



دور الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدى موظفي بعض الشركات الخدمية

إعداد

د. رضا السيد محمد سليمان

مدرس العلوم السلوكية

معهد الوادي العالي للإدارة والمالية ونظم المعلومات

dr.reda_soliman@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

سليمان، رضا السيد محمد (٢٠٢٤). دور الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدى موظفي بعض الشركات الخدمية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥(٢)٣، ١-٥٧.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

دور الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدى موظفي بعض الشركات الخدمية

د. رضا السيد محمد سليمان

المخلص : يهدف البحث الحالي إلى محاولة الكشف عن دور الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل كمتغير مستقل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وقد تم صياغة المشكلة حول مستوي توفر متغيرات البحث من وجهة نظر مجتمع البحث المتمثل في عينة الدراسة الأساسية (١٨٣) موظفاً تمثل ٢٠٪ من مجتمع البحث المتمثل في عدة شركات محاسبية وخدمية وممثلين بـ (بعض الموظفين الإداريين والمحاسبين والقانونيين)، وتمثلت مشكلة البحث في التساؤلات التي تصف واقعاً إدارياً في الشركات الخدمية للوقوف على أهم الأبعاد والعوامل التي تساعد في تحسين جودة ومستوي فعالية الأداء الوظيفي مما سينعكس على مخرجات الأداء للمؤسسة و تحقيق أهدافها، وقد تمت الأستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي ومجموعة من الأساليب الإحصائية منها معاملات الارتباط الخطي الثنائي لبحث دلالة تأثير الارتباط بين متغيرات البحث الثلاثة ، وأختبار الإنحدار البسيط لأختبار صحة الفروض التي تتضمن العلاقات المباشرة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، وأسلوب الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي بطريقة stepwise للتعرف على مدى التأثير المعنوي للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل وتحليل التباين في اتجاه واحد للكشف عن دلالة الفروق في إختلاف سنوات الخبرة ونوع الوظيفة وفقاً لأستجابات أفراد عينة البحث علي أدوات البحث التي أعدتها الباحثة لقياس مستوى أبعاد بيئة العمل كبيئة إيجابية وأنواع الجدارات الوظيفية ، ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها أن الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل في الشركات محل البحث وبين مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي، وقد أوصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة الحرص علي تمويل البرامج التدريبية التي تنمي وتنتشر ثقافة الجدارات الوظيفية الأكثر تأثيراً وكيفية تطبيقها بالشركات. مما يلفت انتباه متخذي القرار بأهمية وضرورة تبني مفهوم الجدارات الوظيفية وأبعاد بيئة العمل الإيجابية والاهتمام بمؤشرات فعالية الأداء الوظيفي. كما قدمت الباحثة عدة مقترحات لبحوث مستقبلية تتناول متغيرات البحث الحالي بأبعاد وعينات مختلفة.

الكلمات المفتاحية: أبعاد بيئة العمل - الجدارات الوظيفية - مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي

مقدمة : إن البحث الحالي يحاول أن يفتح المجال لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال دراسة المتغيرات التي تساعد علي تحسين مخرجات الأداء في الشركات المحاسبية والخدمية ، وقد حاولت الباحثة الكشف عن طبيعة العلاقة المباشرة بين متغيرات البحث وتحديد نمط العلاقة بين الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط *Mediator variable* في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل كمتغير مستقل *Independent variable* ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي كمتغير تابع *Dependent variable*، بما سوف يساهم في صياغة السياسات والخطط الفعالة لتحسين وموائمة أبعاد بيئة العمل بما سينعكس علي فعالية الأداء الوظيفي إستنادا على ترسيخ أبعاد الجدارات الوظيفية بين أفراد فريق العمل ونشر مقتضياتها بين الموظفين في الشركات محل البحث ومثيلاتها في مجال إدارة الأعمال، وبالتالي تنمية سلوك العمل الإيجابي بالشركة ومن ثم زيادة مستوي فعالية الأداء وجودته وزيادة الإنتاجية وتقديم خدمات بجودة عالية وتحسين الكفاءة والفاعلية للشركات مما ينعكس علي جودة وكفاءة مخرجات الأداء ككل، وبناءا علي ذلك فقد أختارت الباحثة دراسة هذه المتغيرات نظراً لما لها من دور مؤثر وإرتباط معنوي دال بمؤشرات الأداء الوظيفي الفعال ومدى إنعكاسه علي تحقيق الشركات لأهدافها خاصة في مجال الشركات الخدمية بشكل عام والشركات التي تمثل مجتمع البحث بشكل خاص .

أولاً : مشكلة البحث : بالرغم من حرص العديد من المؤسسات في المجتمع محل البحث علي الأنتقاء والتوظيف لموظفين متميزين من أصحاب الخبرات والمهارات وتوفير أبعاد إيجابية لبيئة العمل ، وكذلك مؤشرات دقيقة لقياس فعالية الأداء الوظيفي ، إلا أن ذلك كله لا يضمن فعالية الأداء الوظيفي ، حيث وجدت الباحثة قصور في نتائج الدراسات التي تناولت مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي في علاقته بأبعاد بيئة العمل الإيجابية وعدم التركيز علي متغير الجدارات الوظيفية ، ويؤيد ذلك وجود مظاهر أو أعراض للمشكلة من خلال الدراسة الاستطلاعية علي عينة صغيرة من (٩٦) موظف من مجتمع البحث مختلفين عن الموظفين في العينة الأساسية للثبوت والتأكد من وجود تلك الأعراض والمظاهر السابق عرضها بهدف الوقوف علي المشكلة بشكل يعكس الواقع العملي وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن انخفاض تقدير الموظفين لأبعاد بيئة العمل كبيئة داخلية إيجابية ومدى تأثيرها علي أدائهم من وجهة نظر عينة الدراسة الاستطلاعية وكذلك مدى إنعكاس ذلك علي جودة وفعالية مؤشرات الأداء لديهم ، كما كشفت عن انخفاض شديد ونقص في فعالية وجودة الأداء الوظيفي ، رغم أن هؤلاء الموظفين تم أختيارهم وفقا للمتطلبات والمؤهلات والخبرات للوظائف التي يشغلونها ، ومن ثم يمكن القول بأن مشكلة البحث الحالي تكمن في وجود فجوة في الإنتاج الفكري المصري والعربي لدراسة طبيعة العلاقة الإيجابية بين الجدارات الوظيفية بأنواعها كمتغير وسيط وبين أبعاد بيئة العمل كمتغير مستقل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي كمتغير تابع ، كما تحاول المشكلات التي يطرحها البحث الحالي الكشف عن الأبعاد والمؤشرات والعوامل التي تساعد الموظف علي زيادة فعالية الأداء الوظيفي وكذلك التأثير الإيجابي لأبعاد بيئة العمل عليه بما سينعكس بشكل مباشر علي أهداف المؤسسة ودورها المجتمعي وجودة خدماتها. وعليه فان البحث يحاول الإجابة علي التساؤلات التالية والتي قد تساعد في صياغة أهداف وفروض البحث وتطوير قائمة الإستبيانات التي أستخدمها البحث في جمع البيانات ومعالجتها:

- ١- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد بيئة العمل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدي عينة البحث؟
- ٢- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد بيئة العمل و الجدارات الوظيفية لدي عينة البحث؟
- ٣- ما هي طبيعة العلاقة بين الجدارات الوظيفية و فعالية الأداء الوظيفي لدي عينة البحث؟
- ٤- هل تؤدي الجدارات الوظيفية دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل وبين مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدي عينة البحث؟
- ٥- هل توجد فروق معنوية بين أفراد العينة من الموظفين الذين تم تقسيمهم علي أساس سنوات الخبرة و نوع الوظيفة ، علي درجات تقييمهم لأبعاد بيئة العمل كبيئة إيجابية، وفي الجدارات الوظيفية التي تم اختيارهم وفقاً لها ، وفي مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ؟

ثانياً : أهمية البحث : يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يبحثه ، حيث يعد البحث الحالي إمتداداً للجهود المبذولة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة وتعظيم قدرات الموارد البشرية ، ويعتبر من البحوث المستفاه من واقع ميداني حيث إنه يعتمد علي أساليب وطرق كمية ويقدم نموذجاً وإطاراً يساهم في فهم الواقع في الشركات المحاسبية والخدمية ، ومن خلال مناقشة القضايا الخاصة بالتأثير الإيجابي للجدارات الوظيفية بأنواعها المختلفة كمتغير وسيط ، وعلاقته بأبعاد بيئة العمل و فعالية الأداء الوظيفي ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال. وبمراجعة أدبيات البحث تبين وجود القليل من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الأجنبية والعربية تناولت طبيعة العلاقة والتأثير المباشر بين هذه المتغيرات ، إلا أن البحث الحالي يجمع هذه المتغيرات معاً بشكل مختلف لبحثها والكشف عن طبيعة العلاقة بينها وبين أبعادها لدي عينة البحث وباستخدام ثلاثة إستبيانات تقيس متغيرات البحث الثلاثة من إعداد الباحثة ملحقه بالبحث للخروج بإستنتاجات تجيب علي تساؤلات البحث الحالي، وقد تم تقنين أدوات القياس في البحث الحالي علي عينة الدراسة الاستطلاعية والتي تكونت من (٩٦) موظف من نفس مجتمع البحث الحالي إلا أنهم لم يشاركوا في العينة الأساسية للبحث ، ومن ثم فإن أهمية هذا البحث تبرز من خلال سد الفجوة البحثية في بيئة إدارة الأعمال العربية والمصرية، في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية حيث تبين وجود ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط وبين أبعاد بيئة العمل و فعالية الأداء الوظيفي أما الأهمية التطبيقية فتتمثل فيما يتوصل إليه هذا البحث من نتائج وما يقدمه من توصيات ومقترحات قد تساعد المسؤولين في الشركات محل البحث وغيرها علي معرفة العوامل السلبية والإيجابية في أبعاد بيئة العمل ، وما لهذه البيئة من تأثير علي فعالية الأداء ومن ثم محاولة القضاء علي السلبيات أو الحد منها علي أقل تقدير، و تعزيز الإيجابيات للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء، وتبني مفهوم الجدارات الوظيفية في اختيار الموظفين الجدد وتقييم أداء الموظفين الحاليين وكيفية تعميم فكر الجدارات في دعم مستوي وزيادة فعالية الأداء الوظيفي. وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن مؤشرات كمية تشير إلي انخفاض في درجات تقييم الموظفين لأبعاد بيئة العمل كبيئة إيجابية محفزة ومعززة لمؤشرات الأداء الفعال ، مما يشير إلي ضرورة البحث عن متغير جديد يعزز هذه المؤشرات المنخفضة، وقد أظهرت الدراسات والبحوث التي ستعرض فيما يلي بأن هناك علاقات واضحة بين توفر الجدارات الوظيفية و أبعاد بيئة العمل وفعالية الأداء الوظيفي، إلا أن معظم الدراسات تبنت أبعاد مختلفة لكل متغير تختلف من دراسة إلي أخرى في مدي قربها او بعدها من مضمون هذه المتغيرات والمتوسط الوزني لكل بُعد .

ثالثاً : أهداف البحث : يهدف البحث الحالي إلي إستكشاف وإبراز العناصر التالية :

- ١- الكشف عن أهمية الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط يتأثر بأبعاد بيئة العمل ويؤثر في فعالية الأداء الوظيفي ، وكذلك وجود تأثير لمتغير أبعاد بيئة العمل علي فعالية وكفاءة مؤشرات الأداء الوظيفي.
- ٢- كما يهدف إلي الإشارة إلي أن تأثير أبعاد بيئة العمل مهما حرصت الشركة علي توطيدها والاهتمام بها يمكن أن ينخفض أو يختفي في حالة أختلاف أنواع الجدارات الوظيفية من شركة إلي أخرى مما يؤكد دور متغير الجدارات الوظيفية في العلاقة كمتغير وسيط ،حيث أهتم به العديد من الباحثين في المجال الأكاديمي والتطبيقي بوصفه متغير يعمل علي كفاءة ودقة إختيار الموظفين وتطورهم داخل المنشأة ، ورفع مؤشرات فعالية الأداء لديهم.
- ٣- إن نجاح الفرد الشخصي في بناء الأستقرار في مقر العمل والذي ينعكس بدوره بأن يتسم أداؤه بالإبداع والفعالية والبحث عن الجديد والإلتزام المؤسسي والرفاهية النفسية والدافع إلي تحقيق الذات وحيث تكون مشاركة الموظفين هي أكثر العناصر أهمية وتأثيراً علي الأداء التنظيمي، فهي تعد عنصراً جوهرياً بالنسبة للمفاهيم التنظيمية الحديثة، ويتضمن مفهوم الجدارات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء الفعال بل ويضمن كل ذلك ، فكانت دراسته كمتغير وسيط أهمية بحثية تدفع وتشجع الباحثين لتناوله وتحديد أنواعه وأبعاده ومحاولة دراسة علاقته بباقي المتغيرات التي تحقق فعالية الأداء.
- ٤- كما يحاول البحث الوصول للعوامل التي تساعد الشركات لتفعيل مصطلح الجدارات الوظيفية ولا تكفي بمتطلبات الوظائف من مؤهلات وخبرات حيث أن ذلك ليس ضماناً لنجاح الفرد في أداء عمله بفعالية واستمراره فيه.
- ٥- أكدت الدراسات والأبحاث أن للجدارات الوظيفية تأثير واضح علي تحسن أبعاد بيئة العمل كبنية إيجابية لديهم ويساهم في رفع درجات الأنتماء والولاء للشركة وبالتالي فعالية وجودة الأداء بما ينعكس علي مخرجات الأداء بشكل إيجابي والاستفادة من طاقاتهم الفكرية والفنية والعملية الهائلة وغير المحدودة إذا أحسن اختيارهم وفقاً لمعايير الجدارات الوظيفية وليس المؤهلات والخبرات فقط ، لذا يحاول البحث الحالي أن يبرزه للتأكيد علي أهميته.
- ٦- تحتاج الشركات الخدمية إلي توظيف المعرفة بأبعاد بيئة العمل المحفزة علي الأداء الفعال لمهام ومتطلبات العمل المنوطين به داخل المنشأة، ونشر شفافية مؤشرات فعالية الأداء ومدى إرتباطها بالجدارات الوظيفية للوصول إلي تحقيق أهداف المنشآت والأفراد معاً.

رابعاً : حدود البحث : تم إجراء البحث في ضوء الحدود التالية :

١-حدود موضوعية : تناول البحث الحالي ثلاثة متغيرات إجرائية ، وهي :

- أبعاد بيئة العمل (كمتغير مستقل) والذي تضمن خمسة أبعاد فرعية هي (المصادقية – الإحترام – العدالة – الفخر- الزمالة)
- الجدارات الوظيفية (كمتغير وسيط تفاعلي) والذي تضمن أربعة أبعاد فرعية هي: (الخاصية الضمنية - العلاقات السببية - المرجع المعياري - التفرد وعدم الشيوغ)

- **فعالية الأداء الوظيفي (كمتغير تابع)** والذي اقتصر على خمسة معايير وهي (الأداء الوظيفي والإنجازات- المؤهلات والقدرات- السلوك الوظيفي-المبادرة والإبداع - المهارات القيادية)

٢- **حدود مكانية** : تم تطبيق البحث على مجموعة من الموظفين العاملين بأربعة شركات مختلفة، تعمل شركتان منها في مجال المحاسبة المالية والقانونية، هي شركة دار الاستشارات للمحاسبة والضرائب بمدينة نصر محاسبون ومراجعون قانونيون وتم مشاركة (٧٦) موظف منها في عينة البحث الأساسية، وشركة إم وان جروب للمحاسبة - محمد رزق وشركاه بمصر الجديدة وتم مشاركة (٦٣) موظف منها في عينة البحث، وشركتان في مجال الخدمات الطبية هي شركة وادي النيل للخدمات الطبية بالمحافظة بمصر الجديدة وشارك منها (٧٦) موظف في عينة البحث الأساسية للبحث الحالي، وشركة جلوب ميد مصر بالقاهرة الجديدة وتعملان في مجال الرعاية والتأمين الطبي وشارك منها (٦٩) موظف في العينة الأساسية للبحث، وتم سحب عينة البحث في ثلاثة أنواع للوظائف التي يستهدفها البحث الحالي وهي الوظائف الإدارية والمحاسبية والقانونية وتمثل هذه العينة العشوائية ٢٠٪ من مجتمع البحث، وهناك موظفين بهذه الشركات في تخصصات أخرى لم تهتم الدراسة الحالية بحصرهم، كما تم استبعاد (٩٦) موظف شاركوا مسبقا في الدراسة الاستطلاعية وتقنين استبيانات البحث، (٥٢) موظف من الشركات المحاسبية و(٤٤) موظف من شركات الخدمات الطبية.

٣- **حدود بشرية** :تم تطبيق البحث على عينة الأساسية للبحث والتي تتكون من(١٨٣) موظف من الشركات الاربعة السابق الإشارة اليهم في الحدود المكانية للبحث وتكونت العينة من (٨٤) موظف من شركات المحاسبة المالية والقانونية و(٩٩) موظف من شركات الخدمات الطبية في ثلاث تخصصات المحاسبة والإدارة والشؤون القانونية وتمثل ٢٠٪ من مجتمع البحث ككل.

٤- **حدود زمنية** :تم تطبيق البحث على العينة الأساسية في الربع الثاني من عام ٢٠٢٣ بمقرات عمل أفراد عينة البحث، وسبقه تقنين أدوات البحث على عينة الدراسة الاستطلاعية (٩٦) موظف وعمل الدراسة الاستطلاعية للكشف عن مشكلة البحث وتقنين أدواته في مارس ٢٠٢٣

القسم الاول: أدبيات الدراسة

ويتضمن الإطار النظري، الدراسات السابقة، التعليق على الدراسات السابقة، نموذج الدراسة، الفروض البحثية، منهج الدراسة ويشتمل على (أنواع البيانات ومصادرها - مجتمع وعينة الدراسة - نماذج جمع البيانات - جمع البيانات - أساليب التحليل للبيانات).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تتناول الباحثة في هذا الجزء الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم البحث، والإشارة لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث وتنتهي بصياغة فروض البحث.

- متغير أبعاد بيئة العمل
 - متغير الجدارات الوظيفية
 - متغير فعالية الأداء الوظيفي
 - كمتغير مستقل
 - كمتغير وسيط
 - كمتغير تابع
- وذلك كما يلي :

١- **متغير أبعاد بيئة العمل** : وهو المتغير الذي يلعب دور المتغير المستقل في البحث الحالي، فالعمل يشكّل كافة المجهودات الواعية والإرادية التي يسعى من خلالها الإنسان إلى إشباع حاجاته عن طريق

المُساهمة في إنتاج وتقديم الخدمات والأفكار وكافة أشكال مخرجات الأداء الدالة علي القيام بمتطلبات الوظيفة ، وتحيط بالعمل مجموعة من الظروف والعوامل التي تُشجع المُفكرين والباحثين على تحليله ودراسته من أجل تحقيق كافة أهداف المؤسسات، والشركات ، ومُنظمات الأعمال المتنوعة ، والمُساعدة على توفير حاجات الأفراد المُختلفة، ومن أهمها بيئة العمل (Work Environment) وهو الموقع الذي يُستخدم لأداء مهمّة مُعيّنة حتى الأنتهاء منها، وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي، والمناطق التي تُحيط بالعمل، مثل موقع المكاتب أو مبنى المنشأة ، كما قد تشمل مُكونات أخرى مثل مستوى الضوضاء، والمميّزات الإضافيّة الخاصة في العمل.

وتُعرّف **بيئة العمل** بأنّها المكان الذي يستخدمه الناس للعمل، مثل المؤسسة، أو المصنع، أو المكتب. وقد أهتمّ علم الإدارة بتقسيم بيئة العمل في المنشآت المُختلفة إلى عدّة أنواع، ويُساعد كلّ نوع منها على توضيح طبيعة العلاقة بين أنواع هذه البيئات ممّا يُساهم في تقديم شرح حول نوعيّة العناصر التي تتكون منها كلّ بيئة عمل، ومن أهمّ أنواع **بيئة العمل**: بيئة العمل العامة: وهي البيئة التي تتضمن كافة الأبعاد المحيطة بالمنشأة أو تنظيم العمل، وتمتلك القدرة على التأثير على نشاطاته، ولا توجد ضرورة لارتباطها مع أيّ عناصر داخل المنشأة، ومن الأمثلة على هذا النوع من بيئات العمل البيئة الطبيعيّة مثل المناخ والطبيعة، والبيئة الاقتصاديّة مثل أنظمة الاقتصاد، والبيئة التكنولوجيّة مثل التطور والمعرفة، والبيئة الاجتماعيّة مثل الطبقات والأدوار الاجتماعيّة، والبيئة الثقافيّة مثل التقاليد والعادات؛ لذلك تُعدّ بيئة العمل العامّة هي المنطقة العامة التي تعمل فيها كافة أنواع المنشآت، والمؤسسات، والشركات، سواء أكانت خدميّة أم صناعيّة أم إنتاجيّة أم تجاريّة، كما تشمل هذه البيئة كافة مكونات المجتمع، وخصوصاً النُظم الثقافيّة، والاجتماعيّة، والاقتصاديّة، والسياسيّة. (Chandrasekar, K., 2011) ، وبيئة العمل الخاصة : وهي البيئة التي تكون فيها المنشأة بمفردها، ولا تُشاركها فيها المنشآت الأخرى، ومن الأمثلة على هذه البيئة النظام الداخلي للمنشأة، وأسلوب الإدارة المُطبقة والخاصة بها، ومن المُمكن تعريف بيئة العمل الخاصّة بأنّها كافة الأبعاد التعاونيّة، والطبيعيّة، والاجتماعيّة، والمناخيّة، والاقتصاديّة، والسياسيّة التي تساهم في التأثير على منشأة ما بشكلٍ مباشرٍ أو على قطاع عملٍ بشكلٍ ذاتي. تُعدّ العلاقة بين كلٍّ من بيئتي العمل العامّة والخاصة غير واضحة في حدودها ومعالمها بسبب التداخل في تأثيرها وتأثيرها على المنشآت بشكلٍ عام؛ إذ تُعدّ بيئة العمل العامّة عبارة عن الشكل الذي تعمل وتوجد فيه كافة أنواع المنشآت، وتسعى إلى التأثير عليها، أمّا بيئة العمل الخاصّة فتوجد بها المنشأة بشكلٍ فرديّ وبعيدٍ عن أيّ مُشاركةٍ من منشأةٍ أخرى، ومن المُمكن التمييز بين كلٍّ من بيئتي العمل بالاعتماد على دراسة درجة العلاقة الظاهرة بين المتغيّرات الخاصّة في بيئة العمل والمنشأة؛ أي الترابط بين ما تحصل عليه المنشأة من البيئة الخاصّة بها، وما تُقدّمه لها من مخرجاتٍ ماديّة أو خدميّة وفقاً لطبيعة العمل الخاص بها. (Leblebici, D., 2012) وبيئة العمل الخارجيّة : وهي كافة الأشياء التي توجد خارج حدود المنشأة، كما تشمل جميع المتغيّرات الخارجيّة المؤثرة على المنشآت بشكلٍ عام، وتعتمد بيئة العمل الخارجيّة على عدّة عواملٍ أساسيّة، وهي العوامل التكنولوجيّة، والعوامل الاجتماعيّة، والعوامل الاقتصاديّة؛ حيث تُشير كافة هذه العوامل إلى الحالة الاقتصاديّة الحاليّة والمستقبليّة، والاتجاهات والقيم الخاصّة في العملاء والموظفين والتقنيات؛ فالمنشآت لا توجد في منطقة فارغة؛ بل تُعتمد على الوجود ضمن مجموعةٍ من العوامل التي تتأثر وتؤثر فيها. (ربيع، ٢٠١٠، Parveen & et al., 2012) و بيئة العمل الداخليّة: وهي مجموعةٌ من الجماعات، والنُظم، والتشريعات العاملة داخل بيئة المنشأة وتعتمد عليها في عملها، ومن الممكن

