

أثر البيئة الاجتماعية للعمل على أداء الإدارات العمومية الجزائرية : دراسة حالة المصالح الخارجية لوزارة المالية

نبيل سوفي

أستاذ محاضر "أ"، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل

nabil.soufi@univ-jijel.dz

أ. د. علي دبي

أستاذ التعليم العالي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ali.debbi@univ-msila.dz

الملخص

جاءت هذه الورقة البحثية للتأكيد على أهمية البيئة الاجتماعية للعمل، والتحقق من دورها في تحسين أداء الإدارات العمومية الجزائرية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، مع دراسة حالة المصالح الخارجية لوزارة المالية، حيث اعتمدنا الطريقة الكمية لاختبار الفرضيات بعد توزيع الاستبيان على عينة قصدية من 183 موظف موزعين على 10 ولايات. شملت البيئة الاجتماعية للعمل أربعة مؤشرات: العلاقة بين المرؤوسين، علاقة المرؤوسين بالرؤساء، علاقة المرؤوسين بالإدارة.

أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر لكل مؤشر على أداء المصالح الخارجية لوزارة المالية، لكنه مختلف من حيث القوة والمعنوية، حيث جاءت العلاقات بين المرؤوسين كأكثر المؤشرات تأثيرا ، يليه علاقة المرؤوسين بالرؤساء، فعلاقتهم بالإدارة أخيرا.

الكلمات المفتاحية

البيئة الاجتماعية للعمل، العلاقة بين المرؤوسين، علاقة المرؤوسين بالرؤساء، علاقة المرؤوسين بالإدارة، أداء الإدارات العمومية الجزائرية، أداء المصالح الخارجية لوزارة المالية.

Abstract

This research paper came to emphasize the importance of the social environment for work, and to verify its role in improving the performance of Algerian public administrations. To achieve the objectives of the study, we relied on the descriptive approach and the analytical approach, with a case study of the external departments of the Ministry of Finance, where we adopted the quantitative method to test hypotheses after distributing the questionnaire to an intended sample of 183 employees distributed over 10 states. The work social environment included four indicators: the relationship between subordinates, the relationship of subordinates with superiors, and the relationship of subordinates with management. The results of the simple regression analysis indicated that there is an effect for each indicator on the performance of the external departments of the Ministry of Finance, but it is different in terms of strength and significance, Where the relations between subordinates came as the most influential indicators, followed by the relationship of subordinates with superiors, and finally their relationship with management.

Keywords

The social environment of work (the relationship between subordinates, the relationship of subordinates with superiors, the relationship of subordinates with management), the performance of Algerian public administrations, the performance of external departments of the Ministry of Finance.

1. مقدمة

باتت الخدمة العامة تفتقد للجودة رغم تكلفتها العالية مع غياب روح الخدمة والمسؤولية لدى الموظفين، الأمر الذي أدى إلى استياء طالبيها، وجعل الإدارة أمام حتمية الانتقال إلى وضع جديد يسمح لها بتحسين جودتها. وقد وجه العديد من الممارسين والباحثين اهتماماتهم نحو إصلاح الجهاز الإداري، أين تمخضت أفكار واقتراحات متميزة شكلت فيما بينها فلسفة جديدة لإدارة شؤون الدولة المعاصرة سميت بالإدارة العامة الجديدة تقوم على مبدأ القيمة مقابل المال، يتحول على إثرها

دور الدولة من مقدم للخدمات إلى مسير وموجه بهدف الاستغلال الأمثل للموارد على نحو من الكفاءة والفعالية في الوقت الذي تطالب فيه النقابات العمالية الإدارة العامة بالوفاء بالتزاماتها تجاه الموظفين من خلال توفير بيئة عمل مساعدة. وقد حاولت الجزائر التكيف مع هذه التغيرات من خلال برامج للإصلاح الإداري تزامنت مع توجيه تعليمات صارمة للموظفين للتحلي بأخلاقيات المهنة والالتزام بروح الخدمة وتحديد الإدارة مع التعهد بمحاسبة ومساءلة كل من يثبت ضده تقصير في الأداء. وقد جاءت هذه الورقة البحثية للتأكيد على أهمية البيئة الاجتماعية للعمل، واعتبارا لدور قطاع المالية في تمويل ومتابعة برامج التنمية وحماية المال العام عبر أنظمتها المختلفة كالنظام الضريبي، الميزانياتي، المحاسبي، فقد وقع اختيارنا على المصالح الخارجية لوزارة المالية كنموذج عن الإدارة العامة الجزائرية للإجابة على الإشكالية التالية: هل يوجد أثر للبيئة الاجتماعية للعمل على أداء الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية ؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي جاءت على النحو التالي:

