة والمعدات المتطورة داخل مكان العمل بما يتناسب مع

التطورات الحديثة والتكنولوجيا السريعة، وذلك للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي للعاملين، وتوفير العدد الكافي من الموظفين المؤهلين، وتحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات عليهم وتقسيمها وفق التخصصات داخل المحافظة العقارية، للتمكن من تأدية أعمالهم بكفاءة وفعالية، ووضع نظام حوافز مرضي وعادل، وتقييم أداء الموظف باستمرار، وتوفير فرص النمو والترقية، وتدريبه وتحسين مستواه العلمي والعملية عن طريق تكوينه دوريا .

# قائمة المراجع











## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1983.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 3- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 4- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2006
- 5- حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع عمان، ط2، 2011.
- 6- راوية حسن : إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2001.
- 7- سعاد نائف البرنوطي، الإدارة "أساسيات إدارة الأعمال"، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- 8- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط3، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003.
- 9- سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
- 10- شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
- 11- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية ، مصر 2005.
- 12- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2008
- 13- طارق على جماز، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2010
- 14- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.
- 15- عبد البشار علي: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

- 16- علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا القاهرة، مصر، 1985
- 17- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غرين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- 18- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2005.
- 19- فلاح حسن الحسين: إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 20- فيصل عبد الرؤف الدخلة ،تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001.
- 21- محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين ، بدون طبعة ،مؤسسة حورس الدولية ، بدون بلد نشر، 2010
- 22- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر 2006.
- 23- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 24- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية ، ط1 ، بدون بلد نشر، 2010
- 25- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
- 26- مديرية عامة للأملاك الوطنية: التخطيط الإستراتيجي التساهمي للمحافظات العقارية، وجيز ودليل، وزارة المالية، الجزائر، مارس 2005.

### ثانيا: الكتب المترجمة

- 1- توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- 2- روبرت بكال: ترجمة موسى يونس: تقييم الأداء: كيف تقيس ونطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية، 1999.

## ثالثا: الرسائل الجامعية

- 1- ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوي أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين بمجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008
- 2- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006
- 3- بن قيراط عبد العزيز: أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2010.
- 4- بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2009.
- 5- سومر أديب ناصر : أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في الشركات للقطاع العام والصناعي في سوريا ( دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري )، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين سورية، 2004، على الموقع [www.drber.com](http://www.drber.com)
- 6- عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003
- 7- محمد بن إبراهيم محمد الربيق: العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض ، 2004.
- 8- محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

## رابعا: الجرائد الرسمية

- 1- قانون رقم 27/88 الصادر بتاريخ 1988/07/12 المتضمن تنظيم التوثيق، المعدل والمتمم، جريدة رسمية رقم 28.
- 2- الأمر رقم 74/75 المؤرخ في 1975/11/12 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري المعدل والمتمم، جريدة رسمية رقم 92.

3- المرسوم رقم 63/76 المؤرخ في 1976/03/25 المتضمن تأسيس السجل العقاري، المعدل والمتمم، جريدة رسمية رقم 25.

4- المرسوم رقم 210/80 المؤرخ 1980/09/13 المتعلق بتأسيس السجل العقاري، جريدة رسمية رقم 38.

5- المرسوم التنفيذي رقم 65/91 المؤرخ في 1991/03/02 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري، جريدة رسمية رقم 10.

6- المرسوم التنفيذي رقم 116/92 المؤرخ في 1992/03/14 الذي يحدد قائمة المناصب العليا في المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري وشروط التعيين فيها، جريدة رسمية رقم 21.

7- القرار المؤرخ في 1991/06/04 يحدد التنظيم الداخلي لمفتشيات أملاك الدولة والحفظ العقاري، جريدة رسمية رقم 38.

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	خطوات تقييم الأداء	01
16	التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف	02
29	العوامل المؤثرة على الأداء	03
34	الهيكل التنظيمي للمحافظة العقارية	04

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	قوائم المراجعة لأداء الموظفين	01
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
42	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
42	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
43	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي	05
44	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل (الخبرة)	06
44	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المادية (الأجر)	07
45	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 01 ) .	08
45	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 02 ) .	09
46	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 03 ) .	10
46	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 04 ) .	11
47	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 05 ) .	12
47	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 06 ) .	13
48	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 07 ) .	14
48	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 08 ) .	15
49	مقارنة بين إجابات مفردات العينة عن الرغبة في العمل باعتبار الدخل	16