تعريف بيئة العمل الداخلية بأنها البيئة التي تُمثلُ المنشأة، وتحتوي على رسالتها، وثقافتها، وأهدافها، وجميع العاملين فيها، ومواردها، وسياساتها، وعملياتها الإنتاجية، كما تُساهم هذه البيئة في تشكيل الانطباع العام المُرتبط مع كافة أعضاء المنشأة، ويتضمن العديد من المتغيرات، مثل طريقة تعامل المدير مع الموظفين، والفلسفة الخاصة في الإدارة العليا، والأهداف التي تهتم المنشأة بتحقيقها. (سلطان التالفة والتي اتفقت عليها معظم الدراسات ومنها (حسن ٢٠١١، وعلي، ٢٠١٦، والانصاري ٢٠١٧، وبخيت، ٢٠١٧، المشوط، ٢٠١١)

أبعاد بيئة العمل: تعتمد بيئة العمل الناجحة التي تُشكل مجموعةً من العلاقات المهنية، والوظيفية بين عدة أفراد على خمسة أبعادٍ أساسية وهي: (المصادقية – الاحترام – العدالة – الفخر – الزمالة)

المصادقية: هي قياس مدى رؤية الموظفين لصدق الإدارة من حيث الثقة والإقناع؛ عن طريق تقييم الإدراك الخاص في الموظفين عند تنفيذ الاتصال مع الإدارة. يشمل تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين عدة أبعاد، من أهمها: أن يعلم الموظفون كافة العناصر المؤثرة على نجاح المنشأة. أن يتمكن الموظفون من فهم أهميتهم في المنشأة ورؤيتها نحو أهدافها. أن يُركز الموظفون على نشاطاتهم ومهامهم دون الحاجة إلى الحصول على تفسيرات من الإدارة. (بخيت، ٢٠١٧)

الاحترام: هو تحديد مقدار احترام الإدارة لكافة الموظفين؛ عن طريق تقييم المستويات الخاصة في الدعم، والرعاية، والتعاون التي يحصل عليها الموظفون أثناء تعاملهم مع الإدارة، كما يشمل الدعم توفير الموارد، والفرص الخاصة بالتدريب، وتقدير الإنجازات الوظيفية. (حسن، ٢٠١١)

العدالة: هي مدى إدراك العدالة من قبل الموظفين، والمُرتبطة مع سياسات وتصرفات الإدارة عن طريق تقييم الإنصاف، والحيادية، والمساواة داخل بيئة العمل بالاعتماد على تحقيق التوازن في التعامل مع جميع الموظفين وخصوصاً في مجال تقديم المكافآت. (الأنصاري، ٢٠١٧)

الفخر: هو شعور جميع الموظفين بالفخر أثناء تنفيذهم لعملهم عن طريق تقييم مشاعر كل موظف منهم تجاه وظيفته، ومجموعة العمل أو الفريق الذي يعمل معه، وبيئة العمل المُرتبطة مع المنشأة. **الزمالة:** وهي شعور كافة الموظفين بالزمالة مع زملائهم في بيئة العمل عن طريق تقييم الألفة، وطبيعة المجتمع الخاص في موقع العمل داخل المنشأة. (جودة، ٢٠١٠، علي، ٢٠١٦)

وتري الباحثة أن متغير أبعاد بيئة العمل كمتغير مستقل في البحث الحالي بأنها البيئة الداخلية التي تُمثلُ المنشأة وهي النُظْم، والتشريعات العاملة داخلها وتعتمد عليها في عملها، وتحتوي على رسالتها، وثقافتها، وأهدافها، وجميع العاملين فيها، ومواردها، وسياساتها، وعملياتها الإنتاجية، كما تُساهم في تشكيل الانطباع العام المُرتبط مع كافة أعضاء المنشأة، وكذلك طريقة تعامل المدير مع الموظفين، والفلسفة الخاصة بالإدارة العليا، والأهداف التي تهتم المنشأة بتحقيقها، وتعتمد بيئة العمل الناجحة علي توفر أبعاد بيئة العمل الخمسة وهي المصادقية والاحترام والعدالة والفخر والزمالة في العلاقات المهنية، والوظيفية بين الأفراد.

٢-متغير الجدارات الوظيفية : وهو المتغير الذي يلعب دور المتغير الوسيط في البحث الحالي ، وتعرف الجدارات الوظيفية بأنها مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي

تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية، تفوق المعدلات العادية، والتي تؤهل الموظف بشكل عام للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منه بكفاءة عالية، وهي المحصلة النهائية للتعليم والخبرات والمهارات، وتعتبر الجدارات الوظيفية من أهم العناصر التي يجب التأكد من توافرها عن الاختيار والتوظيف في المنشأة نظراً لما لها من أثر بالغ على مستوى الاداء. وهناك ثلاثة مداخل لتحديد الجدارة الوظيفية : المدخل العلمي: حيث أن الجدارة تستند أساساً على تحليل وتوصيف الدور، وتكون نتائج هذا التحليل والتوصيف هو تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء الدور، وتقيم هذه الجدارات بمعايير غالباً ما تكون معايير سلوكية. والمدخل النفسي: حيث أن الجدارة تستند على مميزات الشخصية بما تمتلكه من ذخيرة فنية وسلوكية ودوافع ومعامل ذكاء، حيث تعتبر أفضل الوسائل لتوقع النجاح المهني. ومدخل الأعمال: حيث أن الجدارة ميزة تناقسية، فالأداء الأعلى هو الذي يحدد الجدارات الوظيفية. وقد تبين أن متطلبات الجدارة تشير إلى الأبعاد المحددة للسلوك والكامنة وراء فشل أو نجاح أداء وظيفة معينة أو مجموعة معينة من الوظائف، وأن الشخص الجدير وظيفياً غالباً ما يتجه نحو المستويات العليا في إدارة المنظمات، فالمستوى الإداري الذي يستحقه الفرد الجدير هو مستوى الإدارة الأعلى من المستوى الذي هو فيه، اعتماداً على تميزه وامتلاكه للخصائص والصفات التي لا يمتلكها الآخرون. (Boyatzis & Sons, 1982)، (مبارك، ٢٠١٣)

أنواع الجدارات الوظيفية : بينت الدراسات أن الجدارة تنقسم إلى قسمين وفقاً لمعايير أداء الوظيفة التي تنبئ تلك الجدارات عنها: الجدارات الاستهلاكية: وهي الخصائص الأساسية (وعادة ما تكون معلومات أو مهارات أساسية مثل القدرة على القراءة) التي لا يستغنى عنها أي فرد في الوظيفة ليحقق أقل قدر مقبول من الفاعلية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين. والجدارات التمييزية: وهي تلك العوامل التي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط فعلى سبيل المثال يعتبر التوجه للإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع أهداف تفوق تلك المطلوبة من المؤسسة – جدارة تفرق ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط. ويترتب علي وجود هذين القسمين من الجدارات وفقاً لمعايير أداء الوظيفة ان يصبح الشخص لديه القدرة على إدارة الأفراد، و معرفة وسائل تطوير الأداء، والقدرة على بناء وإدارة العلاقات، و القدرة على العمل الجماعي، وامتلاك مهارة التفاوض، و القدرة على توليد روح معنوية عالية في جماعة العمل، وكذلك قدرة الحصول على مجموعات عمل متباينة لتحقيق هدف مشترك. (الملكاوي، ٢٠١٧، الناصرة، ٢٠١٩)

اختلاف نوعية الجدارات باختلاف الوظائف : تختلف الجدارات باختلاف نوعية الوظائف ، من المعروف ان الوظائف في اي مؤسسة عادة ما تصنف حسب طبيعة مهامها إلى نوعين رئيسيين هما الوظائف القيادية أو الإشرافية والوظائف التنفيذية. وأن الوظائف القيادية او الإشرافية هي الوظائف التي يقوم شاغلها بالأدوار والوظائف الإدارية المتعارف عليها. اما الوظائف التنفيذية سواء الاعمال التنفيذية الفنية والتي يقوم بها الفنيون أو الحرفيون في أعمال الإنتاج والصيانة غيرها ، أو الوظائف التنفيذية الأخرى والتي يقوم شاغلها بالأعمال التنفيذية غير الفنية مثل المحاسبين والمراجعين والمختصين في المشتريات والعلاقات العامة وغيرها. كما تضم أيضاً وظائف عمال الإنتاج والخدمات العادية (العمال العاديين). وفي ضوء هذا التصنيف للوظائف في المستويات الإدارية المختلفة تصنف الجدارات إلى ثلاث أنواع على النحو التالي : الجدارات السلوكية او الجدارات الناعمة وترتبط هذه الجدارات بالوعي الذاتي والعلاقات الشخصية التبادلية للفرد ، كذلك المبادرة والتوجيه والتحفيز والقيادة

وفرق العمل وغيرها. وبالطبع تختلف هذه الجدارات باختلاف المستوى الوظيفي كما سيرد ذلك فيما بعد. و الجدارات الإدارية: وترتبط تلك الجدارات بالأدوار والوظائف الإدارية مثال جدارات التخطيط، التنظيم، التفويض، الاتصالات، تحقيق الانضباط الوظيفي، اتخاذ القرارات الإدارية في كافة الأنشطة الوظيفية والإدارية. الجدارات الفنية او الجدارات الجامدة مثل إلمام أخصائي المشتريات بأسس المفاضلة بين مصادر التوريد، وإلمام أخصائي الموارد البشرية بأسس تقييم أداء العاملين، وإلمام الفنيين بكيفية التعامل مع البرمجيات والاطهزة والمعدات وغيرها وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف التنفيذية الاخرى، كما تؤثر عدد سنوات الخبرة في تراكم المعارف والخبرات والجدارات العملية والفنية وتظهر فروق في فعالية وجودة الأداء. (لوسيا وليزنجر، ٢٠٠٠، العوامل، ٢٠٠١)، وفي ضوء ذلك تري الباحثة ان عامل الجدارة الوظيفية والتميز عند الافراد له أربعة أبعاد أساسية يجب أن تتوفر في الفرد الجدير هي: (الخاصية الضمنية - العلاقات السببية - المرجع المعياري - التفرد وعدم الشبوع)

(١) -الخاصية الضمنية: وتعنى أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية لأن تمكنها من التنبؤ بالسلوك في العديد من الحالات والمهام الوظيفية, وتعتبر الجدارات خواص ضمنية للشخص وتشير إلى طرق للتصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف, وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة. ومن هنا نجد أن للجدارة مجموعة من الخواص, وهي: الدوافع: وهي الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتتسبب في إقدامه على تصرف ما. وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة, ودائما ما يقوم أصحاب دوافع الإنجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم وتحمل المسؤولية الشخصية لإنجازها, كما يستفيدون من التغذية المرتدة في تحسين العمل بصورة مستمرة, والدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية أو صفات أساسية ذاتية التوليد تنبئ عما يفعله الناس في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة لصيقة. والصفات: وهي الخصائص المادية والاستجابة للظروف أو المعلومات, كما أن التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح. منها المفهوم الذاتي: توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية, وتعتبر الثقة بالنفس أى إعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالا في أى حالة تقريبا جزءا من المفهوم الذاتي للشخص. وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو إستجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره. والمعرفة: وهي المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين, والمعرفة جدارة مركبة فالدرجات في اختبار المعرفة عادة ما تفشل في التنبؤ بمستوى أداء العمل لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات لا بالطريقة التي تستخدمها المعلومات في العمل, ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاسترجاع في حين أن ما يهم هو القدرة على إيجاد المعلومات. والمهارة: وهي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية, كما تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي (أى معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط), والتفكير المفاهيم أى التعرف على الأنماط في بيانات معقدة. ومن السهل نسبيا تطوير جدارات المعرفة السطحية والمهارات لذلك فإن التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الموظف. أما جدارات الدوافع الكامنة والخصائص الذى يمثل الشخصية فإنها أصعب تقييما وتطويرا, لذلك فإنه من الأجدى إقتصاديا أن يتم الإختيار وفقا لهذه الميزات. (ابو بكر، ٢٠١٥، 2002; ; Hammons & Keller, 1990)

Sylvia Horton, & et al.

(٢)- **العلاقات السببية:** العلاقات السببية معناها أنه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تنتبأ بالتصرف والأداء حيث تنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة، والتي تنبئ بالتالي عن نتائج أداء العمل، وهذا ما يؤكد عليه السريان السببي المنطلق من الدافع والخصائص والممار بالتصرف والمنتهى إلى النتائج. ودائماً ما تشتمل الجدارة على الدافع أو قوة الخاصية التي تسبب التصرف في اتجاه نتيجة ما، فعلى سبيل المثال دائماً ما تشتمل جدارات المعلومات والمهارات دافعاً أو صفة أو مفهوماً ذاتياً يكون بمثابة المحرك أو القوة الدافعة للمعلومات أو المهارة التي تستخدم. وقد تكون الأفكار جزءاً من السلوك المبني على الفعل حيث التفكير يسبق التصرف وينبئ عنه مثل أفكار التخطيط أو أفكار حل المشكلات. (سبنسر و سبنسر، ١٩٩٩، Muchhal, D. S., 2014)

(٣)- **المرجع المعياري:** و معناه أنه بإمكان الجدارة أن تنتبأ بالشخص الذي يجيد أو لا يجيد القيام بعمل ما. وذلك قياساً على معيار أو مواصفات معينة. ويعتبر المرجع المعياري أمراً في غاية الأهمية في تعريفنا للجدارة فالخاصية لا تعتبر جدارة إلا إذا أنبأت عن شيء له معنى في العالم الحقيقي. فالخاصية أو الشهادة التي لا تؤدي إلى فارق في الأداء ليست بجدارة ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد. والمعايير الأكثر استخداماً في دراسات الجدارة هي: الأداء المتفوق: ويعرف إحصائياً بانحراف قياسي واحد فوق الأداء المتوسط وهو مساو تقريبا للمستوى الذي يحققه صاحب أعلى أداء ضمن عشرة أشخاص في مجال عمل معين. والأداء الفعال: والمعنى الحقيقي له عادة هو (أدنى مستوى مقبول) من العمل أو الحد الأدنى الذي لو أنخفض عنه الموظف لم يعتبر ذا جدارة لانجاز هذا العمل. Mulder, (2006; Bolden & Gosling, 2007; M., النواصرة، ٢٠١٩)

(٤)- **التفرد وعدم الشبوع:** هناك جدارات أخرى متفردة وغير معتادة تختص بها وظيفة معينة أو نوعية من الوظائف منها: الجدارات المتفردة الأكثر شبوعاً مثل تفضيل المهنة إستمتاع الشخص فعلا بوظيفته والحصول على الطاقة الإيجابية منها، والتقييم الذاتي الدقيق كمعرفة الشخص نقاط القوة والضعف لديه وإستخدام نقاط القوة بفعالية. والرغبة في الإنتماء وتبدو في إهتمام وإستمتاع حقيقي بالأخرين، ومهارات الكتابة كالقدرة على الكتابة بإتقان و بُد النظر ويظهر في القدرة على خلق مفهوم جديد لرسالة المؤسسة، والإتصال التصاعدي بإحاطة الرئيس علماً بكل التطورات الهامة الجيدة والسيئة في كل الأوقات، وعدم الخوف من الرفض حيث لا يهتم إذا لم يعجب الآخرين به والشمولية كالتعلق بالشمولية والإهتمام بالتفاصيل. وهناك الجدارات غير المعتادة: مثل مقاومة تدخل الآخرين في مجال مسئولية الشخص والإستخدام الغير متضارب لنفوذ المنصب، ووضع آلية للحصول على التغذية المرتدة والوعي القانوني بالأنتباة للقوانين وحدود الصلاحية القانونية والوعي الأمن والانتباة للتهديدات المحتملة واحترام سرية المعلومات الشخصية (شاندو وكوبرا، ٢٠٠٢، Emiliani, 2003، العبادي والشعار، ٢٠١٩)

وتري الباحثة أن الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في البحث الحالي تتضمن المعرفة والمهارات والسلوكيات وتنبع من متطلبات العمل المنعكسة من كفاءة العمل، ومضمون الوظيفة ذاتها لتحديد المتطلبات الفنية أو المهنية وأيضاً الكفاءات القيادية والإدارية والشخصية، بالإضافة للمستوى الثقافي الذي يستطيع المرء أن يعمل وينتج من خلاله، وهذه الأبعاد من شأنها أن تجعل الفرد مميزاً من بين الآخرين اعتماداً على مستوى إكتسابه لهذه الأبعاد وأن مستوى تلك الجدارات تختلف باختلاف نوعية الوظائف وعدد سنوات الخبرة بالمؤسسة. وقد تزداد أهمية الجدارات الإدارية والسلوكية بالنسبة

للوطناء القيادية أو الإشرافية وتقل أهمية الجدارات الفنية ، بعكس الوطناء التنفيذية حيث تزداد أهمية الجدارات الفنية (أو الوظيفية) والسلوكية وتقل أهمية الجدارات الإدارية. كما تختلف أيضا الاهمية النسبية لهذه الجدارات باختلاف المستويات الإدارية.

٣- متغير مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي : وهو المتغير الذي يلعب دور المتغير التابع في البحث الحالي حيث أن فعالية الأداء الوظيفي للفرد هي مقاييس توضع في مكانها الصحيح لتعقب الأداء المحدد، وهو قيمة قابلة للقياس تُظهر مدى فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وتستخدم الشركات مؤشرات فعالية الأداء في مختلف المراحل لتقييم مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تُركز مؤشرات الأداء ذات المستوى العالي على الأداء العام للمنظمة، بينما تُركز مؤشرات الأداء ذات المستوى المنخفض على عمليات الأقسام مثل المبيعات، والتسويق. كما تساعد مؤشرات الأداء على تحديد الأهداف الخاصة بالشركة، وتُظهر مدى فعاليتها في تحقيق هذه الأهداف، وتساعد جميع الموظفين على التركيز على الأهداف، وتحديد الأمور التي تُجدي نفعاً في عملية التوظيف التي تقوم بها الشركة ومدى فعاليتها ، وتعد مؤشرات الأداء ذات فعالية أكبر للموظف مما هي للإدارة ، فقد يستخدمها المدير لقياس مدى فعالية الموظف في أداء مهامه ومسؤولياته ، إلا أنها تساعد الموظف في تحديد الأمور التي يبرع في أدائها وكيف يمكنه تطوير أداءه إلا أن فعالية الأداء الوظيفي تختلف عن ذلك حيث انها تشير الي فعالية أداء الفرد لمتطلبات الوظيفة التي يقوم بها من زاوية رؤية أهداف الشركة. (حسن ،٢٠٠٠، عبيد ،٢٠٠٠، Cooke, 2000 ، الحراحشة ،٢٠١١) وفي ضوء ذلك تري الباحثة أن فعالية الأداء الوظيفي عند الافراد له خمسة معايير هي: (الأداء الوظيفي والإنجازات -المؤهلات والقدرات -السلوك الوظيفي - المبادرة والإبداع - المهارات القيادية) ويحاول البحث الحالي قياسها من وجهة نظر الموظف وتقييمه لفاعلية أدائه الوظيفي ، أي تقييمه لنفسه علي نفس المؤشرات التي تقيمه عليها الشركة

(١)-الأداء الوظيفي والإنجازات : ويتضمن معيارين هما الجودة والإنتاجية وتقييم الأداء ، ومنهم مؤشرات التميز لمؤشر الأداء الوظيفي والإنجازات فيما يتعلق بالجودة والإنتاجية فهي السرعة والدقة في الإنجاز، وكفاءة استغلال الوقت في إنجاز العمل، وإدارة الوقت وتحديد الأولويات، وحجم العمل المنجز في الظروف الاعتيادية ، والجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز العمل والتي تفوق المتوقع منه أو تتعدى نطاق عمله ، وتخطي العقبات والصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة ، مستوى الجودة في أداء العمل، والقيمة المضافة لجهود الموظف على العمل من حيث التكلفة والخدمة وجودة وطريقة العمل ، والقدرة على الاستمرار بالعمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الأحوال (مثل زيادة حجم العمل ، العمل لساعات إضافية ، ومقارنة حجم العمل المنجز وسرعة إنجازه مع نتائج الزملاء، والقدرة على الإستجابة لتغير الأولويات ، أما فيما يتعلق بمؤشرات التميز الخاصة بتقييم الأداء فهي قياس ومراجعة مستوى الأداء الوظيفي، والتعلم والاستفادة من عملية مراجعة الأداء الوظيفي، والقيام وبشكل مستمر بمراقبة وتصحيح الأداء لتفادي المشاكل والأخطاء، والقدرة على التصرف في حالة تفويض الصلاحيات ، وتحقيق النتائج بالتعاون مع الزملاء أو الوحدات التنظيمية الأخرى ، وقياس مستوى إنجاز الأهداف الموضوعية والخاصة بالموظف وذات الصلة بالأهداف المؤسسية. (Boyatzis & Sons, 1982 ; Mitchell, 1982 ، حسن، ١٩٩٩ ; Rai , 2013 ، كافي، ٢٠١٦)

(٢)-**المؤهلات والقدرات** : ويتضمن أربعة معايير هي المؤهلات العلمية والدورات التدريبية و المعرفة بمهام الوظيفة وتنظيم العمل و التطوير والتحسين و علاقات العمل والاتصال ومن أهم مؤشرات التميز فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية والدورات التدريبية ، ومدى ملاءمة المؤهلات العلمية مع تلك المحددة في الوصف الوظيفي، وتناسب المؤهلات العلمية مع طبيعة العمل، وأثر الدورات التدريبية على القيام بالعمل بكفاءة، واستخدام المهارات والمعارف المكتسبة لإنجاز العمل، أما المعرفة بمهام الوظيفة وتنظيم العمل فمؤشرات التميز هي المعرفة بالوصف الوظيفي والمعرفة المهنية بطبيعة العمل ، ومتطلباته ، والمنهجية التي يتبعها الموظف لإنجاز العمل المطلوب ، والتخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام الوظيفية ، وتنظيم العمل ليتمكن الزملاء من متابعة العمل من بعده أو في حال غيابه ، أما التطوير والتحسين فمؤشرات التميز هي تطوير المهارات الوظيفية وأمتلاك مهارات جديدة ، وأكتساب الخبرات وانعكاسها على الأداء ، والاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين ، والرغبة في تطوير القدرات وأكتساب المزيد من الخبرة والتدريب ، والسرعة في أكتسابها، والبحث عن أساليب جديدة تهدف إلى تحسين الأداء ونوعيته ، والتعامل مع المشكلات وصنع واتخاذ القرارات ، وفيما يتعلق بعلاقات العمل والاتصال فمؤشرات التميز لها هي لباقة التعامل مع الزملاء في العمل ، وحسن العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين ومدى التعاون معهم، والمقدرة على التأثير في الآخرين ، والمقدرة على بناء علاقات إيجابية مثمرة مع الآخرين لمصلحة العمل ، والعمل بروح الفريق وتحفيز الزملاء على العمل بروح الفريق ، والتعامل مع الزملاء ومتلقي الخدمة باحترام وثقة ، والمقدرة على إيصال وأستقبال المعلومات، والمقدرة على تبادل الأفكار شفويًا وكتابيًا وإلكترونيًا ، والتفاعل بمهنية مع التعليمات والأوامر والشكاوي ، والمقدرة على التعاون مع الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة والمؤسسات الأخرى، والإنصات الجيد والمقدرة على تقبل الاقتراحات والانتقادات. (عبيد ، ٢٠٠٠ ; Bevan,2012 ; Jash ,2007 أبو بكر، ٢٠١٥)

(٣)-**السلوك الوظيفي**: ويتضمن ثلاث معايير **الإلتزام بأنظمة العمل** والإخلاص والأنتماء وأخلاقيات العمل ومن أهم مؤشرات التميز لمعيار الإلتزام بأنظمة العمل هي الإلتزام بأنظمة وتعليمات العمل وسياسات الشركة ، والإنتظام في أداء المهام المكلف بها لتحقيق الأهداف والنتائج التي ترسمها الشركة ، والعمل بكفاءة ضمن المواعيد المحددة لإنهاء العمل المطلوب ، وعدم التغيب والتمارض والإكثار من المغادرات غير الضرورية ، أما الإخلاص والأنتماء فمؤشرات التميز له هي المحافظة على ممتلكات الشركة وأموالها والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل ، والمحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومتلقي الخدمة والزملاء ، وعدم إستغلال الصلاحيات والسلطة ، والمحافظة على سمعة الشركة ، أما مؤشرات التميز لأخلاقيات العمل فهي مدى الإلتزام بميثاق السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة ، وحسن ولباقة الإجابة على أسئسارات متلقي الخدمة و الزملاء وتوفر الرغبة والصبر لتقديم المساعدة اللازمة لمتلقي الخدمة والزملاء ، وتوافر المصداقية والموضوعية في أداء العمل ، وتنظيم ونظافة موقع العمل، ومستوى تنظيم الملفات ،وحسن المظهر العام للموظف.(الشنوناني،١٩٩٤،حسن،٢٠٠٠; Tang & Jianping,2008; Thapa,2016)

(٤)-**المبادرة والإبداع** : ويتضمن معيار الإبداع وتطوير أساليب العمل ومؤشرات التميز له هي تقديم مبادرات إبداعية (أفكار، دراسات، أساليب عمل، مشاريع أو ما شابه) أدت إلى تحسين أو تطوير عمل المؤسسة، ومدى قابلية تطبيق المبادرات والأفكار الإبداعية وواقعيتها ، وأمتلاك زمام المبادرة في تقديم الاقتراحات البناءة والجديدة ، وإبداء الرأي لتحسين العمل ، وعدم انتظار التعليمات للقيام بالمهام

والأعمال الضرورية، وجوائز، كتب شكر وتقدير وغيرها مما حصل عليه الموظف ، والنتائج والتأثيرات المترتبة على تطبيق المبادرات الإبداعية. (G. Hamel & Prahalad, 1994).