- هل يوجد أثر العلاقة بين المرؤوسين على أداء الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية ؟
- هل يوجد أثر علاقة المرؤوسين بالرؤساء على أداء الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية ؟
- هل يوجد أثر علاقة المرؤوسين بالإدارة على أداء الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية ؟

2. موضوع البحث

1.2 بيئة العمل

انتشر هذا المصطلح في بداية السبعينات عندما أصبحت الحكومات تتابع الحياة العملية بسن قوانين للسلامة المهنية ثم الإهتمام بعدها بالظروف النفسية والاجتماعية

بالانتقال من " قانون حماية العمال " إلى " قانون بيئة العمل " ¹.

بيئة العمل هي قوى، إجراءات وعوامل أخرى مؤثرة حالياً، أو يحتمل أن تؤثر في أداء الموظف، تتكون حسب Opperman من بيئة تقنية كالمعدات والبنية التحتية، بيئة تنظيمية كالنظم والإجراءات، وبيئة إنسانية كالعلاقات والقيادة. وحسب Kohun.S قد تكون البيئة سامة تؤدي إلى تطوير الصفات السلبية لدى الموظفين بسبب غياب الشفافية، تحيز القائد، سياسات المنظمة، العلاقات، ظروف العمل. أو مساعدة تشجع على السلوك الإيجابي لخصائصها الإيجابية². ففي تعريفه لأفضل بيئة عمل قال Robert Liverong مؤسس معهد " أفضل مكان للعمل " ومؤلف 7 كتب عن بيئة العمل: " إنها حيث تثق في الأفراد الذين تعمل لهم، وأن تفخر وتعتز بما تعمل، وأن تستمتع مع الأفراد الذين تعمل معهم ". أي أن الموظف يأتي أولاً، وفي هذا يقول Hal Rosenbluth صاحب أكبر وكالة سفر في الولايات المتحدة الأمريكية: " نحن نؤمن بقوة بأهمية السعادة في مكان العمل. مما لا ريب فيه هي المفتاح لتوفير أرقى الخدمات. بالطبع عملائنا هم سبب وجودنا، ولكن لخدمة عملائنا أفضل يجب أن نهتم بأفرادنا أولاً " ³.

لقد أعطيت للبيئة المادية في مكان العمل أهميتها من الدراسات، مع تطور علم النفس الصناعي، حيث فحصت تأثير الإضاءة والحرارة والضوضاء على إنتاجية العمال. وبعد دراسات Howthorne بدأ العلماء في تحويل الانتباه إلى دراسة البيئة النفسية والاجتماعية وآثارها على السلوك التنظيمي مما أدى إلى ظهور علم النفس التنظيمي، حيث تشمل البيئة الاجتماعية للعمل:

- **العلاقة بين المرووسين :** يقول K.Chandrasekar : " كل ما وضعت مجموعة من الأفراد في حالة عمل زاد احتمال حدوث صراع بينهم بسبب اختلاف

1- Annette Thornquist. *Work Life, Work Environment and Work Safty in Transition, Historical and Sociological Perspectives on the Development in Sweden during the 20 th Centry*, National Institute for Working Life, Stockholm, 2001, p. 47.

2- Akinyele Samuel Taiwo. The influence of Work Environment on Workers Productivity: A case of selected oil and gas indusry in Lagos, Nigeria, *African Journal of Business Management*, Vol 04, March 2010, p. 301, 302.

3- Robert Levering. *Trust and Cooperation: The Payoff from a Great Place to Work*, p. 01, 03. www.adlittle.com/downloads/tx.../1993_q4_11-14.pdf

عادات العمل، الأخلاق، طرق التعبير، الآراء ". الصراع خطير بما يكفي لتهديد الانسجام والتعاون في بيئة العمل، ويضيف الباحث: " من غير الممكن القضاء على الصراع في بيئة العمل، غير أن وضع مبادئ توجيهية واضحة للعمل، توزيع واضح للمسؤوليات والممارسات يمكن أن يقطع شوطا طويلا نحو خلق بيئة عمل متجانسة"⁴. فعلى الإدارة جعل بيئة عملها قادرة على استيعاب الخلافات والاختلافات بين الموظفين وإدابتها من خلال العمل على تحسين علاقاتهم وتقريب وجهات نظرهم وتوحيد جهودهم وأهدافهم بما يحفز العمل الجماعي ويحسن أداء المنظمة بشكل كبير.