50	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 09 ) .	17
50	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 10 ) .	18
51	مقارنة بين إجابات مفردات العينة عن التأخير في أداء الأعمال باعتبار الخبرة	19
51	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 11 ) .	20
52	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 12 ) .	21
53	مقارنة بين إجابات مفردات العينة عن المبادرة بحل مشكلات العمل دون الرجوع إلى المشرف المباشر باعتبار الخبرة	22
53	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 13 ) .	23
54	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 14 ) .	24
55	مقارنة بين إجابات مفردات العينة عن اتجاه المسؤول للاعتماد على الموظف في أداء بعض المهام الصعبة باعتبار الخبرة	25
55	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 15 ) .	26
56	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 16 ) .	27
56	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 17 ) .	28
57	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 18 ) .	29
58	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 19 ) .	30
59	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 20 ) .	31
59	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 21 ) .	32
60	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 22 ) .	33
60	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 23 ) .	34



61	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 24 ) .	35
61	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 25 ) .	36
62	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 26 ) .	37
62	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 27 ) .	38
63	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 28 ) .	39
63	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 29 ) .	40
64	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 30 ) .	41
64	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 31 ) .	42
65	إجابات مفردات العينة عن العبارة ( 32 ) .	43

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	إستمارة بحث	72

الملاحق



## ملحق (1)

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 08 ماي 45 - قالمة

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي في المحافظة العقارية بقالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

تحت إشراف:

د. رفيق زراولة

من إعداد الطالبين:

- عميروش عبد الكريم

- ضيف محمد

## الاستبيان

سيدي، سيديتي تحية طيبة و بعد

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الإستبانة، علما أن هدفها هو معرفة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي

بالمحافظة العقارية بقالمة، إن هذه الإستبانة صممت لأغراض البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة

وموضوعية عن الأسئلة المطروحة فيه لاستغلال المعلومات والاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرة لنيل شهادة الماستر

تخصص إدارة الأعمال - قسم علوم التسيير - بجامعة 08 ماي 45 قالمة.

إن المعلومات التي سوف تعطونها سوف تحاط بالسرية التامة.

وشكرا.

ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة ، وأجب عن الأسئلة المقترحة:

\* معلومات شخصية:

1-الجنس : ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية:

20-30 سنة

31-40 سنة

41-50 سنة

أكثر من 50 سنة

3-الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج(ة)  أرمل(ة)

4- المؤهل الدراسي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

أخرى ( أذكرها ) : .....

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 6 - 10 سنوات

من 11 - 20 سنة

أكثر من 20 سنة

6- الحالة المادية:

- أجرك (salaire) يتراوح ما بين: أقل من 20.000 دج

20.001 دج و 30.000 دج

30.001 دج و 40.000 دج

أكثر من 40.000 دج

## المحور الأول : الأداء الوظيفي

- 1- الأداء الوظيفي هو القيام بالعمل المطلوب فقط:  نعم  لا
- 2- الأداء الوظيفي هو الجهد المبذول لإنجاز العمل:  نعم  لا
- 3- الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به:  نعم  لا
- 4- تخطط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد:  نعم  لا
- 5- في عملك تؤدي مهامك بمجهود أقل:  نعم  لا
- 6- تعتقدون أن مناقشة العمل مع الزملاء هو مضيعة للوقت:  نعم  لا
- 7- تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء:  نعم  لا
- 8- لديكم الرغبة التامة في أداء الأعمال المنوطة بكم مهما كان نوعها وحجمها:  نعم  لا

## المحور الثاني : فعالية الأداء الوظيفي

- 9- فعالية الأداء الوظيفي هي مستوى إنجاز الواجبات والمهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف:  نعم  لا
- 10- تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير:  نعم  لا
- 11- أداؤك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالجودة:  نعم  لا
- 12- تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك دون الرجوع إلى المسؤول المباشر:  نعم  لا
- 13- تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لتفانيك في إنجاز العمل:  نعم  لا
- 14- يعتمد عليك المسؤول في أداء بعض الأعمال الصعبة:  نعم  لا
- 15- هناك تنافس شريف بين الموظفين بصورة ترفع من فعالية الأداء:  نعم  لا

## المحور الثالث : العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء التي تتعلق بيئة العمل

- 16- تحترم الإدارة عند توظيف عامل جديد المهارات والمعرفة والقدرة:  نعم  لا
- إذا كان الجواب ب (لا)، فما هي خصائص الموظف الجديد؟.....
- 17- تعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن فعالية أداء موظفيها من تنظيم وتخطيط والرقابة:  نعم  لا
- إذا كان الجواب ب (لا)، فمن المسؤول عن فعالية أداء الموظف:.....
- 18- تعتقد أن هناك سوء في توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على الموظفين داخل المحافظة العقارية:  نعم  لا
- إذا كان الجواب ب (لا) فكيف يمكن تقسيم العمل عليهم:.....
- 19- السبب الرئيسي لسلبية الأداء يعود إلى:
- عدم الانتظام في العمل:  نعم  لا
  - كثرة الغيابات:  نعم  لا
  - التسبب الإداري:  نعم  لا

إذا كانت هناك أسباب أخرى لسلبية الأداء أذكرها حسب أهميتها:.....