(٥)-المهارات القيادية : ويتضمن أربعة معايير هي التخطيط الاستراتيجي والمهارات الإشرافية والمشاركة وتحمل المسؤولية ودعم عملية التغيير ، أما بالنسبة لمؤشرات التميز للتخطيط الاستراتيجي فهي المساهمة في تطوير ومراجعة ونشر رؤية ورسالة وقيم المؤسسة التي يعمل بها، والمساهمة في وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتنفيذها ، وتوفير الإمكانيات والجهود لتطبيقها بكفاءة ، والمقدرة على وضع والمساهمة بتنفيذ خطة الإدارة أو القسم والإشراف على تنفيذها، أما المهارات الإشرافية فمؤشرات التميز لها هي مدى الاستفادة من الموارد المتاحة البشرية والمالية والمادية ، والمقدرة على تنمية وتدريب الموارد البشرية العاملة تحت إشرافه وتفويض الصلاحيات والتحفيز على العمل والعطاء ، والمقدرة على تشجيع العمل بروح الفريق الواحد ، والمقدرة على التعاون والتواصل مع الفريق وتبادل الآراء والأفكار، وتقديم القدوة الحسنة في تميز الأداء والسلوك وخاصة فيما يتعلق بمتلقي الخدمة ، والمقدرة على التأثير الإيجابي في الفريق وتوجيهه لتحسين أدائه ، وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع وتشجيع المبدعين ، وقياس ومراجعة أداء الإدارة أو القسم. (Robin & David (2010), أما فيما يتعلق بالمشاركة وتحمل المسؤولية فمؤشرات التميز لها هي حجم وطبيعة المشاركة في المؤتمرات والندوات والنشاطات الرسمية وغير الرسمية ، وفعالية قنوات الاتصال ، والمقدرة على تحمل المسؤوليات الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية ، والمقدرة على التخفيف من التعقيدات وتبسيط الإجراءات ، والمساهمة في الجهود التطوعية التي تنظمها أوتراها المؤسسة. أما فيما يتعلق بمعيار دعم عملية التغيير فمؤشرات التميز له هي تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير، وإدارة مقاومة التغيير والمخاطر المترتبة على برامج التغيير، والمقدرة على توضيح عمليات التغيير والمبررات لكافة المعنيين، وقياس ومراجعة فعالية التغيير. (Collins, 2001; Hollenbeck, & Silzer. 2006 ، جوده ، ٢٠١٠).

وترى الباحثة أن متغير مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي كمتغير تابع في البحث الحالي يشير إلى فعالية أداء الفرد لوظيفته التي يقوم بها من زاوية رؤية وفهمه لأهداف الشركة ، من خلال معايير الأداء الوظيفي والإنجازات والمؤهلات والقدرات والسلوك الوظيفي و المبادرة والإبداع والمهارات القيادية ، وينتج عن توفر هذه المعايير بأبعادها الفرعية الخاصة بكل معيار ، قياس مستوى إنجاز الأهداف الموضوعية والخاصة بالموظف وذات الصلة بالأهداف المؤسسية.

أما بالنسبة للدراسات السابقة ذات العلاقة بالجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل كمتغير مستقل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي كمتغير تابع والتي طورت الباحثة علي أساسها فروض البحث الحالي والتي تمثل الخلفية العلمية للبحث منها :

أولاً: دراسات حول علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع : ومنها دراسة (العلي ، ٢٠٠٤) حول تقييم قواعد الهندسة البشرية المتعلقة بتصميم أنظمة العمل والتي أشارت في نتائجها علي تأثير دور أبعاد بيئة العمل الداخلية علي أداء الأفراد وعلاقتهم داخل بيئة العمل ، ودراسة (رجب، ٢٠٠٧) حول أثر بيئة العمل الداخلية على رفع مستوى أداء العاملين في المستشفيات – دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض والتي أكدت علي أن ارتفاع مستوي الأداء يرتبط بأبعاد بيئة العمل الداخلية ، ودراسة (راضي، ٢٠١٠) حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين " دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد" حيث تبنت هذه الدراسة التمكين الإداري كأحد أبعاد بيئة العمل الداخلية وأشارت لمدي تأثيره علي الإبداع الإداري متمثلاً في فعالية

الأداء ، ودراسة (عبد الرحمن ومجيد، ٢٠١٢) حول بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين "دراسة أستطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية وقد توصلت الدراسة لمدي تأثير الأبعاد المادية لبيئة العمل علي تحسين الأداء ، ودراسة (بن موسى و بوقريبات، ٢٠١٣) حول أثر ظروف العمل على أداء العاملين والتي أشارت لظروف بيئة العمل كالنظم واللوائح وغيرها علي الأداء ، ودراسة (بن رحمون، ٢٠١٤) حول بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي وأكدت علي معنوية العلاقة بين المتغيرين، ودراسة (سوفي ودبي، ٢٠١٧) عن أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين حالة العيادة المتعددة الخدمات بالعنصر وتوصلت إلي أن البيئة المادية للعمل بمكوناتها تتعكس علي أداء الموظفين ، ودراسة (رجيم و رواج و بن مصطفى، ٢٠١٩) حول أثر أبعاد بيئة العمل على أداء أعوان الرقابة بمديرية التجارة بولاية ورقلة وأثبتت معنوية العلاقة بين متغيرات البحث، ودراسة (محمد، ٢٠٢١) حول مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياه العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات حيث تناولت أبعاد بيئة العمل من خلال جودة الحياة وأثبتت مدي انعكاسها علي الأداء، ودراسة (المتولي، ٢٠٢٢) حول توسيط تحسين أداء العاملين في العلاقة بين أبعاد العمل اللائق وتحقيق التنمية المستدامة وتوصلت لتأثير الدور الوسيط لبيئة العمل علي تحسين أداء العاملين . وتخلص هذه الدراسات جميعاً لتأثير أبعاد بيئة العمل علي الأداء الفعال للعمل وهذا ما أثبتته البحث الحالي في الفرض الأول بمعنوية العلاقة بين المتغيرين أبعاد بيئة العمل وفعالية الأداء الوظيفي.

ثانياً : دراسات حول علاقة المتغير المستقل بالمتغير الوسيط : ومنها دراسة (المشوط، ٢٠١١) بعنوان أثر بيئة العمل علي الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية علي أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت) والتي تناولت بيئة العمل كأحد الجدارات الإدارية وأكدت علي معنوية العلاقة بين المتغيرين ، وكذلك دراسة (خلفون وبوودن، ٢٠١٦) حول أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري (دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل) ، والتي هدفت الي قياس أثر عناصر بيئة العمل على مستوى الإبداع من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، والتعرف على اتجاهاتهم نحو التجديد والتغيير والإبداع كأنواع للجدارات الإدارية في ظل البيئة الداخلية المتوفرة بمختلف أبعادها وأثبتت معنوية العلاقة بين متغيراتها ، ودراسة (المدني، ٢٠١٩) حول بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري كجدارة إدارية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية" وأثبتت معنوية العلاقة بين المتغيرين ، ودراسة (المدواوي و شعبان، ٢٠٢٠) بعنوان الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية حيث تناولت الدراسة العدالة التنظيمية كأحد أبعاد بيئة العمل وأكدت علي العلاقة الدالة بين المتغيرين، ودراسة (الغامدي و الشماسي، ٢٠٢١) حول دور أبعاد بيئة العمل الداخلية في الحد من الاحتراق الوظيفي (دراسة ميدانية على الإداريين بجامعة جدة) حيث أشارت إلي الحد من الأحتراق الوظيفي كأحد مؤشرات الجدارات الوظيفية وأثبتت العلاقة بين المتغيرات ، ودراسة (النهود، ٢٠٢٢) حول تأثير بيئة العمل علي تحقيق الإبداع الإداري، وتتناول هذه الدراسة بعض الأبعاد مثل الإبداع الإداري كأحد الخصائص للجدارات الوظيفية ، ودراسة (عكر، ٢٠٢٠) عن أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي كمؤشر للجدارات الوظيفية ، ودراسة (مبارز، ٢٠٢٢) عن دور الإدارة بالأحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية، حيث يعتبر الإحتواء العالي من أبعاد بيئة العمل ، وتخلص هذه الدراسات جميعاً إلي وجود علاقات معنوية دالة بين أبعاد بيئة العمل والجدارات الوظيفية وهذا ما أثبتته الفرض الثاني للبحث الحالي .

ثالثاً : دراسات حول علاقة المتغير الوسيط بالمتغير التابع : ومنها دراسة (رياض، ٢٠٠٩) حول نموذج الجدارة الوظيفية، وضع القياسات، وتخطيط السياسات، واستخدام الأدوات وقد أكدت هذه الدراسة علي مدى تأثير هذه الأبعاد وانعكاسها علي أداء العمل، ودراسة (عبد المعطي، ٢٠١٤) حول الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب والتي توصلت لمعنوية ودلالة العلاقة بين المتغيرين، ودراسة (عثمان، ٢٠١٥) عن دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية والتي أكدت علي التأثير المعنوي للجدارات الوظيفية علي الأداء، ودراسة (الصعوب، ٢٠١٧) حول دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن وتوصلت لمعنوية العلاقة لتأثير الجدارات الوظيفية علي معنوية الأداء، ودراسة (بخيت، ٢٠١٧) عن تأثير أنماط القيادة والعدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين، دراسة تطبيقية حيث تناولت هذه الدراسة أنماط القيادة كأحد انواع الجدارات الوظيفية والعدالة التنظيمية كأحد أبعاد بيئة العمل كما أشارت العديد من الدراسات لذلك مع اختلاف الأبعاد والمسميات للمتغيرات وأكدت علي تأثيرها علي أداء العاملين، ودراسة (رشاد و عباس، ٢٠٢٠) حول الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية (تصور مقترح) وقد توصلت هذه الدراسة إلي وجود تأثير معنوي للجدارات الوظيفية علي فعالية الأداء لدي القيادات، دراسة (الشهري، ٢٠٢١) حول دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (رؤية استشرافية) وأكدت علي أهمية تطبيق نظم الجدارة في تطوير الأداء المؤسسي.

نموذج البحث وصياغة فروضه:

يحاول البحث الحالي دراسة علاقة تأثير الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط تفاعلي بين أبعاد بيئة العمل كمتغير مستقل وفعالية الأداء الوظيفي كمتغير تابع لدى عينة من الموظفين العاملين بأربعة شركات محاسبية وخدمية، باستخدام المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة البحث وأهدافه

وفي ضوء الإطار النظري للبحث يمكن للباحثة تعريف متغير أبعاد بيئة العمل كمتغير مستقل إجرائيا باعتباره البيئة التي تمثل المنشأة من خلال النظم، والتشريعات العاملة داخلها وتعتمد عليها في عملها، وتحتوي على رسالتها وثقافتها وأهدافها وجميع العاملين فيها ومواردها وسياساتها وعملياتها الإنتاجية، كما تساهم في تشكيل الانطباع العام المرتبط مع كافة أعضاء المنشأة، وكذلك طريقة تعامل المدير مع الموظفين، والفلسفة الخاصة في الإدارة العليا، والأهداف التي تهتم المنشأة بتحقيقها، وتعتمد بيئة العمل الناجحة علي توفر أبعاد بيئة العمل الخمسة وهي المصداقية والأحترام والعدالة والفخر والزمالة في العلاقات المهنية، والوظيفية بين الأفراد، وتقدر بدرجة الفرد علي أستبيان أبعاد بيئة العمل.

وفي ضوء الإطار النظري للبحث يمكن للباحثة تعريف متغير الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط تفاعلي إجرائيا باعتباره المعرفة والمهارات والسلوكيات والتي تنبع من متطلبات العمل المنعكسة من كفاءة العمل، ومضمون الوظيفة ذاتها لتحديد المتطلبات الفنية أو المهنية وأيضا الكفاءات القيادية والإدارية والشخصية، بالإضافة للمستوى الثقافي الذي يستطيع المرء أن يعمل وينتج من خلاله، و من شأنها أن تجعل الفرد مميزاً من بين الآخرين إعتماً على مستوى إكتسابه لها وأن مستوى تلك الجدارات تختلف باختلاف نوعية الوظائف بالمؤسسة، وتقدر بدرجة الموظف علي أستبيان الجدارات الوظيفية.

وفي ضوء الإطار النظري للبحث يمكن للباحثة تعريف متغير فعالية الأداء الوظيفي كمتغير تابع إجرائياً باعتبارها معايير الأداء الوظيفي والإنجازات والمؤهلات والقدرات والسلوك الوظيفي و المبادرة والإبداع و المهارات القيادية ، والمعرفة المهنية بطبيعة العمل ومتطلباته ، والتخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام الوظيفية، وتنظيم العمل والمقدرة على التعاون مع الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة ، وتوافر المصادقية والموضوعية في أداء العمل ، والقدرة على تحمل المسؤوليات الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية، والمقدرة على التخفيف من التعقيدات وتبسيط الإجراءات ، وتقدير درجة الموظف علي أستيبان مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي.

ويستند البحث الحالي علي نتائج جميع الدراسات السابقة في إثبات العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وبين المستقل والوسيط وكذلك المتغير الوسيط والتابع في أستنتاج الفرض الرابع الذي أختبر الوساطة التفاعلية للجدارات الوظيفية بين أبعاد بيئة العمل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ، حيث تقوم فكرة الوساطة التفاعلية علي التأثير التفاعلي المتبادل بين المتغير المستقل علي المتغير الوسيط وبين المتغير الوسيط علي المتغير التابع. وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة إجمالاً.

أما الفرض الخامس الذي أثبت تأثير سنوات الخبرة ونوع الوظيفة في تقدير مدي توفر متغيرات البحث الثلاثة من وجهة نظر الموظفين فقد أكدت العديد من الدراسات دور سنوات الخبرة ونوع الوظيفة علي تقدير الموظفين لأبعاد بيئة العمل كبيئة إيجابية، و الجدارات الوظيفية التي تم اختيارهم وفقاً لها ، و فعالية الأداء لوظائفهم من وجهة نظرهم، ولكن لا يتسع المجال لعرض هذه الدراسات .

كما أستندت الباحثة لنتائج هذه الدراسات في التأكيد علي العلاقات الدالة بين متغيرات البحث الحالي، علي الرغم من أنها لم تتناول هذه العلاقات والمتغيرات بنفس الأبعاد التي يتناولها البحث الحالي ، ومعظمها اشار الي علاقة أبعاد بيئة العمل بكلا من الجدارات الوظيفية أو أحد انواعها أو خصائصها وكذلك مؤشرات فعالية الأداء لمتطلبات الوظيفة ، إلا أنها لم تتعرض لهذه المتغيرات بالأبعاد التي يتناولها البحث الحالي ، وهذا ما يمكن أن يشكل إضافة من نتائج البحث الحالي . وبناءً علي ما تقدم تستند الباحثة علي نموذج الدراسة لإختبار الفروض التالية

١- توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين أبعاد بيئة العمل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدي عينة البحث.

٢- توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين أبعاد بيئة العمل والجدارات الوظيفية لدي عينة البحث.

٣- توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين الجدارات الوظيفية ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدي عينة البحث.

٤- تؤثر الجدارات الوظيفية (كمتغير وسيط تفاعلي) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل (كمتغير مستقل) ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) لدي عينة البحث

٥- هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة البحث (والذين تم تقسيمهم علي أساس عدد سنوات الخبرة ونوع الوظيفة) علي درجات تقييمهم لأبعاد بيئة العمل كبيئة إيجابية، والجدارات الوظيفية التي تم اختيارهم وفقاً لها وفعالية الأداء لوظائفهم من وجهة نظرهم.

منهج البحث وإجراءاته :

تعرض الباحثة هنا لإجراءات البحث من حيث المنهج الذي تم الإعتماد عليه ، ومجتمع وعينة البحث والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكيفية بنائها ، والإجراءات التي تم إتباعها في التأكد من صدقها وثباتها ، والأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في تحليل البيانات .

(١) **منهج البحث** : في البحث الحالي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بجانب الدراسة الميدانية وذلك للإجابة عن أسئلة البحث وهو المنهج المناسب لمثل البحث الحالي حيث ان المنهج الوصفي التحليلي هو نوع من البحوث يتم بواسطته إستجواب عينة من مجتمع البحث وذلك بهدف وصف الظاهرة من حيث درجة وجودها وطبيعتها فقط ولا يتعدى الوصف ذكر العلاقة وإستنتاج الأسباب.

(٢) **مجتمع البحث**: تمثل مجتمع البحث الحالي في مجموعة من الموظفين من موظفي أربعة شركات في مجال المحاسبة المالية والقانونية ومجال الخدمات الطبية ويعمل بالشركات الأربعة حوالي (٨٩٦) موظف في كل فروعها وتم تطبيق مقياس البحث على ١٨٣ موظف في مقرات عملهم بالشركات السابق الإشارة إليها في الحدود المكانية للبحث وتمثل عينة البحث ٢٠٪ من مجتمع البحث .

أ- **عينة تقنين المقاييس** (العينة الاستطلاعية) : تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة وعمل الدراسة الاستطلاعية للكشف عم مشكلة البحث الحالي بالتطبيق عليها من (٩٦) موظف وموظفة من الموظفين العاملين في الشركات الأربعة التي سبق الإشارة إليها بالتفصيل في الحدود المكانية للبحث ، وهم الموظفين الذين أتيح الحصول عليهم في فترة تقنين الأستبيانات والدراسة الاستطلاعية في مارس ٢٠٢٣، علما بأن هناك ٥٢ موظف من الشركات المحاسبية شاركوا في عينة الدراسة الاستطلاعية لم يتم تطبيق المقاييس عليهم في العينة الأساسية، كما أن هناك ٤٤ موظف من شركات الخدمات الطبية شاركوا في الدراسة الاستطلاعية ولم يشاركوا في عينة الدراسة الأساسية .

ب- **عينة البحث الأساسية**: تكونت عينة البحث الحالي من عينة عشوائية قصدية محددة التخصص من الإداريين والمحاسبين والقانونيين تمثل ٢٠٪ من المجتمع الكلي للبحث مكونه من (١٨٣) موظف من الشركات الأربعة السابق الإشارة إليها في الحدود المكانية للدراسة حيث أن الباحثة قامت بتطبيق أدوات البحث علي مجموعة من الموظفين (الإداريين والمحاسبين والقانونيين) بعد السماح بذلك من الوحدات الرئاسية بالشركات المشار إليها سابقا .

جدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للنوع وسنوات الخبرة ونوع الوظيفة التي يعمل بها

النوع		عدد سنوات الخبرة			نوع الوظيفة		
ذكور	إناث	أقل من سنه الي خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	من عشر سنوات فأكثر	إداريين	محاسبين	قانونيين
٥٩,٧٪	٤٠,٣٪	٤٩,٢٪	٣٣,٥٪	١٧,٣٪	٤٦,٣٪	٣٩,٤٪	١٤,٣٪

(٣) **أستبيانات البحث**: لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم استخدام ثلاث إستبيانات كمية تتدرج الإستجابة عليها علي مدرج ليكرت هي أستبيان أبعاد بيئة العمل وأستبيان الجدارات الوظيفية وأستبيان مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي، كأدوات لجمع البيانات اللازمة من عينة البحث ، وقد تم تقنين الأستبيانات وتقدير الصدق والثبات علي عينة الدراسة الاستطلاعية التي تتكون من (٩٦) موظف ، وفيما يلي وصف للمقاييس وخصائصها الإحصائية وكيفية الإستجابة عليها وتحديد الدرجات وكل مقياس يتكون من مجموعة من الأبعاد الفرعية تم قياس صدقها في إرتباطها بالمتغيرات الرئيسية.

(أ) **أستبيان أبعاد بيئة العمل** : والذي يتكون من ٣٠ عبارة تقيس خمسة أبعاد فرعية لأبعاد بيئة العمل (المصادقية – الإحترام – العدالة – الفخر – الزمالة) ويقاس كل بُعد بستة عبارات فرعية ، وتعتبر الدرجة المرتفعة علي الأستبيان مؤشراً لارتفاع درجة توفر بيئة عمل إيجابية وتتم الاستجابة لعبارات الأستبيان وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الأستجابات في (أبداً ، نادراً ، أحياناً ، غالباً ، تماماً) لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥)

(ب) **أستبيان الجدارات الوظيفية** : والذي يتكون من ٣٢ عبارة تقيس أربعة أبعاد فرعية هي (الخاصية الضمنية - العلاقات السببية - المرجع المعياري - التفرد وعدم الشروع) ويقاس كل بُعد من الأبعاد الأربعة بثمانية عبارات فرعية ، وتعتبر الدرجة المرتفعة علي المقياس مؤشراً لارتفاع مستوي الجدارات الوظيفية لدي الفرد وتتم الإستجابة وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الإستجابات في (أبداً ، نادراً ، أحياناً، غالباً ، تماماً) لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥)

(ج) - **أستبيان مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي** : والذي يتكون من ٣٥ عبارة تقيس خمسة معايير هي (الأداء الوظيفي والإنجازات – المؤهلات والقدرات – لسلوك الوظيفي – المبادرة والإبداع – المهارات القيادية) ويقاس كل معيار من المعايير الخمسة لفعالية الأداء بسبعة عبارات فرعية وتعتبر الدرجة المرتفعة علي المقياس مؤشراً لارتفاع مستوي فعالية الأداء الوظيفي وتتم الإستجابة لعبارات الإستبيان وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الإستجابات في (أبداً ، نادراً ، أحياناً، غالباً ، تماماً) لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥)

(٤) تقنين الأستبيانات وكفانتها لقياس متغيرات البحث:

١-الصدق: للتحقق من صدق الأستبيانات الثلاثة للبحث الحالي تم الاعتماد على طريقتين هما:

(أ) -**الصدق الظاهري (صدق المحكمين): Face Validity** حيث تم عرض الأستبيانات الثلاثة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال ، وطلب منهم دراسة المقاييس وإبداء آرائهم فيهم من حيث : مدى ارتباط كل عبارة من عبارات كل أستبيان بالبعد المنتمية إليه ، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، وأقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة ، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث ، وأثرت الأستبيانات الثلاثة ، وساعدت على إخراجهم بصورة جيدة ، حيث حظيت جميع عبارات أدوات البحث بإتفاق المحكمين على جودة صياغتها ومدى إنتمائها للبعد المنتمية اليه .

(ب) **صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency** تم كذلك التحقق من صدق الأستبيانات الثلاثة عن طريق صدق الإتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وفقاً لترتيبها داخل بنية الأستبيان الأصلي ودرجة البعد المنتمية إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها ، فكانت معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه جميعها معاملات ارتباط إيجابية دالة عند مستوي دلالة ٠,٠١ وهو ما يؤكد إتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض. كذلك تم التأكد من إتساق أبعاد كل مقياس مع بعضها البعض بحساب معاملات الارتباط بين مجموع درجة كل بعد والدرجة الكلية للأستبيان فكانت معاملات الارتباط دالة جميعاً عند مستوي دلالة ٠,٠١ وهو ما يؤكد إتساق وتجانس الأبعاد وتماسكها مع بعضها البعض، ويؤكد صدق الإتساق الداخلي لأدوات البحث .