- **علاقة المرووسين بالرؤساء** : بينت نتائج دراسة بمحافظة طهران للشهر العقاري أن الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء إيجابي قوي (0.783)، بين البراغمية (التي تميل للحفاظ على الوضع الراهن) والأداء إيجابي ضعيف (0.159)، أما بين المتساهلة (التي لا تتدخل في توجيه الموظفين) والأداء سلبي (- 0.460) تؤدي إلى الفوضى⁵. وفي دراسة أخرى لـ " Hazen.M et al " سنة 1974 بشركة Large Midwestern Corporation توصلت إلى وجود علاقة ضعيفة قدرت بـ 0.02 بين الرضا عن الاتصالات وبين الإنتاجية⁶. ضعف هذه العلاقة قد يرجع إلى وجود صراعات داخل الشركة تعيق فعالية الاتصال، أو لنقص مهارات التواصل لدى القائد أو لاعتماده نمط تقليدي في اتجاه واحد من القائد إلى الموظفين في الوقت الذي يحتاج فيه الموظفين إلى التفاعل وتبادل أفكارهم وآراءهم

4- K.Chandrasekar. Workplace Environment and its Impact on Organisational Performance in Public Sector Organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, Vol 01, January 2011, p. 08.

5- Bizhan Shafie, Vahid Barghi. The Relationship Between Leadership Style and Employee Performance: Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, Vol 02, N° 05, 2013, p. 22-27.

6- Omid Mahdieh. Iteraction between Communication and Organizational Conflict and its Relationship with Performance, *Full Paper Proceeding – Multidisciplinary Studies, Globalilluminators*, Vol 02, 2015, p. 69, 70.

لإزالة اللبس وسوء الفهم، ويساعد في بناء علاقات جيدة ويؤدي إلى أداء أفضل⁷. أحيانا يجد مشرف الخط الأول نفسه في موقف صعب كونه زعيم دون سلطة، حيث يحيل الأوامر الصادرة من الأعلى من جهة، ويجب أن يتحمل وطأة المقاومة والتظلمات الواردة من الأسفل من جهة أخرى، فهو يعاني من الانتقادات من فوق لفشل مرؤوسيه. ويزداد الوضع تفاقما إذا كانت الأوامر القادمة من الأعلى تتم دون معرفة كافية بظروف الموظفين عند المستويات الأدنى، حيث يعجز المشرف عن كسب ثقة رجاله والتفاهم معهم⁸. فدرجة نجاح القائد لا تتوقف فقط على صفات القائد وقدراته الشخصية ولكن أيضا على خصائص بيئة العمل.

- **علاقة المرؤوسين بالإدارة :** أجمع خبراء الموارد البشرية في مقابلات لـ CIPD * على أن الإدارة بحاجة إلى مهارات التواصل والتفاوض مع موظفيها لكسب ثقتهم. بحسب تقرير WERS * 2004 فإن 30 % من المديرين أشاروا أن علاقات العمل تحسنت منذ 1998 مما يعني أكثر إيجابية في الأداء⁹. إن وجود النقابة داخل الإدارة يقلل من المواجهات بين الإدارة والموظفين، حيث اعتبرتها -Dono van Commission كمادة تشحيم وليست مصدرا للإزعاج. غير أن التعدد النقابي يساهم في توتر العلاقات بين الإدارة والموظفين ويؤثر سلبا على الأداء كما أشار إليه مسح " Fernie et al " سنة 1990 حول العلاقات الصناعية¹⁰.

7- Asamu Festus Femi. The Impact of Communication on Worker's Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria, *Journal of Humanities and Social Science*, Vol 19, August 2014 , p. 75-78.

8- Arnold S. Tannenbaum. *Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance*, p. 246..https://deepblue.lib.umich.edu/.../tannenbaum-admin_sci_quart_1...

* CIPD : Conférence Internationale sur la Population et le Développement.

* WERS: The Workplace Employment Relations Survey.

9- Chartered Institute of Personnel and Development. *What is Employee Relations?* London, 2005, p. 02-08. www.cipd.co.uk

10- Alex Bryson. Union Effects on Employee relations in Britain. *Human Relations*, Vol 58 , The Tavistock Institute, SAGE Publications, London, 2005, p. 1111- 1117.