- 20- الوظيفة أو المنصب الذي يشغله الموظف ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه تجعله إيجابى الأداء:  نعم  لا
- إذا كان الجواب ب (لا) ماهي الأسباب في إيجابية الأداء: .....
- 21- توافق الفرد ووظيفته يؤدي ذلك إلي زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته:  نعم  لا
- إذا كان الجواب ب (لا) كيف يمكن للموظف أن يحب عمله وولائه لمؤسسته: .....
- 22- تظن أن للتكنولوجية مثل الآلات والمعدات ووسائل الإتصال دور في التأثير على الأداء الجيد للموظف:  نعم  لا
- إذا كان الجواب ب (لا) بماذا يتأثر الأداء الجيد للموظف بالمحافظة العقارية: .....
- 23- سوء منح التحفيزات والمكافئات من قبل الإدارة يؤثر سلبا على الأداء الجيد للموظف:  نعم  لا
- إذا كان الجواب ب (لا) كيف يقيم الموظف على أدائه الجيد من قبل الإدارة: .....
- المحور الرابع : العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء التي تتعلق بالفرد الموظف في المنظمة**
- 24- تعتقد أنه يجب أن يتوفر للموظف على معارف نظرية حتى يكون أداءه جيد:  نعم  لا
- 25- تعتقد أنه يجب على الموظف أن تكون له خبرة سابقة حتى يكون أداءه جيد :  نعم  لا
- 26- تعتقد أنه يجب على الموظف أن يكون له التدريب اللازم حتى يكون أداءه جيد:  نعم  لا
- 27- المشاركة والتعاون مع الزملاء لأداء الواجب وإتمام إنجاز العمل بالصورة الصحيحة ضروري :  نعم  لا
- 28- يجب على الموظف أن تكون له القدرة لأداء الوظيفة المؤكدة له:  نعم  لا
- إذا كان الجواب ب (لا) كيف يتم إختيار الجيد للموظف لأداء الوظيفة المؤكدة له: .....
- 29 - يجب أن تكون للموظف الرغبة في العمل حتى ترتفع فعاليته الوظيفية:  نعم  لا
- 30- عند عدم ضبط المهمة المؤكدة لك، تتجنب أحيانا تلك المهمة لتفادي حدوث مشاكل في الأداء:  نعم  لا
- إذا كان الجواب ب (لا)، كيف يمكن توظيف قدراتك بهذه المهمة: .....
- 31- في رأيك الدافع الأساسي لرغبة الموظفين في العمل هو الحصول على الحوافز المتوفرة:  نعم  لا
- إذا كان الجواب ب (لا) ما هو الدافع الأساسي لرغبة الموظف في العمل: .....
- 32- اهتمام الإدارة بك يزيد من إخلاصك في عملك وإعطاء المزيد من الفاعلية في الأداء:  نعم  لا
- إذا كان الجواب ب (لا) ما هو الدافع لفاعليتك للوصول إلى الأداء الجيد: .....



## ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي بالمحافظة العقارية بقلمة، من أجل تحسينه وتحريره من العوامل المعوقة حتى يتمكن الموظفون من تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

لتحقيق أهداف البحث تم إجراء دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية بقلمة، بالاعتماد على أسلوب الملاحظة والإستبيان الذي تكون من أربع محاور تضم 32 عبارة، وجه لعينة تضم 30 موظفاً، ولقد أثبتت نتائج الدراسة أن أداء العاملين يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية ذات الصلة ببيئة العمل في حد ذاته (جو العمل غير مناسب لتأدية العمل بكل كفاءة وفعالية، سوء التسيير الإداري وكثرة الغيابات وعدم الإنتظام في العمل، سوء توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات، نقص النمو وفرص الترقية المتاحة أمام الموظف، نقص الحوافز المادية والمعنوية، نقص التكنولوجيا الحديثة اللازمة لأداء المهام والأعمال بالصورة الجيدة)، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل ذات الصلة بالموظف (نقص المعارف النظرية والخبرة السابقة، نقص التدريب الجيد والمشاركة والتعاون مع الزملاء لأداء العمل بالصورة الصحيحة، نقص القدرة اللازمة والرغبة في العمل).

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الوظيفي، فعالية الأداء الوظيفي، محددات الأداء، العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء الوظيفي، المحافظة العقارية.