٢- الثبات: تم التحقق من ثبات درجات الأسئلة الثلاثة وأبعادهم الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً، مما يؤكد أن للأسئيات الثلاثة مؤشرات إحصائية جيدة دالة عند مستوى ٠,٠١ (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية إستخدامهم في البحث الحالي. (وقد تم وصف طرق الإستجابة عليهم في أسئيات البحث)

(٥) الأساليب الإحصائية المستخدمة: في البحث الحالي تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الإجتماعية SPSS كالتالي:

- للتأكد من صدق وثبات المقاييس الثلاثة لمتغيرات البحث الحالي تم إستخدام:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation في التأكد من صدق الإتساق الداخلي للمقياس.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach في التأكد من ثبات أسئيات البحث .

- للإجابة عن تساؤلات البحث تم استخدام:

- التكرارات Frequencies والنسبة المئوية Percent لحساب المتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation لعرض البيانات في صورة ملخصة وإعطاء دلالات عامة عند إجراء التحليل والمناقشة المبدئية لنتائج البحث

- معاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation Coefficient pearson لبحث دلالة تأثير الارتباط بين متغيرات البحث الثلاثة، واختبار الانحدار البسيط Simple Regression لأختبار صحة الفروض التي تتضمن العلاقات المباشرة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع

- إستخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Multiple Regression بطريقة stepwise للتعرف على مدى التأثير المعنوي للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، بدلاً عن معادلة Barron and kenny, 1986 ، نظراً لتناسبه مع طبيعة المتغيرات وحجم العينة

- تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للكشف عن دلالة الفروق في اختلاف سنوات الخبرة ونوع الوظيفة وفقاً لأستجابات أفراد عينة البحث حول مستوى أبعاد بيئة العمل كبيئة إيجابية و الجدارات الوظيفية ، و فعالية الأداء الوظيفي .

- اختبار أقل فرق دال LSD كأختبار للمقارنات البعدية بين المجموعات في حالة دلالة تحليل التباين

القسم الثاني : نتائج الدراسة الميدانية .

عرض نتائج البحث:

(١) نتائج الإستجابات علي أسئيات البحث الثلاثة :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأستجابات أفراد عينة البحث على كل بعد من أبعاد كل أسئيات، ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الإستجابات وذلك لتحديد درجة التحقق وترتيب كل بعد من الأبعاد الخمسة لأستبيان أبعاد بيئة العمل ، والأبعاد الأربعة لأستبيان الجدارات الوظيفية ، والمعايير الخمسة لأستبيان فعالية الأداء الوظيفي، فكانت النتائج كما هي موضحة في

جدول (٢) ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يتعلق باستجابات أفراد العينة علي مقاييس متغيرات البحث الثلاثة.

حيث يتضح من الجدول التالي أن مستوى أبعاد بيئة العمل متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس ٣,٩ بإنحراف معياري ١,٥، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول بُعد المصداقية بمتوسط وزني ٤,٣ وإنحراف معياري ١,٣، وجاء في الترتيب الثاني العدالة بمتوسط وزني ٤,٢ وإنحراف معياري ١,٢، وفي الترتيب الثالث الأحرارم جاء بُعد بمتوسط وزني ٣,٩ وإنحراف معياري ١,٣، وفي الترتيب الرابع الزمالة بمتوسط وزني ٣,٨ وإنحراف معياري ١,١، وجاء في الترتيب الخامس الفخر بمتوسط وزني ٣,٧ وإنحراف معياري ١,٤. مما يشير بوضوح تحقق جميع أبعاد بيئة العمل كبيئة إيجابية.

كما يتضح أن الجدارات الوظيفية لدي الموظفين متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس ٤,٣ بإنحراف معياري ١,٢، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول التفرد وعدم الشبوع بمتوسط وزني ٤,٢ وإنحراف معياري ١,١، وجاء في الترتيب الثاني المرجع المعياري بمتوسط وزني ٣,٩ وإنحراف معياري ١,٣، وفي الترتيب الثالث العلاقات السببية بمتوسط وزني ٣,٨ وإنحراف معياري ١,٢، وفي الترتيب الرابع الخاصية الضمنية بمتوسط وزني ٣,٧ وإنحراف معياري ١,٣ كما أن مستوى مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس ٤,٣ بإنحراف معياري ١,٢، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول مؤشر المبادرة والإبداع بمتوسط وزني ٤,٢ وإنحراف معياري ١,٣، وجاء في الترتيب الثاني المهارات القيادية بمتوسط وزني ٣,٨ وإنحراف معياري ١,٤، وفي الترتيب الثالث مؤشر الأداء الوظيفي والأنجازات بمتوسط وزني ٣,٧ وإنحراف معياري ١,٢، وفي الترتيب الرابع جاء مؤشر السلوك الوظيفي بمتوسط وزني ٣,٥ وإنحراف معياري ١,٤. وفي الترتيب الخامس المؤهلات والقدرات بمتوسط ٣,٤ وزني وإنحراف معياري ١,٢، علماً بأن دلالات المتوسط الوزني المتعارف عليها كما هي موضحة تؤكد أن درجات المتوسطات الوزنية لأبعاد الاستبيانات الثلاثة عالية جداً وذات درجات تحقق كبيرة حيث أنها تتراوح جميعاً بين ٣,٤ و ٤,٣ درجة بإنحرافات معيارية تتراوح بين ١,١ و ١,٥ درجة، مما يؤكد إتساقها وترابطها مع متغيرات البحث. كما يلاحظ من الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لمتغيرات البحث الثلاثة إجمالاً سجل تقديراً عالياً، وكذلك الأبعاد الفرعية، مما يشير بشكل واضح لمدي ترابط وتأثير كل من المتغيرات الثلاثة علي بعضهم البعض.

جدول (٢) يوضح ترتيب أبعاد متغيرات البحث الثلاثة لدي عينة البحث

الترتيب	درجة التحقق	الإنحراف المعياري	المتوسط الوزني	أبعاد متغيرات البحث	متغيرات البحث
١	كبيره	١,٣	٤,٣	المصادقية	أبعاد بيئة العمل
٣	كبيره	١,٤	٣,٩	الإحترام	
٢	كبيره	١,٢	٤,٢	العدالة	
٥	كبيره	١,٢	٣,٧	الفخر	
٤	كبيرة	١,١	٣,٨	الزمالة	
-	كبيره	١,٥	٣,٩	أبعاد بيئة العمل ككل	
٤	كبيره	١,٣	٣,٧	الخاصية الضمنية	الجدارات الوظيفية
٣	كبيره	١,٢	٣,٨	العلاقات السببية	
٢	كبيره	١,٣	٣,٩	المرجع المعياري	
١	كبيره	١,١	٤,٢	التفرد وعدم الشبوع	
-	كبيره	١,٢	٤,٣	الجدارات الوظيفية ككل	
٣	كبيره	١,٢	٣,٧	الأداء الوظيفي والإنجازات	مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي
٤	كبيره	١,٤	٣,٥	السلوك الوظيفي	
٥	كبيره	١,٢	٣,٤	المؤهلات والقدرات	
١	كبيره	١,٣	٤,٢	المبادرة والإبداع	
٢	كبيرة	١,٤	٣,٨	المهارات القيادية	
-	كبيره	١,٢	٤,٣	مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ككل	

كما تشير قيم الإنحرافات المعيارية التي تبدو بقيم تتراوح بين ١,١ و ١,٥ وهي قيم صغيرة نسبياً للإنحرافات المعيارية إلا أنها تؤكد أن قيم المتوسطات الوزنية متنسقة ومتقاربة، مما يشير بشكل واضح لمدي ترابط وتأثير كل من المتغيرات الثلاثة علي بعضهم البعض، كما تستخدم قيم الإنحرافات المعيارية في حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات لرسم المصفوفة القطرية للارتباط بين متغيرات البحث.

جدول (٣) يوضح معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين المتغير المستقل والوسيط والتابع

م ق	م ب	م د	س و	أ ن	ت ش	ع م	ع س	خ ض	ز	ف	ع	ح	م	مقدرات البحث الرئيسية	مقدرات البحث الرئيسية
													١	المصادقية (م)	أبعاد بيئة العمل
												١	٠,٧٨	الإحترام (ج)	
											١	٠,٧٥	٠,٦١	العدالة (ع)	
											١	٠,٧٨	٠,٦٧	الفخر (ف)	
													١	الزمالة (ز)	
											١	٠,٧٦	٠,٧٥	الخاصية الضمنية (خ ض)	الجدارات الوظيفية
													١	العلاقات السببية (ع س)	
													١	المرجع المعياري (ع م)	
													١	التفرد وعدم الشبوع (ت ش)	
													١	الاداء الوظيفي (ن ا)	مؤشرات فعالية الاداء الوظيفي
													١	السلوك الوظيفي (س)	
													١	المؤهلات والقدرات (د)	
													١	المبادرة والإبداع (م ب)	
													١	المهارات القيادية (م ق)	

ويتضح من مصفوفة الارتباط القطرية السابقة في جدول (٣) أن هناك علاقة ترابط ذات معنوية موجبة بين أبعاد بيئة العمل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ، وكذلك توجد علاقة ترابط معنوية موجبة بين الجدارات الوظيفية وأبعاد بيئة العمل ، كما تم رصد علاقة ترابط ذات معنوية موجبة بين الجدارات الوظيفية ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ، وبصفة عامة يلاحظ من جدول الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة أن الغالبية العظمى من قيم معاملات الارتباط مرتفعة موجبة ، وبالتالي سوف يتم إجراء الوساطة التفاعلية (Moderation) لأختبار دور الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط بين أبعاد بيئة العمل كمتغير مستقل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي كمتغير تابع

(٢) نتائج الإجابة علي تساؤلات وفروض البحث :

تم ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل النظري والاحصائي إلى تقديم إجابات واضحة ، وقد أسفرت هذه التساؤلات عن خمسة فروض لمحاولة الإجابة علي تساؤلات البحث كانت نتائجها كالتالي :

أ) نتائج الإجابة على الفرض الأول للبحث : يهدف هذا الفرض إلي إثبات تأثير أبعاد بيئة العمل (المتغير المستقل) علي مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي (المتغير التابع) ، وكان الفرض الأول ينص علي أنه توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين أبعاد بيئة العمل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدي عينة البحث. وكشفت المعالجات الإحصائية لدرجات إستجابات أفراد العينة علي أدوات القياس لهذين المتغيرين عن وجود تأثير إيجابي دال بينهما يشير إلي تحقق الفرض الأول ، وقد تم استخدام

الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد بيئة العمل (المصادقية – الإحترام – العدالة – الفخر) في تحديد تأثيرها علي مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي (الأداء الوظيفي والإنجازات – المؤهلات والقدرات – السلوك الوظيفي – المبادرة والإبداع – المهارات القيادية) لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع ويوضح الجدولين التاليين جدول (٤، ٥) نتائج التحليل للوصول للشكل النهائي لمعادلة إنحدار المتغيرين ، حيث (ن) = ١٨٣

جدول (٤) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد بيئة العمل علي مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي

متغيرات البحث الرئيسية	ابعد متغيرات البحث	R	R ²	ΔR ²	R ² -2	F	Sig.f
أبعاد بيئة العمل	المصادقية	٠,٧٨٤	٠,٤٣٤	٠,٢٨١	٠,٣٣٤	١٨٦,٢٩	٠,٠٠١
	الإحترام	٠,٦١١	٠,٣٦١	٠,٢٤٦	٠,٢٨٧	١٣٨,٩٨	٠,٠٠١
	العدالة	٠,٦٧٦	٠,٣٧١	٢٥٠,٠	٠,٣٢٦	١٤٢,٥٦	٠,٠٠١
	الفخر	٠,٥٥٤	٠,٣٤٨	٠,٢١٨	٠,٢٣٥	٢٩١,١٢٦	٠,٠٠١
	الزمالة	٠,٥٦٤	٠,٣٥٤	٠,٢٢٨	٠,٢٨٤	١١٦,٢٩١	٠,٠٠١
مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي الإنجازات	٠,٥٨٩	٠,٣٥٣	٢٠٩,٠	٠,٣٢٨	١١٩,٦٩	٠,٠٠١
	السلوك الوظيفي	٠,٦٢٥	٠,٣٦٥	٠,٢١٠	٠,٣٤٥	١٠٨,٧٩٢	٠,٠٠١
	المؤهلات والقدرات	٠,٥٣٤	٠,٣٣٤	٠,١٩٩	٠,٣٢٤	١١٦,٢٩١	٠,٠٠١
	المبادرة والإبداع	٠,٦١٩	٠,٣٨٩	٢٣٠,٠	٠,٣٧٧	١٦٩,٢٢	٠,٠٠١
	المهارات القيادية	٠,٦٢٩	٠,٣٧٥	٠,٢١٤	٠,٣٦٥	١٤٨,٦٢٥	٠,٠٠١

يتضح من جدول (٤) أن بُعد المصادقية يعد أهم بُعد مفسر من أبعاد بيئة العمل حيث ساهم في تفسير ٤٣٪ ، ٣٣٪ من التباين في أبعاد بيئة العمل ثم يليه بُعد العدالة الذي ساهم في تفسير ٣٧٪ و ٣٢٪ من أبعاد بيئة العمل ثم بُعد الإحترام الذي ساهم في تفسير ٣٦٪ و ٢٨٪ من التباين في أبعاد بيئة العمل ويليهم بعد الزمالة الذي ساهم في تفسير ٣٥٪ و ٢٨٪ من التباين و أخيراً بُعد الفخر الذي ساهم في تفسير ٣٤٪ و ٢٣٪ من التباين لأبعاد بيئة العمل، أما بالنسبة لمتغير فعالية الأداء الوظيفي فقد جاء المعيار الفرعي المبادرة والإبداع كأهم بُعد مفسر حيث ساهم في تفسير المتغير التابع بنسبة ٣٨٪ و ٣٧٪ ثم يليه المعيار الفرعي المهارات القيادية والذي ساهم في تفسير ٣٧٪ و ٣٦٪ ، ثم المعيار الفرعي السلوك الوظيفي والذي ساهم في تفسير ٣٦٪ و ٣٤٪ من التباين في معايير فعالية الأداء الوظيفي ، وجاء بعده المعيار الفرعي الأداء الوظيفي والإنجازات والذي ساهم في تفسير ٣٥٪ و ٣٣٪ من التباين ، وأخيراً المعيار الفرعي المؤهلات والقدرات والذي ساهم في تفسير ٣٣٪ و ٣٢٪ من التباين في معايير فعالية الأداء الوظيفي ، وهكذا يتضح أن متغير أبعاد بيئة العمل كان من القوة التفسيرية التي تجعله يدخل في تفسير النموذج ، ويعرض جدول (٥) الشكل النهائي لمعادلة إنحدار أبعاد بيئة العمل علي معايير فعالية الأداء الوظيفي.

ويتضح من جدول (٥) أم معامات الانحدار المعيارية (Beta، B) كانت قيماً موجبة بالنسبة لكل الأبعاد الفرعية من أبعاد بيئة العمل، وكذلك فعالية الأداء الوظيفي، كما تشير نتائج (T. value) إلي معنوية المعلومات الواردة بمعادلة الانحدار، كما يشير معامل جوهريية النموذج (sig. f) إلي معنوية النموذج عند مستوي معنوية قدره ٠,٠٠١، ومن النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الأول حيث أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير موجب معنوي بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بمؤشراته.

جدول (٥) الشكل النهائي لمعادلة إندار تأثير أبعاد بيئة العمل علي مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي

Sig.f	F	المعامل الثابت	Sig.t	قيمة T.	Beta	B	ابعاد متغيرات البحث	متغيرات البحث الرئيسية
٠,٠٠٠ ١	٠,٩٩	٠,٦٩	٠,٠٠١	١٣,٥٢	٠,٤٣٤	٠,٦٨٢	المصداقية	أبعاد بيئة العمل
			٠,٠٠١	١٢,٤٦	٠,٣٦١	٠,٥٨١	الإحترام	
			٠,٠٠١	١٢,٥٣	٠,٣٧١	٠,٥٩٨	العدالة	
			٠,٠٠١	١١,٨٢	٠,٣٤٨	٠,٥٦٤	الفخر	
			٠,٠٠١	١٢,٢٤	٠,٣٥٢	٠,٥٧٣	الزمالة	
٠,٠٠٠ ١ =ن ١٨٣	٠,٩٦	٠,٥٨	٠,٠٠١	١٢,٩٦	٠,٥٥٣	٠,٥٦٩	الأداء الوظيفي الإنجازات	مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي
			٠,٠٠١	١٢,٣٩	٠,٥٦٥	٠,٥٧٥	السلوك الوظيفي	
			٠,٠٠١	١١,٨٦	٠,٥٣٤	٠,٥٤٤	المؤهلات والقدرات	
			٠,٠٠١	١٣,٣٨	٠,٦٨٩	٠,٦٣٩	المبادرة والإبداع	
			٠,٠٠١	١٣,١٢	٠,٥٧٥	٠,٥٨٩	المهارات القيادية	

ب) نتائج الإجابة على الفرض الثاني للبحث: يهدف هذا الفرض إثبات تأثير أبعاد بيئة العمل (المتغير المستقل) علي الجدارات الوظيفية (المتغير الوسيط)، وكان الفرض الثاني ينص علي أنه توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين أبعاد بيئة العمل و الجدارات الوظيفية لدي عينة البحث. وكشفت المعالجات الإحصائية لدرجات إستجابات أفراد العينة علي أدوات القياس لهذين المتغيرين عن وجود تأثير إيجابي دال بينهما يشير إلي تحقق الفرض الثاني، وقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد بيئة العمل (المصداقية – الإحترام – العدالة – الفخر – الزمالة) في تحديد تأثيرها علي أبعاد الجدارات الوظيفية (الخاصية الضمنية - العلاقات السببية - المرجع المعياري - التفرد وعدم الشروع) لتحديد تأثير المتغير المستقل علي المتغير الوسيط ويوضح الجدولين التاليين جدول (٦، ٧) نتائج التحليل للوصول للشكل النهائي لمعادلة إندار المتغيرين، حيث (ن) = ١٨٣

جدول (٦) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد بيئة العمل علي الجدارات الوظيفية

Sig.f	F	R ²	ΔR ²	R ²	R	ابعاد متغيرات البحث الرئيسية	متغيرات البحث الرئيسية
٠,٠٠١	١٨٦,٢٩٢	٠,٣٣٢	٠,٢٩١	٠,٤٥٤	٠,٦٧٤	المصداقية	أبعاد بيئة العمل
٠,٠٠١	١٣٨,٩٨١	٠,٢٩١	٠,٢٥٦	٠,٣٧٣	٠,٦٥١	الاحترام	
٠,٠٠١	١٤٢,٥٦	٠,٣٢٦	٢٦٠,٠	٠,٣٨٤	٠,٦٧٦	العدالة	
٠,٠٠١	٢٩١,١٢٦	٠,٢٦٥	٠,٢٢٨	٠,٣٥٨	٠,٥٨٤	الفخر	
٠,٠٠١	١٢٩,٢	٠,٢٧٨	٠,٢٤٣	٠,٣٦٥	٠,٥٩٢	الزمالة	
٠,٠٠١	١٢٩,٦٩٢	٠,٣١٨	٢٠٦,٠	٠,٣٢٣	٠,٥٦٩	الخاصية الضمنية	الجدارات الوظيفية
٠,٠٠١	١٣٨,٧٩٢	٠,٣٢٥	٠,٢١٠	٠,٣٤٥	٠,٦١٥	العلاقات السببية	
٠,٠٠١	١٤٦,٢٩١	٠,٣٦٨	٠,٢١٩	٠,٣٧٤	٠,٦٣٤	المرجع المعياري	
٠,٠٠١	١٦٩,٢٢٤	٠,٣٧٩	٢٤٠,٠	٠,٣٨٩	٠,٦٥٩	التفرد وعدم الشبوع	

يتضح من جدول (٦) أن بُعد المصداقية يعد أهم بُعد مفسر من أبعاد بيئة العمل حيث ساهم في تفسير ٤٥٪، ٣٣٪ من التباين في أبعاد بيئة العمل ثم يليه بُعد العدالة الذي ساهم في تفسير ٣٨٪ و ٣٢٪ من أبعاد بيئة العمل ثم بُعد الاحترام الذي ساهم في تفسير ٣٧٪ و ٢٩٪ من التباين في أبعاد بيئة العمل ثم بُعد الزمالة الذي ساهم في ٣٦٪ و ٢٧٪ من التباين وأخيراً بُعد الفخر الذي ساهم في تفسير ٣٥٪ و ٢٦٪ من التباين لأبعاد بيئة العمل ، أما بالنسبة لمتغير الجدارات الوظيفية فقد جاء خاصية التفرد وعدم الشبوع كأهم بُعد مفسر حيث ساهم في تفسير المتغير الوسيط بنسبة ٣٨٪ و ٣٧٪ ثم يليه خاصية المرجع المعياري والذي ساهم في تفسير ٣٧٪ و ٣٦٪ ، ثم خاصية العلاقات السببية والذي ساهم في تفسير ٣٤٪ و ٣٢٪ من التباين في الجدارات الوظيفية ، وجاء بعده الخاصية الضمنية والذي ساهم في تفسير ٣٢٪ و ٣١٪ من التباين ، وهكذا يتضح أن متغير أبعاد بيئة العمل كان من القوه التفسيرية التي تجعله يدخل في تفسير النموذج ، ويعرض جدول (٧) الشكل النهائي لمعادلة إنحدار أبعاد بيئة العمل علي الجدارات الوظيفية.

جدول (٧) الشكل النهائي لمعادلة إندارات تأثير أبعاد بيئة العمل علي الجدارات الوظيفية

متغيرات البحث الرئيسية	ابعاد متغيرات البحث	B	Beta	قيمة T.	Sig.t	المعامل الثابت	F	Sig.f
أبعاد بيئة العمل	المصادقية	٠,٦٥٢	٠,٤٢٤	١٤,٥٣	٠,٠٠١	٠,٦٧	٠,٩٨	٠,٠٠١
	الإحترام	٠,٥٦١	٠,٣٧٣	١٣,٣٦	٠,٠٠١			
	العدالة	٠,٥٨٦	٠,٣٩١	١٤,١٣	٠,٠٠١			
	الفخر	٠,٥٤٧	٠,٣٥٨	١٢,٨٤	٠,٠٠١			
	الزمانة	٠,٥٧٢	٠,٣٦٥	١٣,٢١	٠,٠٠١			
الجدارات الوظيفية	الخاصية الضمنية	٠,٥٧٩	٠,٥٤٣	١١,٩٦	٠,٠٠١	٠,٥٩	٠,٩٥	٠,٠٠١
	العلاقات السببية	٠,٥٨٥	٠,٥٧٥	١٢,٣٢	٠,٠٠١			
	المرجع المعياري	٠,٥٩٤	٠,٥٩٢	١٣,٨٥	٠,٠٠١			
	التفرد وعدم الشبوع	٠,٦٧٩	٠,٦٨٤	١٣,٨٨	٠,٠٠١			
ن=١٨٣								

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الانحدار المعيارية (Beta, B) كانت قيما موجبة بالنسبة لكل الأبعاد الفرعية من أبعاد بيئة العمل، وكذلك الجدارات الوظيفية، كما تشير نتائج (T.value) إلي معنوية المعلومات الواردة بمعادلة الانحدار، كما يشير معامل جوهرية النموذج (sig.f) إلي معنوية النموذج عند مستوي معنوية قدره ٠,٠٠١، ومن النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الثاني حيث أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة موجبة معنوية بين المتغير المستقل بأبعاده وأبعاد المتغير الوسيط.