2.2 الأداء العام

إن وضع تصور للأداء يستدعي التمييز بين السلوك ويشير إلى ما يفعله الفرد، ونتائج السلوك ويعني محصلة سلوك هذا الفرد. أحيانا ترتبط جوانب نتائج السلوك بجوانب السلوك وأحيانا العكس، فمن الصعب وصف السلوك دون الإشارة إلى النتيجة¹¹. وقد ميز Borman. W & Motowidlo. S بين أداء المهمة الذي يندرج ضمن متطلبات الوظيفة، والأداء السياقي الذي لا يعتبر جزءاً رسمياً من الوظيفة¹². ومع شدة التغيير زادت الحاجة إلى الأداء التكيفي من خلال التعلم المستمر وروح المبادرة، العمل الجماعي، التكنولوجيا. وقد أشارت Hesketh & Neal إلى أن استخدام التكنولوجيا على نطاق واسع في إجراءات العمل يهدد وجهات النظر التقليدية للأداء التي تصفه كسلوك يكون تماماً تحت سيطرة الفرد، حيث قدمت منظور التفاعل بين الفرد والتكنولوجيا والذي يعد عنصراً هاماً للأداء¹³. وتشير أدلة إلى وجود تأثير للشبكات والاتصالات الاجتماعية على أداء الأفراد والمجموعات، حيث حلل Fukuyama.F العلاقة بين الثقة ورأس المال الاجتماعي والنجاح الاقتصادي، ويشير رأس المال الاجتماعي إلى قدرة الأفراد على العمل معاً من أجل أهداف مشتركة للمجموعات والمنظمات، قدرة ترجع إلى مجموعة من القيم والمعايير الرسمية المشتركة بين أعضاء المجموعة¹⁴. ورغم تأكيد بعض الباحثين لعدم قابلية مخرجات الإدارة العامة للقياس، إلا أن البعض يرى إمكانية قياسها باستخدام معايير الخدمة، من خلال قياس مدى استيفائها لتطلعات وطموحات المجتمع. Heinrich.C.J وضح أن الجودة وتكلفة تقديم الخدمات من أهم معايير الحكم على أداء الإدارة لهذا يجب عليها أن تتوفر على آليات لمعرفة ما إذا كانت

11- Sabine Sonnentag, Michael Frese. *Performance Concepts and Performance Theory, Psychological Management of Individual Performance*. University of Konstanz, Germany, John Wiley & Sons.Ltd, 2002, p. 05.

12- Sabine Sonnentag et al. *Job Performance. Sage handbook of organizational behavior*, Vol 01, Los Angeles, 2010, p. 428 - 430. <http://www.sagepub.com/books.nav>

13- Sabine Sonnentag, Michael Frese. *Performance Concepts and Performance Theory*, op cit, p. 15-18.

14- Fukuyama Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press, 1995, p. 10.

خدماتها ذات نوعية، وما إذا كانت النتائج أو المخرجات تترجم إلى القيمة الحقيقية للإنفاق¹⁵. فالأداء العام بشكل عام يقاس بالنتائج المترتبة على تقديم الخدمات العامة وهي تشمل كمية المخرجات، نوعيتها، الكفاءة والمساواة، النتائج، القيمة مقابل المال، رضا المستهلك ومرونة النظام الإداري ككل¹⁶. وقد توصلت دراسة لـ A.K. Srivastava على عينة عشوائية من 360 مشرف فني وتشغيلي بـ 04 منظمات صناعية بمدينة Varanasi الهندية، إلى أن المشاركين الذين يعتبرون بيئة عملهم مواتية هم الأكثر رضا ومنظمتهم هي الأحسن من حيث الأداء. كما بينت النتائج أن ظروف العمل، الرعاية الاجتماعية، العلاقات بين الأشخاص، الثقة والدعم في الغالب تساهم في السلوك الوظيفي والأداء التنظيمي. كما بينت النتائج كذلك أن البيئة النفسية الاجتماعية في مكان العمل تؤثر بشكل أكبر من البيئة المادية على سلوك الموظفين وأداء المنظمة¹⁷.