ج) نتائج الإجابة علي الفرض الثالث للبحث: يهدف هذا الفرض إلي اختبار تأثير المتغير الوسيط التفاعلي (Moderator) الجدارات الوظيفية علي مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي (المتغير التابع) وينص هذا الفرض علي أنه توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين الجدارات الوظيفية ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدي عينة البحث، ولأختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الإنحدار البسيط Simple Regression Analysis ويظهر في جدول (٨) نتائج هذا التحليل ويتضح من نتائج جدول (٨) أن مؤشرات معاملات نموذج الإنحدار تؤكد وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بين الجدارات الوظيفية ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي

جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الجدارات الوظيفية علي فعالية الأداء الوظيفي

المتغير	R	B	Beta	قيمة T.	Sig.t
ثابت الانحدار		٠,٢٨٣			
الجدارات الوظيفية	٠,٣٥٠	٠,٢٦٣	٠,٢٦٣	٥,٠٨٧	٠,٠٠١
F	٢٥,٨٨				
الدلالة معامل التحديد R ²	٠,٠٧٣				٠,٠٠١

و يشير معامل التحديد R² إلي أن الجدارات الوظيفية تفسر حوالي ٧,٣٪ من التباين في فعالية الأداء الوظيفي، ويشير معامل جوهرية النموذج F عند مستوي دلالة ٠,٠٠١، وتشير نتائج T. value إلي معنوية معاملات النموذج، وأن إتجاه العلاقة إيجابي، وبالتالي تم ثبوت صحة الفرض

الثالث بوجود تأثير إيجابي معنوي بين الجدارات الوظيفية ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدى عينة البحث .

د) نتائج الإجابة علي الفرض الرابع للبحث : يهدف الفرض الرابع إلى التعرف على تأثير الجدارات الوظيفية (كمتغير وسيط تفاعلي) في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل (كمتغير مستقل) و فعالية الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) ، وكان الفرض الرابع للبحث ينص علي أن الجدارات الوظيفية تؤثر (كمتغير وسيط تفاعلي) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل (كمتغير مستقل) ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي كمتغير تابع لدي عينة البحث . وقد تم اختبار الفرض الرابع والتحقق من شروط الوساطة التفاعلية بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وأن المتغير المستقل سبب حدوث المتغير التابع ، ثم تم ضرب المتغير المستقل \times المتغير الوسيط لعمل علاقة التفاعل ، وعمل إنحدار للمتغير التابع على ناتج تفاعلها معاً ، ووجد أن هذه العلاقة معنوية ، وهذا يعد الشرط الأساسي للوساطة التفاعلية وعندما أصبحت العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في وجود الوساطة التفاعلية (الوسيط التفاعلي \times المتغير المستقل) صفرية ، فإن الوساطة التفاعلية تكون مثلي (كاملة) ، ولإختبار صحة هذا الفرض تم إستخدام الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي Multiple Regression بطريقة stepwise للتعرف على مدى التأثير المعنوي للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع إجمالاً ، وقد حاولت الباحثة إستخدام معادلة Barron and Kenny , 1986 والتي حدد فيها كيفية قياس دور المتغير الوسيط وفرق فيها بين المتغير الوسيط والمتغير المعدل ، إلا أن الباحثة وجدت أن الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي Multiple Regression بطريقة stepwise هي الأنسب والأكثر توافقاً مع طبيعة العينة والمتغيرات وأن لديها المعرفة الكافية والخبرة في إستخدامها بأبحاث سابقة لها لإستخدامها في معالجة الفرض الرابع للبحث كما يتضح من الجدولين (٩، ١٠)

جدول رقم (٩) يوضح نتائج الإنحدار التدريجي المتعدد لفعالية الأداء الوظيفي على المتغير المستقل أبعاد بيئة العمل

بعد دخول المتغير الوسيط الجدارات الوظيفية

المتغيرات	R	R ²	ΔR^2	R ² -2	F	Sig.f
مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي أبعاد بيئة العمل	٠,٥٨٦	٠,٣٣٦	-----	٠,٣٣٦	١٢٦,٢٥١	٠,٠٠٠
مضروب الجدارات الوظيفية \times أبعاد بيئة العمل	٠,٦١٨	٠,٣٦٨	٠,٠٢٩	٠,٣٦٧	٧١,١٥٨	٠,٠٠٠
الجدارات الوظيفية	٠,٦٢٨	٠,٣٧٥	٠,٠١٨	٠,٣٦٧	٥٢,٧٦٢	٠,٠٠٠

يتضح من الجدولين أن النتائج أظهرت أن النموذج قد أبقى على المتغير المستقل (أبعاد بيئة العمل) والمتغير الوسيط (الجدارات الوظيفية) ومضروب الجدارات الوظيفية مع أبعاد بيئة العمل (الوساطة التفاعلية) ، وكانت هناك علاقة ترابط موجبة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بينما لوحظ من نتائج الجدول السابق رقم (٩) أن هناك علاقة ترابط موجبة معنوية بين مضروب أبعاد بيئة العمل مع الجدارات الوظيفية (الوساطة التفاعلية) و فعالية الأداء الوظيفي ، وأن هذا المضروب أثر على علاقة المتغير المستقل (أبعاد بيئة العمل) بالمتغير التابع (مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي) وحولها من علاقة إيجابية مستوية إلى علاقة طردية وذلك يعد من شروط الوساطة التفاعلية .

جدول (١٠) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد لفعالية الأداء الوظيفي على المتغير المستقل أبعاد بيئة العمل بعد دخول المتغير الوسيط الجدارات الوظيفية

المتغيرات	B	Beta	قيمة T.	Sig.t	المعامل الثابت	F	Sig.f
فعالية الأداء الوظيفي أبعاد بيئة العمل (إجمالاً)	١,٥٨٠	٠,٤٨٤	١٠,٣١	٠,٠٠	٠,٣٨٥	٤٦,٧٥	٠,٠٠١ ن=١٨٣
مضروب الجدارات الوظيفية × أبعاد بيئة العمل	٠,٠٦٥	٠,١٨٣	٣,٥٤٤	٠,٠٠			
الجدارات الوظيفية	٠,٥٩٠	٠,٥٤٧	٢,١٤٢	٠,٠٠			

ويلاحظ من نتائج جدول (١٠) أن مضروب الجدارات الوظيفية مع أبعاد بيئة العمل لديه القدرة على التنبؤ بفعالية الأداء الوظيفي ، حيث كانت قيمة ف (F= ٤٦,٧٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) وأنه فسر (٦,٢%) من التباين في مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ، وأن الوسيط التفاعلي أدى إلى زيادة قيمة R^2 للعلاقة المباشرة بين أبعاد بيئة العمل و فعالية الأداء الوظيفي (٢,٧%) بمقدار (٢٦,١%) إلى (٢٣,٤%) ولم يتسع البحث الحالي لإختبار تأثير الوسيط التفاعلي الجدارات الوظيفية في العلاقة بين كل بعد من أبعاد بيئة العمل (المتغير المستقل) ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي (المتغير التابع) حيث تم عمل التحليلات السابقة للمتغيرين المستقل والتابع (إجمالاً) ولم يتعرض البحث الحالي لتحليل العلاقة مع الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث ، وهي متروكة لبحوث أخرى مستقبلية .

هـ) نتائج الإجابة علي الفرض الخامس للبحث : يهدف الفرض الخامس لبحث دلالة الفروق وفقاً لعدد سنوات الخبرة ونوع الوظيفة ، حيث كان الفرض الخامس ينص علي أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة البحث (الذين تم تقسيمهم علي أساس عدد سنوات الخبرة ونوع الوظيفة) علي درجات تقييمهم لأبعاد بيئة العمل كبيئة إيجابية، و الجدارات الوظيفية التي تم اختيارهم وفقاً لها ، ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي .

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في أبعاد بيئة العمل و الجدارات الوظيفية التي تم إختيارهم وفقاً لها ، ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدي الموظفين والتي ترجع لأختلاف سنوات الخبرة ، حيث كانت النسبة الأكبر من العينة الأساسية للبحث وفقاً لسنوات الخبرة هي (أقل من سنه الي خمس سنوات) بنسبة بلغت ٤٩,٢% ، ويلهم من (خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات خبرة) بنسبة بلغت ٣٣,٥% ، وأخيراً أصحاب عدد سنوات الخبرة من (عشر سنوات فأكثر) بنسبة بلغت ١٧,٣% وكانت نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية كما هي موضحة في جدول (١١) ويوضح الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية التي تبني عليها الفروق الدالة بين أفراد عينة البحث الأساسية والتي تم تقسيمها لثلاث مجموعات فرعية يتم المقارنة ودراسة الفروق بينهما علي متغيرات البحث وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات ، من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات ، من عشر سنوات فأكثر) حيث يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجموعة من المجموعات الثلاثة لكل بعد من أبعاد المتغيرات الثلاثة التي يتناولها البحث الحالي مبيناً أن النتائج تشير إلي درجات متفاوتة من المتوسطات الحسابية تعطي مؤشر قوي لفروق دالة بين المجموعات وداخل المجموعات مما يعطي دلالة واضحة لفروق داله بين المجموعات الثلاثة التي تختلف في سنوات الخبرة علي متغيرات الدراسة الثلاثة.

جدول (١١) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث الثلاثة وفقاً لسنوات الخبرة

متغيرات البحث	أبعاد متغيرات البحث الثلاثة	المتوسط			الانحراف المعياري	
		أقل من ٥	من ٥ إلى ١٠	أكثر من ١٠	أقل من ٥	من ٥ إلى ١٠ فأكثر
أبعاد بيئة العمل	المصداقية	١٦,٣٥	١٨,٥٨	١٥,٨٠	٣,٧٠	٣,٥٢
	الإحترام	١٤,٧١	١٨,٣٠	١٢,٧٦	٣,٩٦	٣,٣٨
	العدالة	١٢,٩٥	١٤,٢٣	١٢,٢٥	٢,٨٣	٣,٦٢
	الفخر	١٢,٢٨	١٥,١٠	١١,٥٤	٢,١٣	٣,٧٣
	الزمالة	١٢,٦٨	١٥,١٠	١٢,١٤	٢,١٨	٢,١١
	أبعاد بيئة العمل ككل	١٠,٣,٤	١٠,٤,٠,٨	١٠,٣,٠,٦	٣,٦٢	٥,٠,٤
الجدارات الوظيفية	الخاصية الضمنية	٢١,٣٠	٢٧,٥٠	٢١,٨٢	٢,٧٣	٣,٥٢
	العلاقات السببية	٢٤,٧٠	٢٨,٣٠	٢٢,٧٣	٣,٩٩	٢,٣٦
	المرجع المعياري	٢٦,١٥	٢٥,٩٠	٢٦,٢٥	٣,٨٣	٣,٦٢
	التفرد وعدم الشبوع	٢٣,٢٠	٢٥,١١	٢٣,٥٠	٢,١٩	٢,١٣
	الجدارات الوظيفية ككل	١١٣,٣٠	١٢٣,٢	١١٤,٤	٣,٦٠	٢,٦٣
مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي والإنجازات	٢٦,٣٦	٢١,٥٨	٢٥,٨٠	٤,٧٠	٤,٥٢
	السلوك الوظيفي	٢٧,٧١	٢٢,٣٠	٢٥,٧٦	٥,٩٦	٤,٣٠
	المؤهلات والقدرات	٢٢,٩	٢١,٩٣	٢٠,٢٥	٤,٨٣	٣,٦٢
	المبادرة والإبداع	٢٩,٢٢	٢٤,١٠	٢٣,١٨	٤,١٥	٥,١٣
	المهارات القيادية	٢٨,٣٦	٢٢,٥٨	٢٦,٨٠	٤,٧٠	٣,٥٢
	فعالية الأداء الوظيفي	١٠٣,٣٩	١٠٢,١٨	١٠٥,٢٩	٤,٩١	٢,٢٢

و يتضح من الجدول التالي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ في أبعاد بيئة العمل لدي الموظفين مختلفي سنوات الخبرة فيما يتعلق ببعدى الفخر والأحترام ترجع لاختلاف سنوات الخبرة. كما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فيما يتعلق بالدرجة الكلية لأبعاد بيئة العمل وبأبعاد المصداقية والعدالة والزمالة ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.

كما يتضح أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ في الجدارات الوظيفية فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبُعدى التفرد وعدم الشبوع والمرجع المعياري ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، كما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ في الجدارات الوظيفية لدي الموظفين فيما يتعلق ببعدى العلاقات السببية والخاصية الضمنية ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.

كذلك ظهرت فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ في مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدي الموظفين فيما يتعلق بالدرجة الكلية ويُعدى السلوك الوظيفي والمؤهلات والقدرات ترجع لأختلاف سنوات الخبرة. كما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ في أبعاد المبادرة والإبداع والمهارات القيادية والأداء الوظيفي والإنجازات لدي الموظفين ترجع لأختلاف سنوات الخبرة.

جدول (١٢) يوضح دلالة الفروق في أبعاد متغيرات البحث الثلاثة والتي ترجع لأختلاف سنوات الخبرة

متغيرات البحث	أبعاد متغيرات البحث الثلاثة	مجموع المربعات			درجات الحرية			متوسط المربعات		قيمة ف	مستوى الدلالة
		كلية	داخل مجموعات	بين مجموعات	كلية	داخل مجموعات	بين مجموعات	داخل مجموعات	بين مجموعات		
أبعاد بيئة العمل	المصادقية	١٨٤١٨,٨	١٧٧١٥,٤	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	٣٥١,٧	٥٨,٤٧	٦,٦	٠,٠١
	الإحترام	١٩٨٧٥,١	١٩٢٦٢,٤	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	٣٠٦,٣	٦٢,٥٢	٤,٨	٠,٠٥
	العدالة	١٥٩٨٠,٦	١٥٨٢١,٨	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	١٧٩,٤	١٩,٢٤	٤,٣	٠,٠١
	الفخر	١٩٩١٩,٨	١٩٩٦٧,٣	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	١٥١,٢	٣١,٧	٤,٧	٠,٠٥
	الزمالة	١٧٩٤٥,٩	١٧٤٣٠,٧	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	٣٧١,٤	٥٧,٩	٥,٧	٠,٠١
الجدارات الوظيفية	أبعاد بيئة العمل ككل	١٩٨٧٥,٢	١٩٢٦٢,٤	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	٣٠٦,٣	٦٢,٥٢	٤,٩	٠,٠١
	الخاصية الضمنية	١٥٩٨٠,٦	١٥٨٢١,٧	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	١٧٩,٤	١٩,٢٤	٤,٤	٠,٠٥
	العلاقات السببية	١٩٩١٩,٨	١٩٦١٧,٧	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	١٥١,٤	٣١,٧	٤,٨	٠,٠٥
	المرجع المعياري	١٧٩٤٥,٩	١٧٤٣٠,٧	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	٣٧١,٤	٥٧,٩	٥,٧	٠,٠١
	التفرد وعدم الشبوع	١٨٤٤٨,٩	١٧٤٧٥,٤	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	٣٥١,٨	٥٨,٤	٥,٦	٠,٠١
مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي	الجدارات الوظيفية ككل	١٧٩٥٤,٨	١٧٣٠٧,٧	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	٣٨٢,٥	٦٣,٢	٦,٢	٠,٠١
	الأداء الوظيفي والإنجازات	١٩٨٧٥,٣	١٨٥٠٢,٨	٢	٣,٥	٣,٢	٣,٥	٣٠٤,٥	٢٢,٤	٥,٤	٠,٠١
	السلوك الوظيفي	١٩٨٧٥,٤	١٩٢٦٢,٨	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	٣٠٦,٣	٦٢,٥٢	٤,٨	٠,٠٥
	المؤهلات والقدرات	١٥٩٨٠,٦	١٥٨٢١,٧	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	١٧٩,٤	١٩,٢٤	٤,١	٠,٠٥
	المبادرة والإبداع	١٩٩١٩,٨	١٩٦١٧,٣	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	١٥١,٢	٣١,٧	٤,٧	٠,٠١
مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ككل	المهارات القيادية	١٨٤٤٨,٩	١٧٤٧٥,٤	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	٣٥١,٨	٥٨,٤	٥,٦	٠,٠١
	مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ككل	١٧٩٥٤,٨	١٧٣٠٧,٧	٢	٣,٥	٣,٣	٣,٥	٣٧١,٤	٥٧,٩	٥,٧	٠,٠٥

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة بين المجموعات مختلفة سنوات الخبرة في الاستجابة علي متغيرات الدراسة الثلاثة تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD كاختبار للمقارنات البعدية نظرا لدلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه وكانت النتائج كما هي موضحة بجدول (١٣):

ويتضح من الجدول التالي أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق في أبعاد بيئة العمل لدي الموظفين هي مجموعة متوسطي الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ على مجموعتي منخفضي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) ومرتفعي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر)، بينما لم تكن الفروق بين مجموعتي مرتفعي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر) ومتوسطي الخبرة (من ٥ الي ١٠ سنوات) فروقاً دالة إحصائياً.

أما متغير الجدارات الوظيفية فالفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠١ حيث يتضح من الجدول التالي أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق لدي الموظفين هي مجموعة متوسطي الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ على مجموعتي منخفضي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) ومرتفعي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر)، بينما لم تكن الفروق بين مجموعتي مرتفعي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر) ومتوسطي الخبرة (من ٥ الي ١٠ سنوات) فروقاً دالة إحصائياً.

أما بالنسبة لمتغير مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي فالفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠١، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق لدي الموظفين هي مجموعة متوسطى الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ على مجموعتى منخفضى الخبرة (أقل من ٥ سنوات) ومرتفعى الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر)، بينما لم تكن الفروق بين مجموعتى مرتفعى الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر) ومتوسطى الخبرة (من ٥ الي ١٠ سنوات) فروقاً دالة إحصائياً

جدول (١٣) يوضح المقارنات البعدية بين المجموعات مختلفة سنوات الخبرة في الاستجابة حول مستوى أبعاد متغيرات البحث

دلالة الفروق	متوسط الفروق			متغيرات البحث الثلاثة			متغيرات البحث
	(ف) الفروق بين المجموعات			أقل من ٥	من ٥ الي ١٠	أكثر من ١٠	
	من ٥ الي ١٠	أقل من ٥	أكثر من ١٠				
٠,٠١	٠,٤٨	٢,٧	٢,٦	٢٤,٨	٢٧,٩	٢٥,٣	المصداقية
٠,٠١	٠,٩٣	٢,٦	٣,٧	٢٨,٣	٢٥,٢	٢٤,٧	الإحترام
٠,٠١	٠,٣٣	١,٥	١,٩	٢٠,٧	٢١,٣	٢٣,٩	العدالة
٠,٠١	٠,٢٨	١,٤	١,٧	٢١,٥	٢٠,٤	٢١,٢	الفخر
٠,٠١	٠,٢٩	١,٦	١,٨	٢٢,٥	٢١,٤	٢٢,٢	الزمالة
٠,٠١	٠,٦٢	١,٩	٢,٣	٢٤,١	٢٦,٤	٢٤,٣	أبعاد بيئة العمل ككل
٠,٠١	٠,٥٤	٣,٧	٢,٨	٢٤,٣	٢٧,٥	٢٥,٦	الخاصية الضمنية
٠,٠١	٠,٥٩	٢,٦	٣,٥	٢٥,٦	٢٨,٣	٢٤,٧	العلاقات السببية
٠,٠١	٠,٣١	٢,٦	١,٩	٢٠,٥	٢١,٩	١٩,٩	المرجع المعياري
٠,٠١	٠,٦٢	٢,٦	١,٨	٢٣,٤	٢٥,٢	٢٢,٣	التفرد وعدم الشبوع
٠,٠١	٠,٩٣	٦,٧	٨,٦	١٠٣,٧	١٠٨,٢	١٠٦,٣	الجدارات الوظيفية ككل
٠,٠١	٠,٤٥	١,٧	٢,٨	٢٤,٣	٢٧,٥	٢٣,٣	الأداء الوظيفي والإنجازات
٠,٠١	٠,٩٥	٢,٦	٣,٩	٢٣,٢	٢٨,٣	٢٢,٧	السلوك الوظيفي
٠,٠١	٠,٣٩	٢,٦	١,٩	٢٠,٨	٢١,٣	١٩,٩	المؤهلات والقدرات
٠,٠١	٠,٣٦	١,٨	٢,٩	٢٢,٣	٢٥,٢	٢٥,٥	المبادرة والإبداع
٠,٠١	٠,٨٦	٤,٦	٥,٦	٢٥,٣	٢٦,٣	٢٤,٥	المهارات القيادية
٠,٠١	٠,٩٣	٦,٧	٧,٦	١٠٢,٧	١٠٦,٢	١٠٥,٣	مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ككل

بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة : تم استخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في متغيرات البحث الثلاثة لدي الموظفين والتي ترجع لاختلاف نوع الوظيفة (إداريين- محاسبين -قانونيين) حيث كانت النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الأساسية كانوا من (التخصصات الإدارية) بنسبة بلغت ٤٦,٣٪، يليهم (تخصص المحاسبين) بنسبة بلغت ٣٩,٤٪. ويليهم (تخصص الشئون القانونية) بنسبة بلغت ١٤,٣ ٪، حيث يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجموعة من المجموعات الثلاثة لكل بعد من أبعاد المتغيرات الثلاثة التي يتناولها البحث الحالي مبيناً أن النتائج تشير إلي درجات متفاوتة من المتوسطات الحسابية تعطي مؤشراً قوياً لفروق داله بين المجموعات وداخل المجموعات مما يعطي دلالة واضحة لفروق داله بين المجموعات الثلاثة التي تختلف في نوع الوظيفة علي متغيرات الدراسة الثلاثة. و يتضح من الجدول التالي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ في درجة لدي الموظفين فيما يتعلق بالدرجة الكلية لأبعاد بيئة العمل ككل وأبعاد(المصداقية والعدالة والاحترام والزمالة) ترجع لاختلاف نوع الوظيفة بينما كانت الفروق في حالة بُعد (الفخر) دالة عند مستوى ٠,٠٥.

اما بالنسبة لمتغير الجدارات الوظيفية يتضح من الجدول التالي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، لدى الموظفين في أبعاد (التفرد وعدم الشبوع والمرجع المعياري والعلاقات السببية) ترجع لاختلاف نوع الوظيفة، بينما كانت الفروق فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعد (الخاصية الضمنية) كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، كما يتضح أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ في مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين فيما يتعلق بالدرجة الكلية وأبعاد (المبادرة والإبداع والمهارات القيادية والسلوك الوظيفي) ترجع لاختلاف نوع الوظيفة، بينما كانت الفروق في حالة بُعدى (الأداء الوظيفي والإنجازات والمؤهلات والقدرات) دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥.

جدول (١٤) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث وفقاً لنوع الوظيفة

متغيرات البحث	أبعاد متغيرات البحث الثلاثة	المتوسط			الانحراف المعياري		
		اداريين	محاسبين	قانونيين	إداريين	محاسبين	قانونيين
أبعاد بيئة العمل	المصادقية	١٧,٥	١٩,٦	١٥,٧	٥,٨	٢,٥	٢,٣٦
	الإحترام	١٥,٧	١٨,٩	١٦,٨	٣,٢	٥,٣	٣,٣٨
	العدالة	١٣,٧	١٧,٦	١٥,٦	٢,٩	٣,٩	٢,٥٢
	الفخر	١٣,٥	١٤,٥	١٣,٦	٣,٧	٢,٦	٣,٧٣
	الزمالة	١٣,٦	١٦,٥	١٤,٦	٣,٨	٢,٥	٣,٧٨
الجدارات الوظيفية	أبعاد بيئة العمل ككل	١١٣,٤	١٠٦,٢	١٠٤,٢	٣,٧	٣,٣	٢,٠٣
	الخاصية الضمنية	٢٣,٣	٢٦,٧	٢٢,٨	٣,٧	٣,٦	٢,٣٦
	العلاقات السببية	٢٦,٧	٢٨,٧	٢٣,٧	٤,٩	٤,٢	٤,٣٨
	المرجع المعياري	٢٧,٨	٢٥,٨	٢٥,٩	٣,٨	٣,٧	٤,٥٢
	التفرد وعدم الشبوع	٢٥,٢	٢٥,٣	٢٤,٢	٣,٤	٣,٢	٢,٥٣
مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي	الجدارات الوظيفية ككل	١١٤,٩	١٢٤,٣	١١٥,٦	٣,٤	٢,٧	٣,٣٩
	الأداء الوظيفي والإنجازات	٢٨,٩	٢٢,٦	٢٦,٤	٤,٨	٣,٦	٣,٣٦
	السلوك الوظيفي	٢٧,٦	٢١,٣	٢٤,٧	٥,٨	٤,٤	٤,٣٨
	المؤهلات والقدرات	٢٣,٩	٢٢,٩	٢١,٦	٤,٨	٣,٨	٤,٥٢
	المبادرة والإبداع	٢٤,٥	٢٥,٣	٢٢,٩	٤,٣	٥,٢	٥,٧٢
المهارات القيادية	١٠٣,٥	١٠٤,٤	١٠٦,٤	٦,٨	٤,٣	٥,٣٠	
مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ككل	١٢٤,٩	١٢٨,٣	١٢٥,٦	٣,٨	٢,٩	٣,٤٩	

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المجموعات مختلفة نوع الوظيفة (إداريين – محاسبين – قانونيين) في الأستجابة حول أبعاد متغيرات البحث الثلاثة تم إستخدام أختبار أقل فرق دال LSD للمقارنات البعدية نظراً لدلالة تحليل التباين أحادى الأتجاه فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدولين (١٥، ١٦):

حيث يتضح من الجدول التالي أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق علي متغير أبعاد بيئة العمل هي مجموعة المحاسبين علي جميع الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ على مجموعتي الإداريين والقانونيين، بينما كانت الفروق بين مجموعتي الإداريين والقانونيين أعلى من الفروق بين مجموعتي الإداريين والمحاسبين، والمحاسبين والقانونيين إلا أن جميعها فروقاً دالة إحصائياً.

أما متغير الجدارات الوظيفية فالفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠١ حيث يتضح من الجدول التالي أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق لدي الموظفين هي مجموعة الإداريين حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ على مجموعتي القانونيين والمحاسبين علي جميع

أبعاد وكذلك الدرجة الكلية للفرق بين المتوسطات ، بينما كانت الفروق بين مجموعتي التخصص الإداري والقانوني أعلى من الفروق بين مجموعتي الإداريين والمحاسبين ، والمحاسبين والقانونيين إلا أن جميعها فروقاً دالة إحصائية. أما بالنسبة لمتغير مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي فالفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠١ ، ويتضح من الجدول التالي أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق لدي الموظفين هي مجموعة تخصص المحاسبين حيث تفوقت بفروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ على مجموعتي الإداريين والقانونيين علي جميع الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية ، بينما كانت الفروق بين مجموعتي المحاسبين والإداريين أعلى من الفروق بين الإداريين والمحاسبين إلا أنها جميعاً فروقاً دالة إحصائية مما يؤكد تحقق الفرض الخامس بوجود فروق دالة إحصائية بين مجموعات أفراد العينة يرجع لأختلاف سنوات الخبرة ونوع الوظيفة علي جميع متغيرات البحث .

جدول (١٥) يوضح دلالة الفروق في أبعاد متغيرات البحث والتي ترجع لأختلاف نوع الوظيفة

متغيرات البحث	أبعاد متغيرات البحث الثلاثة	مجموع المربعات			درجات الحرية			متوسط المربعات		ف	مستو الدلالة
		كلية	داخل مجموعات	بين مجموعات	كلية	داخل مجموعا	بين مجموعا	داخل	بين		
أبعاد بيئة العمل	المصداقية	١٨٤١٨,٨	١٧٧١٥,٤	٤٠٣,٥	٣,٥	٣,٣	٢	٥٨,٤٧	٣٥١,٧	٦,٦	٠,٠١
	الإحترام	١٩٨٧٥,١	١٩٢٦٢,٤	٤١٢,٧	٣,٥	٣,٣	٢	٦٢,٥٢	٣٠٦,٣	٤,٨	٠,٠١
	العدالة	١٥٩٨٠,٦	١٥٨٢١,٨	٣٥٨,٨	٣,٥	٣,٣	٢	١٩,٢٤	١٧٩,٤	٤,٣	٠,٠١
	الفخر	١٩٩١٩,٨	١٩٩٦٧,٣	٣٠٢,٤	٣,٥	٣,٣	٢	٣١,٧	١٥١,٢	٤,٧	٠,٠٥
خصائص الجدارات الوظيفية	الزمالة	١٩٩٨٩,٨	١٩٩٨٧,٣	٣٣٢,٤	٣,٥	٣,٣	٢	٣١,٩	١٥٨,٢	٤,٩	٠,٠١
	أبعاد بيئة العمل ككل	١٩٨٧٥,٢	١٩٢٦٢,٤	٩١٢,٧	٣,٥	٣,٣	٢	٦٣,٥٢	٣٠٦,٣	٤,٩	٠,٠١
	الخاصية الضمنية	١٥٩٨٠,٦	١٥٨٢١,٧	١٥٨,٨	٣,٥	٣,٣	٢	١٩,٢٤	١٧٩,٤	٤,٤	٠,٠٥
	العلاقات السببية	١٩٩١٩,٨	١٩٦١٧,٧	٣٠٢,٤	٣,٥	٣,٣	٢	٣١,٧	١٥١,٤	٤,٨	٠,٠١
مؤشرات فعالية أداء متطلبات العمل	المرجع المعياري	١٧٩٤٥,٩	١٧٤٣٠,٧	٤٠٢,٨	٣,٥	٣,٣	٢	٥٧,٩	٣٧١,٤	٥,٧	٠,٠١
	التفرد وعدم الشبوع	١٨٤٤٨,٩	١٧٤٧٥,٤	٤٠٣,٥	٣,٥	٣,٣	٢	٥٨,٤	٣٥١,٨	٥,٦	٠,٠١
	خصائص الجدارات الوظيفية ككل	١٧٩٥٤,٨	١٧٣٠٧,٧	٦١٥,٥	٣,٥	٣,٣	٢	٦٣,٥٢	٣٨٢,٥	٦,٢	٠,٠٥
	الإداء والإنجازات	١٩٨٧٥,٣	١٨٥٠٢,٨	٣١٨,٥	٣,٥	٣,٢	٢	٢٢,٤	٣٠٤,٥	٥,٤	٠,٠٥
مؤشرات فعالية أداء متطلبات العمل	السلوك الوظيفي	١٩٨٧٥,٤	١٩٢٦٢,٨	٢١٢,٧	٣,٥	٣,٣	٢	٢٣,٦	٣٠٦,٣	٤,٨	٠,٠١
	المواهب والقدرات	١٥٩٨٠,٦	١٥٨٢١,٧	١٥٨,٩	٣,٥	٣,٣	٢	١٩,٢	١٧٩,٤	٤,١	٠,٠٥
	المبادرة والإبداع	١٩٩١٨,٨	١٩٦١٧,٣	٣٠٢,٥	٣,٥	٣,٣	٢	٢١,٧	١٥١,٣	٤,٧	٠,٠١
	المهارات القيادية	١٧٩٥٤,٨	١٧٣٠٧,٧	٦٤٢,٨	٣,٥	٣,٣	٢	٥٧,٩	٣٧١,٤	٥,٧	٠,٠١
مؤشرات فعالية أداء الوظيفة ككل	١٩٩٧٥,٢	١٩٩٦٢,٤	٩٨٢,٧	٣,٥	٣,٣	٢	٦٨,٥٢	٣٩٦,٣	٦,٩	٠,٠١	

جدول (١٦) يوضح المقارنات البعدية بين المجموعات مختلفة نوع الوظيفة

دلالة الفروق	الفروق بين المجموعات (ف)			متوسط الفروق			أبعاد متغيرات البحث الثلاثة	متغيرات البحث
	محاسبين قانونين	إداريين		قانونيين	محاسبين	إداريين		
		قانونيين	محاسبين					
٠,٠١	٣,٤	٤,٧	٢,٤	٢٧,٨	٢٦,٨	٢٥,٧	المصادقية	أبعاد بيئة العمل
٠,٠١	٢,٩	٣,٩	٣,٧	٢٥,٣	٢٥,٩	٢٤,٥	الإحترام	
٠,٠١	٣,٣	٤,٦	٣,٩	٢٦,٧	٢٤,٥	٢٣,٩	العدالة	
٠,٠١	٢,٢	٣,٦	٣,٨	٢٢,٥	٢٢,٨	٢١,٥	الفخر	
٠,٠١	٢,٦	٣,٧	٣,٣	٢٤,٥	٢٣,٢	٢٢,٦	الزمالة	
٠,٠١	٣,٦	٤,٨	٢,٣	٢٥,١	٢٦,٤	٢٣,٤	أبعاد بيئة العمل ككل	خصائص الجداريات الوظيفية
٠,٠١	١,٥	٤,٧	٢,٨	٢٣,٥	٢٢,٣	٢٤,٨	الخاصية الضمنية	
٠,٠١	١,٥	٤,٦	٣,٥	٢١,٢	٢١,٦	٢٣,٨	العلاقات السببية	
٠,٠١	٣,٣	٣,٦	٣,٤	٢١,٥	٢٢,٤	٢٤,٩	المرجع المعياري	
٠,٠١	١,٦	٣,٦	٣,٢	٢١,٤	٢٢,٧	٢٣,٤	التفرد وعدم الشبوع	
٠,٠١	١,٩	٦,٧	٦,٣	١٠٧,٥	١٠٨,٢	١٠٩,٨	خصائص الجداريات الوظيفية ككل	مؤشرات فعالية أداء متطلبات العمل
٠,٠١	٢,٣	٢,٣	٣,٦	٢١,٤	٢٠,٤	٢٣,٤	الاداء الوظيفي والإنجازات	
٠,٠١	١,٦	٣,٩	٤,٣	٢١,٢	٢١,٧	٢٢,٩	السلوك الوظيفي	
٠,٠١	١,٨	٣,٣	٣,٩	١٩,٦	٢١,٣	٢٣,٢	المؤهلات والقدرات	
٠,٠١	٢,٨	٣,٣	٣,٨	١٩,٤	٢٢,١	٢٢,٨	المبادرة والإبداع	
٠,٠١	٣,٨	٣,٥	٤,٣	٢٠,٢	١٩,٨	٢٢,٩	المهارات القيادية	مؤشرات فعالية الاداء
٠,٠١	٣,٩	٦,٩	٨,٤	١٠٩,٤	١٠٦,٣	١١٤,٣	مؤشرات فعالية الاداء	

القسم الثالث : النتائج والتوصيات .

يتضمن مناقشة النتائج التي توصل إليها البحث بتحقيق فروضه ، وأهم التوصيات وآليات تنفيذها:

أ-مناقشة تحقق نتائج الفرض الأول : كان الفرض الأول يهدف إلي اكتشاف تأثير المتغير المستقل أبعاد بيئة العمل علي المتغير التابع مؤشرات فعالية الاداء الوظيفي وقد أثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع فالرغبة في العمل والأداء المتميز والفعال سمة ملازمة للإنسان منذ أن عرف أهمية العيش في جماعة ، فهو يعمل لكي يقوم بدوره كاملاً في عملية الإنتاج لذا فإنه من الضروري توافر العديد من العوامل المحيطة بعمله ، واللازمة له والمؤثرة فيه ، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببيئة العمل الداخلية حيث أن عدم توافر هذه العوامل أو غياب معظمها من شأنه إحداث حالة من عدم الرضا، ومن ثم توقع إنخفاض أداء الفرد مع ما سترتب على ذلك من آثار سلبية تتأثر به التنظيمات الإدارية وتحد من كفاءة وفعالية أدائها، ولذلك تؤثر المنظمة على سلوك العاملين وأدائهم بما توفره من بيئة وعوامل أي بما توجهه لهؤلاء العاملين من مؤثرات قد تتمثل في أسلوب القيادة والإشراف المتبع ونوعية العمل ومحتواه وأنظمة الحوافز المادية والمعنوية المطبقة ، ومدى توفر فرص متاحة أمام العاملين للترقى، وكذلك مناخ العمل الذي تتبجه المنظمة متمثلة في الأحرار والعدل والمصادقية والزمالة وفخر الموظف بكونه ينتمي لهذا الكيان ، ووجود علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء بعضهم البعض. وقد اعطتنا نتائج المعالجات الإحصائية للفرض الأول ترتيباً لأبعاد بيئة العمل حيث ظهرت المصادقية والعدالة كأهم الأبعاد ثم تلاها الأحرار والزمالة والفخر ، مما يدل علي أن مجموعة العوامل السابقة وغيرها تشكل في مجملها بيئة العمل الداخلية، وتؤثر هذه العوامل في بعضها البعض، كما تؤثر

بدورها متفرقة أو مجتمعه على سلوك وتصرفات العاملين، وبالتالي على مستوى الأداء للعاملين . وترى الباحثة إن إهمال العوامل المميزة لبيئة العمل الداخلية وعدم إعطائها الاهتمام الكافي يعتبر أحد المشكلات الرئيسية في إدارة المؤسسات نظراً لإنصراف الإدارة إلى الاهتمام غالباً بالجوانب التنظيمية والمادية والتي لا تتصل بالموظف مباشرة الذي هو جوهر العملية الإدارية مما يزيد من الخلافات والمشكلات بين الإدارة والعاملين ، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات التي تشير إلي علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع والتي سبق الأستناد إليها سابقاً في استنتاج الفرض الأول وتدعم أهمية التركيز علي أبعاد بيئة العمل الداخلية في تحفيز ودعم فعالية الأداء الوظيفي للموظف بما سينعكس علي علي مخرجات الأداء للمنشأة ودورها المجتمعي وجودة خدماتها التي ستعكس علي ربحيتها مستقبلاً .

ب-مناقشة تحقق نتائج الفرض الثاني : كان الفرض الثاني يهدف إلي اكتشاف طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل أبعاد بيئة العمل والمتغير الوسيط الجدارات الوظيفية وقد اثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض الثاني مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي تأثير المتغير المستقل علي المتغير الوسيط وقد أظهرت نتائج معاملات الانحدار وجود معاملات إرتباط دالة بين أبعاد بيئة العمل و الجدارات الوظيفية فمصطلح الجدارة يقترن بمصطلح الجدير، والجدير بالشيء هو من يستحقه، ومن يستحق الشيء يفترض أن يمتلك مقومات استحقاقه ، فالجدير بوظيفة معينة يفترض أن يكون ممتلكاً لمتطلبات وجدارات الحصول عليها، والجدارة عند الأفراد تأتي ضمن مفهوم التميز لفرد دون الآخرين، ولا يأتي ذلك التميز إلا اعتماداً على الحصول على عناصر التميز، أي إمتلاك القدرات والإمكانات التي لا يمتلكها الآخرون، حيث أن هناك عناصر للتميز في الشركات ، والجديرين بنيل الأشياء التي لا يحق للآخرين نيلها ، سواءً مادياً أو معنوياً ، وفي ضوء ذلك فإن عامل الجدارة والتميز عند الأفراد له مجموعة من المعايير، التي يجب أن تتوفر في الفرد الجدير، مثل المعرفة وهي تعبير عن كم المعارف التي يمتلكها الفرد في تخصص معين والصفات الشخصية والتي تمثل الخصائص الشخصية التي تميز الفرد عن غيره مثل سرعة البديهة ، والذكاء ، وبعد النظر، والكياسة ، والقدرة على إدارة المواقف ، و الاتجاهات وهي تعبير عن قناعات ومعتقدات الفرد التي تحكم وتضبط سلوكه ، و المهارات التي تعبر عن قدرة الفرد على إستغلال المعارف التي أكتسبها، وتوظيفها في الجانب التطبيقي العملي، والدافعية التي تعبر عن مستوى القوة الداخلية التي تدفع الفرد باتجاه ممارسة سلوك معين ، وجميع هذه الخصائص ترتبط إرتباطاً وثيقاً دالاً بأبعاد بيئة العمل مثل المصادقية والأحترام والعدالة والزمالة والفخر ، وبالتالي فإن جميع الخصائص المذكورة من شأنها أن تجعل الفرد مميزاً من بين الآخرين، اعتماداً على مستوى أكتسابه لهذه الخصائص، والجدير ذكره بأن الشخص الجدير أو المميز بالشيء غالباً ما يتجه نحو المستويات العليا في إدارة المنظمات، فالمستوى الإداري الذي يستحقه الفرد الجدير هو مستوى الإدارة الأعلى من المستوى الذي هو فيه، اعتماداً على تميزه ، وامتلاكه الخصائص والصفات التي لا يمتلكها الآخرون في ظل توفر أبعاد بيئة العمل الإيجابية الداعمة لتلك الخصائص ، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في العلاقة بين المتغيرين وتم الأستناد إليها في أستنتاج الفرض الثاني والتي أكدت علي مدي إرتباط أبعاد بيئة العمل باختلاف أنواعها بالجدارات الوظيفية حيث تدعمها وترسخها وتساعد علي تنميتها.

ج-مناقشة تحقق نتائج الفرض الثالث: كان الفرض الثالث يهدف إلى اكتشاف طبيعة العلاقة بين المتغير الوسيط الجدارات الوظيفية والمتغير التابع مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي وقد أثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض الثالث مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي تأثير المتغير الوسيط علي المتغير التابع، فالجدارات الوظيفية ميزة تنافسية، والأداء الفعال هو الذي يحدد الجدارات الوظيفية. وقد تبين أن متطلبات الجدارة تشير إلى الأبعاد المحددة للسلوك والكامنة وراء فشل أو نجاح أداء وظيفة معينة أو مجموعة معينة من الوظائف بفعالية، وأن الشخص الجدير وظيفياً غالباً ما يتجه نحو المستويات العليا في إدارة المنظمات، فالمستوى الإداري الذي يستحقه الفرد الجدير هو مستوى الإدارة الأعلى من المستوى الذي هو فيه، إعتياداً على تميزه وإملاكه للخصائص والصفات التي لا يمتلكها الآخرين، ولأن نجاح الشركة الكلي يعتمد على مساهمة جميع الموظفين والأقسام فيها وتعاونهم لتطويرها. وعملية توظيف واختيار موظفين قادرين علي الأداء الفعال لوظائفهم تتطلب استثمار الكثير من الوقت والمال، لذا لابد من وضع معايير ومؤشرات للاختيار لضمان وجود وأستقطاب الموظفين الجديرين بوظائفهم القادرين علي تحقيق المؤشرات الدالة علي فعالية الأداء الوظيفي وقد يستند المدير لعدة مؤشرات ظاهرية مثل معدل التغيب عن العمل و مدى تفاعل ومشاركة الموظفين وساعات العمل الإضافي وتكاليف التدريب وإنتاجية الموظف، ورضا الموظفين وتكلفة التوظيف والوقت المُستغرق للتوظيف، و تقييم المواهب، وكذلك المعرفة المهنية بطبيعة العمل ومتطلباته، والمنهجية التي يتبعها الموظف لإنجاز العمل المطلوب، كمؤشرات لفعالية الأداء الوظيفي إلا أنها ليست ضماناً كافياً للأستمرار والتميز والفعالية في الإلمام بالرؤية والرسالة الخاصة بالشركة والعمل علي تطويرها لذا لابد من التركيز علي مجموعة من الجدارات الوظيفية اللازمة للتميز والفعالية مثل القدرة علي التخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام الوظيفية، وتنظيم العمل ليتمكن الزملاء من متابعة العمل من بعده أو في حال غيابه، والمقدرة على التعاون مع الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة، والإصابت الجيد والمقدرة على تقبل الاقتراحات والانتقادات وتوافر المصادقية والموضوعية في أداء العمل، وتنظيم ونظافة موقع العمل، ومستوى تنظيم الملفات وحسن المظهر العام للموظف، والمقدرة على تحمل المسؤوليات الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية، والمقدرة على التخفيف من التعقيدات وتبسيط الإجراءات، وكذلك التقييم الذاتي الدقيق كمعرفة الشخص نقاط القوة والضعف لديه وإستخدام نقاط القوة بفعالية، والرغبة في الإلتزام وتبدو في الإهتمام والإستمتاع الحقيقي بزمانة الآخرين وبُعد النظر ويظهر في القدرة على خلق مفهوم جديد لرسالة المؤسسة، والإتصال التصاعدي بإحاطة الرئيس علماً بكل التطورات الهامة الجيدة والسيئة في كل الأوقات، وعدم الخوف من الرفض والشمولية كالتعلق بالشمولية والإهتمام بالتفاصيل ومقاومة تدخل الآخرين في مجال مسئولية الشخص و الإستخدام الغير متضارب لنفوذ المنصب ووضع آلية للحصول على التغذية المرتدة والأنتباه للقوانين وحدود الصلاحية القانونية والوعي الأمني والأنتباه للتهديدات المحتملة و إحترام سرية المعلومات الشخصية، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في العلاقة بين المتغيرين الوسيط والتابع وتم الاستناد إليها في إستنتاج الفرض الثالث، والتي أجمع معظمها علي أهمية الجدارات الوظيفية في تحسين مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي.

د-مناقشة تحقق نتائج الفرض الرابع: كان الفرض الرابع يهدف إلى اكتشاف الوساطة التفاعلية للمتغير الوسيط الجدارات الوظيفية في العلاقة بين المتغير المستقل أبعاد بيئة العمل والمتغير التابع مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي وقد اثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض الرابع مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي دور المتغير الوسيط في تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع، وقد أسفرت نتائج أختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبه معنوية بين الجدارات الوظيفية ومؤشرات فعالية

الأداء الوظيفي ، حيث تفسر أنواع الجدارات الوظيفية (٩,٤٪) من التباين في مجمل معايير مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي، كما يتضح من جدولي (٩،١٠) وقد يرجع ذلك إلى أن الأفراد الذين يتبنون ويتسمون بالجدارات الوظيفية بشكل مرتفع يحققون مؤشرات أعلى في فعالية الأداء الوظيفي ، كما أظهرت نتائج البحث الحالي وجود تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد بيئة العمل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ، كما أظهرت أن متغير الجدارات الوظيفية هو أقوى مفسر للتباين في مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي، مما يدل على ضرورة الأهتمام بالعاملين داخل بيئة العمل وتفعيل آليات للتواصل بينهم، وكذلك ضرورة الأهتمام بالجدارات الوظيفية عند أختيار الموظفين ، حيث اتضح أنه عندما تتغافل إدارات الموارد البشرية بالشركات عن الجدارات الوظيفية عند أختيار ومتابعة الموظفين ، وعدم الأهتمام بأبعاد بيئة العمل الإيجابية التي تحفز الموظف وتدعم أدائه وأنتمائه للشركة ينجم عن ذلك طاقة من المشاعر السلبية التي تؤدي إلى سلوكيات تضر بمصلحة العمل والأفراد وبالتالي تنخفض مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي مما سينعكس علي الافراد والشركة ، كما يدل الدور التفاعلي للجدارات الوظيفية في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي على ضرورة تدريب العاملين على تبني والاهتمام بالجدارات الوظيفية لديهم بالشكل الذي يحقق نوع من التوازن بين قدرات العاملين والأعباء الكمية الملقاة عليهم ، كما على الإدارة أن تقوم بمراجعة أبعاد الجدارات الوظيفية الأربعة التي تناولها البحث الحالي ومدى توافرها في الموظف عند أختياره وتأهيله داخل الوظيفة التي سيقوم بها ، مع ضرورة وجود تغذية عكسية مستمرة، لتوضيح أسباب زيادة أوإنخفاض أبعاد بيئة العمل وقياسها بشكل مستمر للوقوف علي مستوي تقييم الموظفين لها والعلاج السريع لما ينقص منها مما يساعد علي زيادة دافعيتهم للإنجاز، حتى لا يكونوا عرضة لنقص في مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ، كما يدل الدور التفاعلي لمتغيرات البحث الثلاثة على ضرورة تحسين قدرات العاملين على التواصل مع زملاءهم في العمل وتبادل المعلومات والتعاون، حيث تلعب أبعاد بيئة العمل من المصادقية والعدالة والاحترام والفخر والزمالة بين العاملين دوراً مهماً في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، فالعلاقات السيئة بين الأفراد داخل العمل تؤدي إلى الشعور بالعزلة والانسحاب من العمل مما يولد انخفاض مؤشرات فعالية الاداء التي تضر مصلحة الشركة والعاملين، مما يزيد من حدة التوتر ويحد من شعور العاملين بالثقة في الشركة، كما على الإدارة إيضاح الجدارات الوظيفية المرتبطة بالمهام الوظيفية لكل وظيفة على حدة وشرحها للعاملين بشكل دقيق، نظراً لتداخل وترابط المهام الوظيفية بهدف تحسين سرعة تقديم الخدمة في المجال الذي يعملون فيه .

هـ مناقشة تحقق نتائج الفرض الخامس : كان الفرض الخامس يهدف إلي أكتشاف دور عدد سنوات الخبرة ونوع الوظيفة في تأثيرها علي المتغير المستقل أبعاد بيئة العمل والمتغير الوسيط الجدارات الوظيفية والمتغير التابع مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ، وقد أثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض الخامس مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي تأثير عدد سنوات الخبرة ونوع الوظيفة علي متغيرات البحث الثلاثة ، إذ يعتبر العنصر البشري من العناصر الحرجة والنادرة التي يجب المحافظة عليها وتحفيزهم بإستمرار لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وبما يحقق الكفاءة والفعالية ، وأن نجاح الشركة يعتمد اعتماداً كبيراً على أداء العاملين داخل هذه المنشأة فقد أثبت البحث الحالي إرتباطاً قوياً بين نوع الوظيفة وعدد سنوات الخبرة وبين متغيرات البحث حيث تشير النتائج الي درجات متفاوتة من المتوسطات الحسابية تعطي مؤشراً قوياً لفروق بين المجموعات الثلاثة التي تختلف في سنوات الخبرة ونوع الوظيفة علي متغيرات الدراسة الثلاثة. كما أتضح من جدولي (١١، ١٢، ١٣) بالنسبة لعدد سنوات الخبرة وجدولي (١٤، ١٦، ١٥) بالنسبة لنوع الوظيفة . حيث أشارت معظم النتائج إلي تفوق أصحاب الخبرة المتوسطة (من خمس إلي عشر سنوات من تخصص المحاسبين علي سنوات

الخبرة الأعلى والأقل من الإداريين والقانونيين) ، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات التي أجمعت علي اختلاف الجدارات الوظيفية باختلاف نوعية الوظائف وكذلك باختلاف عدد سنوات الخبرة التي قضاها الموظف داخل عمله ، كما ينطبق ذلك علي أبعاد بيئة العمل ومؤشرات فعالية أداء متطلبات الوظيفة كما يتضح من نتائج تحقق الفرض الخامس للبحث الحالي. وقد أطار الإطار النظري للبحث إلي أن الجدارات الوظيفية تختلف باختلاف نوعية الوظائف وعدد سنوات الخبرة فيها حيث ان الوظائف التنفيذية والتي يقوم شاغلوها بالأعمال التنفيذية غير الفنية مثل المحاسبين والمراجعين والإداريين والقانونيين تصنف الجدارات الوظيفية فيها إلي ثلاث أنواع الجدارات السلوكية او الجدارات الناعمة وترتبط هذه الجدارات بالوعي الذاتي والعلاقات الشخصية التبادلية للفرد ، كذلك المبادرة والتوجيه والتحفيز والقيادة وفرق العمل وغيرها، وبالطبع تختلف هذه الجدارات باختلاف المستوى الوظيفي كما سيرد ذلك فيما بعد. و الجدارات الإدارية وترتبط بالأدوار والوظائف الإدارية مثال جدارات التخطيط ، التنظيم ، التفويض ، الاتصالات ، تحقيق الإنضباط الوظيفي ، إتخاذ القرارات الإدارية في كافة الأنشطة الوظيفية والإدارية. و الجدارات الفنية او الجدارات الجامدة مثل إلمام أخصائي المشتريات بأسس المفاضلة بين مصادر التوريد ، وإلمام أخصائي الموارد البشرية بأسس تقييم اداء العاملين ، وإلمام الفنيين بكيفية التعامل مع البرمجيات والاجهزة والمعدات وغيرها وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف التنفيذية الأخرى ، كما تؤثر عدد سنوات الخبرة في تراكم المعارف والخبرات والجدارات العملية والفنية وتظهر فروق في فعالية وجودة الأداء ، وبالتالي ووفقاً لإرتباط متغيرات البحث الثلاثة معا ، فإن ذلك ينطبق علي متغير أبعاد بيئة العمل ومدى تقييم الموظفين لها كبيئة إيجابية تساعدهم علي الأداء المتميز والفعال لوظائفهم ، كما تشير نتائج تحقق الفرض الخامس إلي أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق علي متغير أبعاد بيئة العمل هي مجموعة المحاسبين علي جميع الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً على مجموعتي الإداريين والقانونيين ، بينما كانت الفروق بين مجموعتي الإداريين والقانونيين أعلى من الفروق بين مجموعتي الإداريين والمحاسبين ، والمحاسبين والقانونيين إلا أن جميعها فروقاً دالة إحصائياً، أما متغير الجدارات الوظيفية فالفرق بين المتوسطين دال حيث يتضح أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق لدي الموظفين هي مجموعة الإداريين حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً على مجموعتي القانونيين والمحاسبين علي جميع أبعاد وكذلك الدرجة الكلية للفروق بين المتوسطات ، بينما كانت الفروق بين مجموعتي التخصص الإداري والقانوني أعلى من الفروق بين مجموعتي الإداريين والمحاسبين ، والمحاسبين والقانونيين إلا أن جميعها فروقاً دالة إحصائياً ، أما بالنسبة لمتغير مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي فالفرق بين المتوسطين دال ويتضح أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق لدي الموظفين هي مجموعة تخصص المحاسبين حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً على مجموعتي الإداريين والقانونيين علي جميع الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية ، بينما كانت الفروق بين مجموعتي المحاسبين والإداريين أعلى من الفروق بين الإداريين والمحاسبين إلا أنها جميعاً فروقاً دالة إحصائياً. مما يؤكد تحقق الفرض الخامس للبحث بوجود فروق داله احصائيا بين مجموعات أفراد العينة يرجع لاختلاف سنوات خبره ونوع الوظيفة علي جميع متغيرات البحث. مما يساعد متخذي القرار ومديري الشركات في معايير اختيار الموظفين لكل تخصص بمعرفة الجدارات وأبعاد بيئة العمل المرتبطة بكل تخصص إداري وعدد سنوات الخبرة اللازمة والمرتبطة بمؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي .

توصيات البحث وآليات تنفيذها :

توصلت نتائج البحث الحالي إلي تحقق جميع فروضه الخمسة حيث أثبتت المعالجات الإحصائية وجود علاقات تأثير إيجابية طردية بين متغيرات الدراسة الثلاثة مما يوجه أنظار الباحثين والمهتمين لأهمية زيادة وتنوع مجالات البحث في قطاع الشركات محل البحث وغيرها من الشركات في المجالات المشابهة للوصول إلى نموذج إداري ذو كفاءة عالية، وتفعيل متغيرات تساعد علي الوصول لمؤشرات فعالية أعلى للأداء الوظيفي ، وتستند الباحثة إلي ربط نتائج البحث الحالي للوصول إلي أهم التوصيات التالية :

١- ضرورة الاهتمام بمفهوم الجدارات الوظيفية باعتبارها مكون هام وحيوي لمتطلبات أداء الوظيفة ومؤشر قوي لنجاح الفرد في وظيفته ، بما يمكن أن يؤثر إيجابياً في تحسين مستوى قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم الشخصية، وبالتالي تعزيز خصائص الجدارات الوظيفية في العمل ، وذلك بعمل دورات تدريبية في الشركات للمديرين ورؤساء الاقسام للتعرف علي كيفية ترسيخ هذه المفاهيم لدي موظفيهم وإمدادهم بنماذج تقييم للأداء تنطوي علي أبعاد الجدارات الوظيفية وكذلك الأهتمام بتفاصيل أبعاد بيئة العمل والذيان يؤثران بدورهما في رفع مستوي مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي ، وكيفية تصميم لوحات وعبارات تحفيزية تتضمن قيم المصادقية والاحترام والعدالة والزمالة تعلق داخل وخارج المكاتب لزرع قيم بيئة العمل الإيجابية ، وتدعيم وترسيخ هذه المفاهيم والعبارات في عقول الموظفين .

٢- يوصي البحث الحالي الوحدات الرئاسية ومنتخذي القرار بالقطاعات محل البحث بإستخدام توصيات البحث لحالي في رفع مستوي وفعالية الأداء في شركاتهم ، بعد معرفة أثر أبعاد بيئة العمل والجدارات الوظيفية على فعالية الأداء وسير العمل بالقطاع محل البحث ،حيث تبدو أن هناك حاجة إلي رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى العاملين و قيام القيادات بوظائف أخرى غير الإشراف على مرؤوسيههم ورفع مستوى كفاءة المرؤوسين ومهارتهم مما يقلل من عبء الإشراف ورفع مستوي روح التعاون بين الموظفين وتقليل تفشي الصدمات والصراعات بينهم ، عن طريق عمل دليل إرشادي مرئي من إعداد الباحثة للمديرين في الشركات التي ساعدت في تنفيذ الشق الميداني للبحث ، علس شكل بودكاست وأرسال اللينك لهم ويمكن تبادله مع من يههم الأمر

٣- يوصي البحث الحالي بضرورة حرص المسؤولين على تحديث وتطوير معارف الموظفين من خلال برامج التدريب المعدة خصيصا لهم تتناسب مع المستويات الإدارية التي يشغلونها تنفذ داخل شركاتهم ، والتخلص من العمالة الزائدة وخاصة غير المدربة، والاكتفاء بالكوادر المؤهلة والمدربة فقط ، و إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة وتوفير ما ينقصه من التخصصات الضرورية، والعمل على تجميع أنشطة الشركة المتشابهة في وحدات إدارية في تنفيذ بعض الوظائف المتشابهة، مع ضرورة منح الموظفين سلطة تعادل حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم ، مع ضرورة الأهتمام بالمؤهل والتخصص العلمي للموظف ووضعه في المكان المناسب، حتى ينتج ويبدع في أداء عمله، وقدمت الباحثة خطة تدريبية مرتبطة بالمسار الوظيفي تتضمن برامج تدريبية مستخلصة من نتائج هذه الابحاث في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

٤- في ضوء ما تم التوصل إليه نظرياً وميدانياً ، يوصي البحث الحالي بضرورة تدعيم الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام والمديرين بالقطاعات الخدمية من خلال دعم إستراتيجية العمل الجماعي لضمان نجاح إجراءات التخطيط الإداري، مع ضرورة توضيح مهام ومسؤوليات كل موظف لضمان توجيه فعال ، وإقرار نظام للتواصل الفعال، ونظام للتحفيز لضمان جودة الأداء، ونظام للرقابة على مستوى القسم لضمان جدارات تنظيمية متميزة، وكذلك تحديد الاحتياجات المهارية والكفايات والجدارات المهنية الوظيفية الإدارية اللازمة للوصول إلى الجدارات القيادية على التنافس على مستويات الأداء والمتوافقة مع الاحتياجات المستقبلية ووفق رؤية الشركة ، وذلك بعمل تدريب ميداني علي العمل الجماعي بإستخدام أساليب تدريبية عملية بلعب الأدوار، داخل أو خارج الشركات

٥- تدعيم أبعاد بيئة العمل الإيجابية التي أثبتتها الدراسة الحالية مثل ممارسات العدالة والمصادقية لدى رؤساء القيادات من خلال دعم بعد العدالة التوزيعية للمهام الوظيفية والمكافآت، ودعم بعد العدالة الإجرائية، بممارسة الشفافية عند عرض المعلومات، ومشاركة كافة الموظفين عند اتخاذ القرارات، ودعم بُعد الاحترام والمعاملة الحسنة للموظفين، ومراعاة الصدق والشفافية عند التعامل، والحرص علي دعم باقي أبعاد بيئة العمل الإيجابية مثل الفخر والزمالة ، ومحاولة زراعة أفكار بيئة العمل الإيجابية بتكرارها بعدة طرق مثل اللوحات المطبوعة او الشاشات المرئية داخل الشركة او اللينكات علي صفحات الشركات او الفيديوهات التحفيزية للمديرين أو مدربين معروفين ، وقد تعاونت الباحثة مع عدد من الشركات في زراعة هذه الأفكار ومحاولة نشرها بين الموظفين والمديرين .

٦-مساعدة ودعم القيادات العليا بالشركة للقيادات حتى يتمكنوا من بناء رؤية واضحة لمستقبل الموظفين المهني والإداري لأقسامهم التي ينتمون إليها، من أجل بناء رؤية مشتركة من خلال تحفيز وتشجيع وتمكين جميع القيادات التنفيذية، لدعم التغيير والتطوير لأقسام الشركة وتشجيع قيادات الشركة على اتخاذ القرار للمبادرات والمخاطر والخروج من الأطر التقليدية لأداء وظائفهم وتمكينهم من مشاركة موظفيهم ، لتحقيق الإبداع المهني والإداري من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأرتقاء بالجدارات القيادية وتحقيق مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي وتدريب المديرين علي كيفية تعزيز العمل الجماعي لدى فريق العمل، من خلال تشجيع فرق العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي لديهم، وتدعيم ثقافة المشاركة ، وذلك بتحقيق مؤشرات فعالية أداء وظيفي مرتفعة تؤصل للعمل الجماعي بين جميع القيادات والموظفين، وتم عمل خطط تدريبية لهذه الشركات تتضمن هذه المفاهيم علي شكل برامج تطبيقية وعملية ، وتم التسويق لها في القطاعات والفروع للشركات المشابهة لمجتمع البحث الحالي

٧- يفتح البحث الحالي باب البدء ببحوث ودراسات مستقبلية امتداداً للبحث الحالي حول الجدارات الوظيفية لدى قطاعات أخرى ، وبطرح أبعاد وأنواع أخرى للجدارات ، حيث لم يتسع المجال في البحث الحالي لدراسة العلاقات بين الأبعاد الفرعية لكل متغير من متغيرات البحث وتم دراسة العلاقات إجمالاً بين المتغيرات الرئيسية، وكذلك يفتح البحث الحالي المجال للمهتمين بمجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بالبحث عن أبعاد وأنواع أخرى للجدارات الوظيفية وعمل نماذج لهذه الجدارات لتساعد إدارات الموارد البشرية علي الأختيار وفقاً لنماذج الجدارات.

٨- أوصي البحث الحالي بعد أن أثبت أهمية أبعاد بيئة العمل التي طرحها (المصادقية والعدالة والاحترام والفخر والزمالة) ، وهناك ابعاد أخرى طرحتها أبحاث أخرى ،وعمل دليل إرشادي يجمع فيه بحث مستقبلي جميع الجمل والعبارات الإرشادية والتحفيزية والأفكار المراد زراعتها لتتحول إلي

أفعال ثم عادات وسلوك مع تكرارها في بيئة العمل تشمل جميع أبعاد بيئة العمل الإيجابية المحفزة والداعمة للسلوكيات الإيجابية ، وهذا الدليل سيكون مرجع لعمل اللوحات والإعلانات علي الشاشات داخل الشركات لدعم فكر أبعاد بيئة العمل والجدارات الوظيفية .

٩- تبني البحث الحالي أربعة مؤشرات لفعالية الأداء الوظيفي ، ويوصي البحث بضرورة تصميم نماذج أخرى لمؤشرات فعالية الأداء من خلال أبحاث جديدة وباستخدام معايير جديدة لفعالية الأداء ، حيث يعتبر متغير مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي من أهم المتغيرات التابعة التي تؤثر علي مخرجات الأداء وربحية الشركات ودورها المنوط بها .

١٠- يحاول البحث الحالي أن يفتح المجال للشركات بالاستعانة بالدليل الأسترشادي لبيئات العمل الإيجابية والمثالية ، كما يحاول أن يساعد الشركات والمهتمين بالخطط التدريبية المرتبطة بمتغيرات البحث ، وبمفهوم الجدارات الوظيفية بأنواعها ونماذج الجدارات ، وكذلك معايير فعالية الأداء الوظيفي ، وقد أجتهدت الباحثة بقدر الإمكان في ترسيخ هذه المفاهيم كن خلال البرامج التدريبية التي أعدتها وقدمتها في قطاعات مختلفة وطبقها في أبحاث سابقة لها وتحويلها بعد نشرها لبرامج وخطط تدريبية تساعد بها الشركات والمؤسسات في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية .

قائمة المراجع العربية :

- ١- أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠١٥) المدير المعاصر وأداره الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية
- ٢- الأنصاري، مها أحمد مكي، (٢٠١٧) ، القيادة التحويلية وأثرها على فعالية فرق العمل والدور التوسطي للعدالة التفاعلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة
- ٣- الحراشنة ، حسين محمد ، (٢٠١١)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، الأردن.
- ٤- الشهري ، نورة زايد عبد الرحمن، (٢٠٢١) دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية ، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط ، المجلد ٣٧ العدد٦، يونيه ٢٠٢١، ٢٢٧- ٢٦١
- ٥- الشنواني، صلاح، (١٩٩٤) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف. مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر. الإسكندرية
- ٦- الصرايرة، خالد أحمد، (٢٠١١) ، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٧، العدد٣ ٦٥٢- ٦٠١
- ٧- الصعوب ،خلدون عبد الله، (٢٠١٧) ، دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.
- ٨- العلي ، مجيد حميد، (٢٠٠٤) ، تقييم قواعد الهندسة البشرية المتعلقة بتصميم أنظمة العمل وفق المواصفتين Iso 6385، Iso 10075 ، " دراسة حالة في معمل المحركات بالشركة العامة

- للصناعات الكهربائية " أطروحة دكتوراة بقسم إدارة الأعمال ، منشورة في مجلة الإدارة والاقتصاد التي تصدرها كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، المجلد ١٧ ، العدد ٥٤
- ٩- العبادي ، لينا حمدان و الشعار، إسحق محمود، (٢٠١٩) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية الدور المعدل لإدارة المعرفة (دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد ٢٦، العدد ٤ المملكة الأردنية الهاشمية
- ١٠- العواملة ، نائل عبد الحافظ. (٢٠٠١) ، تطوير المنظمات: الهياكل والأساليب. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان- الأردن
- ١١- الغامدي ،ليلي علي متعب و الشماسي أريج عبد الرحمن ناصر ، (٢٠٢١) حول دور أبعاد بيئة العمل الداخلية في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على الإداريين بجامعة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد ٥ العدد ١١، يونيو ٢٠٢١، ٢٥-١
- ١٢- المتولي ، سامح محمد السيد، (٢٠٢٢)، توسيط تحسين أداء العاملين في العلاقة بين أبعاد العمل اللائق وتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية، بحث منشور بالمجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد ٤٦، العدد ٢، إبريل ٢٠٢٢، ١٠٠-١٥٠
- ١٣- المدني، معن بن محمد، (٢٠١٩)، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، كلية التربية جامعة الأزهر، المجلد ٣٨ العدد ١٨١٣، يناير ٢٠١٩، ٢٠١٩-٣٦٣
- ١٤- المداوي، عبير محفوظ محمد و شعبان، مني عثمان محمد، (٢٠٢٠)، الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية، مجلة الفتح، العدد ٨٣، يوليو ٢٠٢٠، ١٦٣-٢١١ www.alfatehmag.uodiyala.edu.iq
- ١٥- المشوط، محمد سعد فهد (٢٠١١)، أثر بيئة العمل علي الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية علي أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت)، جامعة الشرق الأوسط، موقع (مبتعث) للدراسات والأستشارات الأكاديمية يناير ٢٠١١، ١-١٢١
- ١٦- الملكاوي، إبراهيم، (٢٠١٧) الجدارات الجوهرية- الطاقة نحو التفوق – الدليل التنموي للفرد والمنظمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن
- ١٧- النهود، مراد حسين سالم، (٢٠٢٢)، تأثير بيئة العمل علي تحقيق الإبداع الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، AJSP، الإصدار ٢، العدد ٤٥، أكتوبر ٢٠٢٢، ١-١٠
- ١٨- النواصرة، مصطفى سليمان، (٢٠١٩)، جدارات القيادة الأستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط (٣)، عمان، الأردن.
- ١٩- بن موسى، فاطمة الزهرة، و بوقريبات، سمية، (٢٠١٣)، أثر ظروف العمل على أداء العاملين، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر بحث منشور بمجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تصدرها جامعة ورقلة الجزائر، المجلد ٤ العدد ١٦
- ٢٠- بن رحمون، سهام، (٢٠١٤)، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، رسالة دكتوراة، منشور بمجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تصدرها جامعة ورقلة الجزائر، المجلد ٥ العدد ١٨

- ٢١- بخيت، محمد عمرو مصطفى ، (٢٠١٧) ، تأثير أنماط القيادة والعدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين، دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة
- ٢٢- جودة ، محفوظ أحمد، (٢٠١٠) ، إدارة الموارد البشرية. عمان ، دار وائل الأردن
- ٢٣- حسن ، راويه ، (٢٠٠٠) ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية
- ٢٤- حسن ، محمد حربي ، (١٩٩٩) إطار عام لقياس الأداء بالمنظمة ، مجلة المحاسب القانوني العربي ، العدد ١٥٩ إبريل ١٩٩٩
- ٢٥- حسن، أحمد علي ، (٢٠١١) ،العلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي ومدركات العاملين للعدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد (٢) ، العدد (٣)
- ٢٦- خلفون ،إيمان و بوودن ،سليمة، (٢٠١٦) أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري (دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى حجل) <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/6924>
- ٢٧- راضي، جواد محسن، (٢٠١٠) التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين" دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد ١٢ ، العدد ٠١ ، ٢٠١٠ ، ٦٥- ٨٩
- ٢٨- ربيع، محمد شحاته، (٢٠١٠)، علم النفس الصناعي والمهني. دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- ٢٩- رجب ، مصطفى حسن ، (٢٠٠٧)، أثر بيئة العمل الداخلية على رفع مستوى أداء العاملين في المستشفيات – دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض ،رسالة ماجستير منشورة علي مركز النظم للدراسات وخدمات البحث العلمي ،معهد الدراسات والبحوث البيئية العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية ،جامعة عين شمس
- ٣٠- رجب ،خالد و رواج، العيد و بن مصطفى، ريم ، (٢٠١٩) ، أثر أبعاد بيئة العمل على أداء أعوان الرقابة بمديرية التجارة بولاية ورقلة، بحث منشور بمجلة الأقتصاد والتنمية البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة الجزائر ، المجلد ١٠ العدد ٢٣
- ٣١- رشاد، عبد الناصر محمد وعباس ، هشام سيد ، (٢٠٢٠) الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية" تصور مقترح" ، مجلة الإدارة التربوية ،جامعة بني سويف ، العدد ٢٥ يناير ٢٠٢٠ ، ١٠٥-٢٠٥
- ٣٢- رياض، طه كامل ، (٢٠٠٩) ، نموذج الجدارة الوظيفية، وضع القياسات، وتخطيط السياسات، و استخدام الأدوات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس.
- ٣٣- سبنسر ، لايل و سبنسر ، سيجان ، (١٩٩٩) ، الجدارة ف العمل – نماذج للأداء المتفوق، ترجمة أشرف عبد المجيد، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٣٤- سلطان ،محمد سعيد أنور(٢٠٠٣) ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الأسكندرية
- ٣٥- سوفي ، نبيل و دبي علي ، (٢٠١٧) أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين -حالة العيادة المتعددة الخدمات بالعنصر، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر – بسكرة ، العدد ٤٦ ، مارس ٢٠١٧ ، ٢٦٥- ٢٧٦

- ٣٦- شاندا، أشوك وكوبرا، شلبا، (٢٠٠٢) إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم الحزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة
- ٣٧- عباس، منير، (٢٠١٨)، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده،
- ٣٨- عبد المعطي، أيمن سيد سعيد، (٢٠١٤)، الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- ٣٩- عبد الرحمن، فؤاد يوسف ومجيد، سمية عباس، (٢٠١٢)، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين "دراسة أستطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" بحث منشور بمجلة الإدارة والاقتصاد، التي تصدرها الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٣٥ العدد ٩١ أكتوبر ٢٠١٢
- ٤٠- عبيد، عاطف محمد، (٢٠٠٠)، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة القاهرة
- ٤١- عثمان، أحمد رشاد محمد، (٢٠١٥)، دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية، مجلة كلية التربية، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، العدد ١٢٣
- ٤٢- عكر، مني خالد، (٢٠٢٠)، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، كلية إدارة الأعمال جامعة الجنان، لبنان المجلد الأول، العدد ١١، سبتمبر ٢٠٢٠، ١-١٠
- ٤٣- علي، هبة محمد، (٢٠١٦)، أثر العدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي في ظل إعادة الهيكلة بالتطبيق على قطاع الأعمال العام الصناعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس
- ٤٤- فتيحة، جدي، (٢٠١٨)، أثر بيئة العمل المادية على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الصناعية ليند غاز الجزائر "وحدة ورقلة"، منشور علي موقع جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التسيير، ص، ٢- ٦١
- ٤٥- كافي، مصطفى يوسف، (٢٠١٦)، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن
- ٤٦- لوسيا، أنتونيت، ليزنجر، ريتشارد، (٢٠٠٠)، نماذج الجدارة الوظيفية - وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"، مجلة خلاصات تصدرها الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد ١٧١. فبراير ٢٠٠٠
- ٤٧- مبارز، أيمن عبد العال، (٢٠٢٢)، دور الإدارة بالأحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية، مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية (العلوم الاجتماعية والإنسانية) المجلد ٢ العدد ٤ يوليو ٢٠٢٢، ٢٩٦-٤١٥
- ٤٨- مبارك، سعد عوض، (٢٠١٣)، الجدارات القيادية التربوية وأثرها على إدارة التميز دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

٤٩- محمد ، فكري محمد ، (٢٠٢١) ، مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات "دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة " ، بحث منشور بالمجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، المجلد ٤٥ ، العدد ٣ يوليو ٢٠٢١ ، ١٣٥-١٨٢
ثانيا المراجع الاجنبية :

- 1- Bevan, S. (2012). Good Work: High Performance and Productivity. The Work Foundation. London.
- 2- Bolden, Richard & Gosling Fonathan (2006). "Leadership Competencies: Time to Change the Tune?" Journal of Leadership, Vol.2(2), Sage Publications, London
- 3- Boyatzis, R. John Wiley & Sons NY: (1982). The competent manager - A model for effective performance. New York.
- 4- Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment and its Impact on Organisational Performance in Public Sector Organisations. International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, Vol. 1(1).
- 5- Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap...and others don't. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- 6- Cooke, F. L. (2000). Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance: A Route for British Firms? Working Paper No.9. Economic and Social Research Council Future of Work Programme. Swindon: ESRC.
- 7- Emiliani, M. L. (2003). "Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies ". Journal of Management Decision, 41(9), 893-910.
- 8- G. Hamel and c.k, Prahalad (1994), "Competing for the future" Journal of Harvard business review, FROM THE JULY–AUGUST ISSUE, 1994.
- 9- Hammons, J. O., & Keller, L. (1990). "Competencies and personal characteristics of future community college presidents", Journal of Community College Review, 18(3)
- 10- Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. Leadership Quarterly, 17(4), 398-413. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.04.003 availabl at www.sciencedirect.com

-
- 11- Jash Bersin (2007). The Role of competencies in driving financial performance, bersin & Associates research report, Available at <http://www.bersino.com>
 - 12- Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10(3), pp: 271- 278.
 - 13- Leblebici, D. (2012). Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity: Case Study of a Bank in Turkey. *Journal of Business, Economics & Finance*, Vol. 1(1), pp: 38- 49.
 - 14- Mitchell, T. R. (1982). *People in Organization an Introduction to Organizational Behavior* (2nd Ed). Mc Grew –Hill, Inc. Singapore. 33
 - 15- Muchhal, D. S. (2014). HR Practices and Job Performance. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, Vol. 19(4), pp: 55- 61.
 - 16- Mulder, M. (2007). "Competence – the essence and use of the concept in ICVT. *European Journal of Vocational Training*, No 40 2007/1 – ISSN 1977-0219 (1).
 - 17- Parveen, S., Sohail, M. M., Naeem, F., Azhar, Z., & Khan, S. H. (2012). Impact of Office Facilities and Workplace Milieu on Employees' Performance: A Case study of Sargodha University. *Asian Journal of Empirical Research*, Vol. 2(4), pp: 96- 117.
 - 18- Rai ,G.S.(2013):Fames of and satisfaction with performace appraisal process *Journal of global management* ,2(1) :68-69
 - 19- Robin J. Ely & David A .Thomas(2010): *Leadership Competency Dictionary*, Hay Group Limited. All rights reserved, London :15
 - 20- Sylvia Horton, Annie Hondeghem & David Fornham (2002). *Competency management in the public sector*, Ios press, the Netherlands,www.books.google.com
 - 21- Tang Weiwei & SUN Jianping (2008). Research on Enterprise Core Competncence and Managerial Human Resource Strategy , *Journal of Management Science and Engineering*, Vol.2 No.2 June
 - 22- Thapa, K. B. (2016). Present and Importance levels leadership competencies of principals in Nepalese Schools. *Journal of Advanced Academic Research*, 3(1),

ملحق البحث (استبيانات وأدوات جمع البيانات للبحث)

استبيان أبعاد بيئة العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بأبعاد بيئة العمل التي تعمل بها، الرجاء تحديد درجة توفرها من خلال وضع علامة () أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع بيئة العمل التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (دائماً) تعني توفر البند لديك باعلي درجة وكلما انخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفر البند لديك

م	العبارة	أبدأ (١)	نادراً (٢)	أحياناً (٣)	غالباً (٤)	دائماً (٥)
١	تحرص الشركة علي قياس مدى رؤية الموظفين لصدق الإدارة من حيث الثقة والإقناع					
٢	نشعر جميعاً بمقدار احترام الإدارة لكافة الموظفين باختلاف درجاتهم الإدارية					
٣	تحرص الشركة في سياستها علي التأكد من مدى إدراك عدالة المعاملات من قبل الموظفين					
٤	نشعر جميعاً بالفخر عند قيامنا بأداء مهام عملنا					
٥	يشعر كافة الموظفين بالزمالة مع زملائهم في بيئة العمل					
٦	تهتم الشركة بتقييم إدراك الموظفين ونتائج الاتصال مع الإدارة وتمدهم بالعائد باستمرار					
٧	تحرص الإدارة علي رفع مستوي التعاون الذي يحصل عليه الموظفون أثناء تعاملهم مع الإدارة					
٨	تتضح عدالة شركتنا في الممارسات التي تبرزها الشركة في الجزاءات والعقوبات التي تتبناها مع الموظفين					
٩	تحرص شركتنا علي تقييم مشاعر كل موظف منا تجاه وظيفته					
١٠	تحرص الشركة علي تقييم الألفة والتواؤم مع زملاء العمل و إزالة اي مشاحنات او طاقة سلبية					
١١	تحرص الشركة علي أن يعلم الموظفون كافة العناصر المؤثرة علي نجاح المنشأة.					
١٢	تهتم الإدارة بتقييم المستويات الخاصة في الدعم والرعاية التي تقدمها للموظفين					
١٣	نشعر بعدالة سياسات وتصرفات الإدارة عن طريق تقييم الإنصاف بين الموظفين في الحقوق والواجبات					
١٤	تهتم شركتنا بمعرفة مشاعر كل موظف تجاه مجموعة العمل أو الفريق الذي يعمل معه					
١٥	تشيع روح المحبة والألفة بين أعضاء الفريق وتنتشر الطاقة الإيجابية بيننا					
١٦	تحرص الشركة علي تشارك المعلومات وأخبار الموظفين بكافة القرارات التي ترتبط بوظائفهم					
١٧	يظهر دعم الشركة لنا بتوفير الموارد، والفرص الخاصة بالتدريب والتطوير للموظفين					
١٨	تحرص الشركة بإتباع سياسة الحيادية، والمساواة داخل بيئة العمل					

١٩	نشعر بالراحة والفخر ببيئة العمل التي نعمل بها داخل المنشأة				
٢٠	يدعم كل منا الآخر ويمده بالمعلومات والادوات التي تساعد في موقع العمل داخل المنشأة				
٢١	تحاول الشركة أن يتمكن الموظفون من فهم أهميتهم في المنشأة ورؤيتها نحو أهدافها				
٢٢	يمكننا تحديد مقدار احترام الإدارة لكافة الموظفين				
٢٣	ترسخ الشركة قواعد العدالة بالاعتماد على تحقيق التوازن في التعامل مع جميع الموظفين				
٢٤	نشعر ان بيئة عملنا متميزة عن غيرها من الشركات التي تعمل في نفس المجال				
٢٥	تهتم الشركة بدراسة وتطوير طبيعة المجتمع الخاص في موقع العمل داخل المنشأة				
٢٦	تسعي الشركة إلي أن يُركز الموظفون على نشاطاتهم ومهامهم دون الحاجة إلى الحصول على تفسيرات من الإدارة.				
٢٧	تحرص الشركة علي إبراز وتقدير الإنجازات الوظيفية				
٢٨	تبدو عدالة الشركة في التعامل مع جميع الموظفين وخصوصاً في مجال تقديم المكافآت				
٢٩	تهتم الشركة بتحديث وتطوير بيئة عملنا لتكون أكثر راحة				
٣٠	نشعر بالدعم والمساندة من زملاء العمل في المهام الصعبة				

سجل درجتك في الجدول التالي في كل بعد من أبعاد بيئة العمل أسفل أرقام العبارات - أجمع درجاتك أفقياً

المصادقية	العبارات	١	٦	١١	١٦	٢١	٢٦	مجموع الدرجات
	الدرجات							
الأحترام	العبارات	٢	٧	١٢	١٧	٢٢	٢٧	مجموع الدرجات
	الدرجات							
العدالة	العبارات	٣	٨	١٣	١٨	٢٣	٢٨	مجموع الدرجات
	الدرجات							
الفخر	العبارات	٤	٩	١٤	١٩	٢٤	٢٩	مجموع الدرجات
	الدرجات							
الزمالة	العبارات	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٣٠	مجموع الدرجات
	الدرجات							

لكل بعد حيث أن: أبدأ (١)، نادراً (٢)، أحياناً (٣)، غالباً (٤)، تماماً (٥)

استبيان الجدارات الوظيفية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالجدارات الوظيفية التي تقوم بها، الرجاء تحديد درجة توفرها من خلال وضع علامة () أمام الاختيار الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (دائماً) تعني توفر البند لديك بأعلي درجة وكلما إنخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفر البند لديك

م	العبارة	أبداً (١)	نادراً (٢)	أحياناً (٣)	غالباً (٤)	دائماً (٥)
١	أري أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية لأن تمكننا من التنبؤ بالسلوك في العديد من الحالات والمهام الوظيفية					
٢	بإمكان خصائص الجدارة أن تتسبب أو تتنبأ بالتصرف والأداء بنتائج أداء العمل					
٣	لدي الجدارة التي تنبئ بأنني أجيد القيام بعملية قياسا على معيار ومواصفات منظومة الجدارات بالشركة					
٤	أنتبه جيداً للقوانين وحدود الصلاحية القانونية وللتحديات المحتملة وأحترم سرية المعلومات الشخصية					
٥	أري أن الجدارات تعتبر خواص ضمنية للشخص وتشير إلى طرق للتصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف، وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة					
٦	يمكن ان تنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية لمهارة الموظف في أداء عمله					
٧	اتصور أن المرجع المعيارى أمراً في غاية الأهمية في تعريفنا للجدارات الوظيفية ، حتي يمكننا قياس أدائها وفقاً له					
٨	لدي مقاومة لتدخل الآخرين في مجال مسئوليتي ولا أستخدم نفوذ المنصب بشكل متضارب					
٩	أري أن أصحاب دوافع الإنجاز العالية يقومون بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم ويتحملون المسئولية الشخصية لإنجازها					
١٠	أري أن الجدارة تشتمل على الدافع أو قوة الخاصية التي تسبب التصرف في اتجاه نتيجة ما					
١١	أري أن الخاصية التي لا تؤدي إلى فارق في الأداء ليست بجدارة ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد					

					١٢	ليس لدي خوف من الرفض ولا أهتم إذا لم يعجب بي الآخرين وأضع آلية للحصول على التغذية المرتدة
					١٣	أتصور أن الدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية تنبئ عما يفعله الناس في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة لصيقة.
					١٤	اتصور أن جدارات المعلومات والمهارات تشمل دافعا أو صفة أو مفهوما ذاتيا يكون بمثابة المحرك أو القوة الدافعة للمعلومات أو المهارة التي تستخدم
					١٥	أري أن الأداء المتفوق هو إنحراف قياسي واحد فوق الأداء المتوسط
					١٦	أتقن الإتصال التصاعدي بإحاطة الرئيس المباشر علما بكل التطورات الهامة الجيدة والسينة في كل الأوقات.
					١٧	أري أن من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة بالأفكار
					١٨	أري أنه قد تكون الأفكار جزءا من السلوك المبني على الفعل حيث التفكير يسبق التصرف وينبئ عنه مثل أفكار التخطيط أو أفكار حل المشكلات
					١٩	أتصور أن الأداء المتفوق هو المستوى الذي يحققه صاحب أعلى أداء ضمن عشرة أشخاص في مجال عمل معين.
					٢٠	لدي بُعد النظر لوظيفتي يظهر في القدرة على فهم وخلق مفهوم جديد لرسالة المؤسسة
					٢١	قد تفشل المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين، في التنبؤ بمستوى أدائه للعمل لأنها لا تهتم بالطريقة التي يستخدم بها المعلومات في العمل
					٢٢	اتصور أن النموذج السببي المنطلق من الدافع والخصائص والمار بالتصرف والمنتهى إلى النتائج هو المفسر للعلاقة السببية في الجدارة
					٢٣	لا بد من وجود مرجع معياري لمقارنة أدائي به حتي أتأكد انني أسير في الإتجاه الصحيح وفقا لأهداف الشركة
					٢٤	أشعر بالرغبة في الإنتماء لشركتي وأبدى إهتمام وإستمتاع حقيقي بالعمل مع الآخرين

د. رضا السيد محمد سليمان

٢٥	أري أنه من السهل نسبياً تطوير جدارات المعرفة السطحية والمهارات بالتدريب لتأمين هذه القدرات لدى الموظف
٢٦	أري أن قيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو إستجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسئولية في يد غيره
٢٧	أري أن الأداء الفعال هو ادنى مستوى مقبول من العمل أو الحد الأدنى الذي لو انخفض عنه الموظف لم يعتبر ذا جدارة لانجاز هذا العمل
٢٨	أحرص علي التقييم الذاتي الدقيق ومعرفة نقاط القوة والضعف لدي وأستخدم نقاط القوة بفعالية.
٢٩	اتصور أنه جدارات الدوافع الكامنة والخصائص أصعب تقييماً وتطويراً و من الأجدى إقتصادياً أن يتم الإختيار وفقاً لميزات معرفية ومهارية
٣٠	أتصور أن هناك مجموعة من العلاقات السببية التي تنبئ وتوضح بالأداء المتوقع من الشخص
٣١	لا بد من وضع معايير مرجعية للجدارة يسترشد الموظف بها أثناء قيامه بمتطلبات وظيفته
٣٢	أنا أفضل مهنتي وأستمتع فعلاً بوظيفتي وأشعر بالسرور فيها

سجل درجتك في الجدول التالي في كل نوع من أنواع الجدارات الوظيفية أسفل أرقام العبارات - اجمع درجاتك

الخاصية الضمنية	العبارات	١	٥	٩	١٣	١٧	٢١	٢٥	٢٩	مجموع الدرجات
	الدرجات									
العلاقات السببية	العبارات	٢	٦	١٠	١٤	١٨	٢٢	٢٦	٣٠	مجموع الدرجات
	الدرجات									
المرجع المعياري	العبارات	٣	٧	١١	١٥	١٩	٢٣	٢٧	٣١	مجموع الدرجات
	الدرجات									
التفرد وعدم الشبوع	العبارات	٤	٨	١٢	١٦	٢٠	٢٤	٢٨	٣٢	مجموع الدرجات
	الدرجات									

(أفقياً) لكل بعد حيث أن: : (١) أبداً ، (٢) نادراً ، (٣) أحياناً ، (٤) غالباً ، (٥) تماماً

أستبيان مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمؤشرات فعالية الأداء الوظيفي التي تقوم بها، الرجاء تحديد درجة توفرها من خلال وضع علامة () أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع العمل التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (دائماً) تعني توفر البند لديك باعلي درجة وكلما انخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفر البند لديك .

م	العبارة	أبداً (١)	نادراً (٢)	أحياناً (٣)	غالباً (٤)	دائماً (٥)
١	أري أنه من أهم مؤشرات التميز للأداء الوظيفي والإنجازات السرعة والدقة في الإنجاز وكفاءة استغلال الوقت في إنجاز العمل					
٢	تحرص الشركة علي ملاءمة المؤهلات العلمية مع تلك المحددة في الوصف الوظيفي، والتي تتناسب مع طبيعة العمل.					
٣	احرص علي الإلتزام بأنظمة وتعليمات العمل وسياسات الشركة والانتظام في أداء المهام المكلف بها لتحقيق الأهداف والنتائج					
٤	أحرص علي تقديم مبادرات إبداعية (أفكار، دراسات، أساليب عمل، مشاريع أو ما شابه) تؤدي إلى تحسين أو تطوير عمل الشركة					
٥	أحرص علي المساهمة في تطوير ومراجعة ونشر رؤية ورسالة وقيم الشركة التي أعمل بها.					
٦	أري أن إنجازات الموظف تقاس بالجهود التي تفوق المتوقع منه أو تتعدى نطاق عمله، وقدرته علي تخطي العقبات والصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة.					
٧	تهتم الشركة بقياس أثر الدورات التدريبية علي القيام بالعمل بكفاءة واستخدام المهارات والمعارف المكتسبة لإنجاز العمل					
٨	أعمل بكفاءة ضمن المواعيد المحددة لإنهاء العمل المطلوب وألتزم بعدم التغيب والتمارض والإكثار من المغادرات غير الضرورية،					

					٩	أتصور أن معيار الإبداع في تطوير أساليب العمل ومؤشرات هي مدى قابلية تطبيق وواقعية المبادرات والأفكار الإبداعية
					١٠	تحرص الشركة علي مساهمة الموظفين في وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها، وتوفير الإمكانيات والجهود لتطبيقها بكفاءة
					١١	أعتقد أن من عناصر التميز قدرة الموظف على الاستمرار بالعمل والإستجابة لتغير الأولويات وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الاحوال
					١٢	أري أنه لا بد من المعرفة بالوصف الوظيفي و بطبيعة العمل ومتطلباته والمنهجية التي يتبعها الموظف لإنجاز العمل المطلوب
					١٣	أحافظ على ممتلكات الشركة وأموالها والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل وكذلك على سرية المعلومات الخاصة بالشركة ومتلقي الخدمة والزملاء
					١٤	أحرص علي عدم انتظار التعليمات للقيام بالمهام والأعمال الضرورية
					١٥	تهتم الشركة بقياس مدى الاستفادة من الموارد المتاحة البشرية والمادية والمقدرة على تنمية وتدريب الموارد البشرية العاملة تحت إشرافي .
					١٦	أري أن تقييم أداء الموظف يعتمد علي قياس ومراجعة مستوى الأداء الوظيفي والتعلم والاستفادة من عملية مراجعة الأداء
					١٧	أري أنه من مؤشرات التميز التخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام الوظيفية وتنظيم العمل ليتمكن الزملاء من متابعة العمل من بعده أو في حال غيابه
					١٨	أحرص علي الإلتزام بميثاق أخلاقيات الوظيفة وحسن ولباقة الإجابة على استفسارات متلقي الخدمة و الزملاء .

					١٩	أحرص علي امتلاك زمام المبادرة في تقديم الاقتراحات البناءة والجديدة، وإبداء الرأي لتحسين العمل.
					٢٠	أهتم بتفويض الصلاحيات وتحفيز زملائي على العمل والعطاء و تشجيع روح الفريق و التعاون والتواصل وتبادل الآراء والأفكار
					٢١	تحرص شركتنا علي قياس مستوى إنجاز الأهداف الموضوعه والخاصة بالموظف وذات الصلة بالأهداف المؤسسية
					٢٢	أعتقد أنه لا بد من تطوير المهارات الوظيفية وأمتلاك مهارات جديدة واكتساب الخبرات ومدي انعكاسها على الأداء والاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين
					٢٣	تشجع الشركة علي الإخلاص والانتماء بعدم إستغلال الصلاحيات والسلطات والمحافظة على سمعتها
					٢٤	تحرص الشركة علي منح الجوائز وشهادات الشكر والتقدير لأبرز النتائج والتأثيرات المترتبة على تطبيق المبادرات الإبداعية.
					٢٥	تهتم الشركة بتوفير بيئة مشجعة على الإبداع وتشجيع المبدعين ، وقياس ومراجعة أداء الإدارة او القسم
					٢٦	لدي القدرة على التصرف في حالة تفويض الصلاحيات لي وتحقيق النتائج بالتعاون مع الزملاء و الوحدات التنظيمية الأخرى
					٢٧	أري أنه من مؤشرات التميز لباقه التعامل مع الزملاء في العمل وحسن العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين ومدي التعاون معهم، والمقدرة على التأثير في الآخرين.
					٢٨	لدي الرغبة والصبر لتقديم المساعدة اللازمة لمتلقي الخدمة والزملاء، كما تتوافر لدي المصداقية والموضوعية في أداء العمل

					أحرص علي المبادرة بالأفكار لتطوير وتحسين العمل بإستمرار والبحث عن أفضل الطرق لأداء العمل بدقة وبسرعة	٢٩
					تسعي الشركة لتخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير، وإدارة مقاومة التغيير والمخاطر المترتبة عليه وتوضيح المبررات لكافة المعنيين	٣٠
					تهتم الشركة بالقيام وبشكل مستمر بمراقبة وتصحيح الأداء لتفادي المشاكل والأخطاء	٣١
					أري ان المقدرة على بناء علاقات إيجابية مثمرة مع الآخرين لمصلحة العمل يحتاج إلي العمل بروح الفريق وتحفيز الزملاء على التعامل مع متلقي الخدمة باحترام وثقة	٣٢
					تهتم الشركة بتنظيم ونظافة موقع العمل ومستوى تنظيم الملفات وحسن المظهر العام للموظفين	٣٣
					أحب عملي وأشعر بأنه يحتاج للمسات من العطاء لذا أحرص وأهتم بتطويره بإستمرار والوصول لأفضل الطرق وأبسطها في أدائه	٣٤
					لدي المقدرة على تحمل المسؤوليات الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية وتبسيط الإجراءات، والمساهمة في الجهود التطوعية التي تنظمها أوتزعاها الشركة	٣٥

سجّل درجتك في الجدول التالي في كل مؤشر من مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي أسفل أرقام العبارات - اجمع

مجموع الدرجات	٣١	٢٦	٢١	١٦	١١	٦	١	الأداء الوظيفي والإنجازات	
								العبارات	الدرجات
مجموع الدرجات	٣٢	٢٧	٢٢	١٧	١٢	٧	٢	المؤهلات والقدرات	
مجموع الدرجات	٣٣	٢٨	٢٣	١٨	١٣	٨	٣	السلوك الوظيفي	
مجموع الدرجات	٣٤	٢٩	٢٤	١٩	١٤	٩	٤	المبادرة والإبداع	
مجموع الدرجات	٣٥	٣٠	٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	المهارات القيادية	

درجاتك (أفقياً) لكل بعد حيث ان:أبدأ (١) ، نادراً (٢) ، أحياناً (٣) ، غالباً (٤) تماماً (٥)

The role of job competencies as a mediating variable in the relationship between work environment dimensions and job performance effectiveness indicators for employees of some service companies

Dr. Reda Mohamed Soliman

Abstract: The current research aims to try to reveal the role of functional competences as a mediating variable in the relationship between the dimensions of the work environment as an independent variable and job performance effectiveness indicators as a dependent variable. service to identify the most important dimensions and factors that help in improving the quality and level of effectiveness of job performance, which will be reflected in the performance outputs of the institution and the achievement of its goals, and the descriptive analytical approach and a set of statistical methods were used, including binary linear correlation coefficients to investigate the significance of the effect of the correlation between the three research variables, and the simple regression test to test the validity of hypotheses that include direct relationships between the intermediate variable and the dependent variable, and the stepwise multiple linear regression method to identify The extent of the significant effect of the mediator variable in the relationship between the independent variable and the analysis of variance in one direction to reveal the significance of the differences in the different years of experience and the type of job according to the responses of the research sample members to the research tools prepared by the researcher to measure the level of dimensions of the work environment as a positive environment and types of job competencies, and indicators of job performance effectiveness. Career, and the researcher recommended a number of recommendations, the most important of which is the need to pay attention to financing training programs that develop and spread the culture of job competencies that have the most influence and how to apply them in companies. This draws the attention of decision makers to the importance and necessity of adopting the concept of job competencies, the dimensions of a positive work environment, and paying attention to job performance effectiveness indicators. The researcher also presented several proposals for future research dealing with the variables of the current research with different dimensions and samples

Keywords: dimensions of the work environment - job competencies - job performance effectiveness indicators