3. منهج وفرضيات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بالاستعانة بكتب ومقالات ودراسات سابقة ذات الصلة بالموضوع، مع دراسة حالة المصالح الخارجية لوزارة المالية (وهي أجهزة إدارية تابعة للوزارة هدفها تقريب الإدارة من المواطن في إطار لامركزية الإدارة) أين استطلعنا آراء موظفيها حول واقع البيئة الاجتماعية للعمل وأثرها على فعالية هذه المصالح من خلال أدائهم كمتغير وسطي ، حيث كانت لنا زيارات ميدانية لبعض المصالح الخارجية لإجراء مقابلات مع موظفيها ومسؤوليها الذين قدموا لنا معلومات مفيدة في بناء تصور أولي حول واقع بيئة العمل بصفة عامة والبيئة الاجتماعية للعمل على وجه الخصوص. وقد

15- Jide Ibieta. New Public Management and Public Service Effectiveness in Nigeria: A Pragmatic Discourse, *Public Policy and Administration Research*, Vol 03, N° 07, 2013, p. 56 - 57.

16- Annette Thornquist. *Work Life, Work Environment and Work Safty in Transition, Historical and Sociological Perspectives on the Development in Sweden during the 20 th Century*. National Institute for Working Life, Stockholm, 2001, p. 47.

17- A.K. Srivastava. Effect of perceived Work Environment on Employees' Job Behaviour and Organizational Effectiveness. *Journal of the Indian Academy of psychology*, January 2008, Vol 34.

أثر البيئة الاجتماعية للعمل على أداء الإدارات العمومية الجزائرية : دراسة حالة
المصالح الخارجية لوزارة المالية

اعتمدنا الطريقة الكمية لاختبار الفرضيات حيث وزعنا الاستبيان على عينة قصدية من 183 موظف موزعين على 10 ولايات كما يوضحه الجدول:

الجدول رقم (01): توزيع الاستثمارات على المصالح والولايات

المصالح الخارجية الولاية	إدارة الخزينة	الإدارة الجبائية	إدارة الميزانية	أموال الدولة والحفظ العقاري	إدارة الجمارك	المفتشيات الجهوية للمالية	المجموع
جيجل	09	13	13	09	18	/	62
الوادي	/	09	/	06	04	/	19
تبسة	05	/	06	06	/	/	17
قسنطينة	04	09	/	/	/	03	16
تيزي وزو	02	/	03	05	/	/	10
سطيف	05	/	/	05	/	03	13
سوق أهراس	04	/	07	/	/	/	11
أنادر	03	/	/	02	/	/	05
بسكرة	4	08	07	01	/	/	20
معسكر	/	/	10	/	/	/	10
المجموع	36	39	46	34	22	06	183

المصدر: من إعداد الباحثين.

وقد استخدمنا المعطيات المحصل عليها (من خلال الاستبيان والمقابلة) لاختبار الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** "يوجد أثر للبيئة الاجتماعية للعمل على أداء الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية".
- **الفرضية الفرعية الأولى:** "يوجد أثر للعلاقة بين المرؤوسين على أداء الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** "يوجد أثر لعلاقة المرؤوسين بالرؤساء على أداء الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "يوجد أثر لعلاقة المرؤوسين بالإدارة على أداء الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية".

4. عرض وتحليل البيانات

1.4. عرض خصائص أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (02): خصائص أفراد عينة الدراسة

الجنس	ذكر	56.3 %
	أنثى	43.7 %
العمر	أقل من 30 سنة	9.8 %
	[30 - 40 سنة]	55.7 %
	[41 - 50 سنة]	30.6 %
	أكثر من 50 سنة	3.8 %
المستوى التعليمي	إبتدائي	0.5 %
	متوسط	1.6 %
	ثانوي	26.8 %
	جامعي	71 %
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	31.10 %
	[06 - 10 سنوات]	30.10 %
	[11 - 15 سنة]	10.90 %
	أكثر من 15 سنة	27.90 %
الصف	أقل من الصف 8	17.5 %
	[08 - 10]	22.4 %
	[11 - 13]	54.6 %
	أكثر من الصف 13	5.5 %
المصلحة	الخزينة	19.70 %
	الإدارة الجبائية	21.30 %
	إدارة الميزانية	25.10 %
	أملاك الدولة والحفظ العقاري	18.60 %
	إدارة الجمارك	12 %
	المفتشيات الجهوية للمالية	3.3 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

الفئة الغالبة من عينة الدراسة البالغ عددها 183 موظف تحمل البيانات الشخصية والوظيفية التالية: 56.3 % ذكور، 33.9 % يعملون في ولاية جيجل، 25.10 % ينتمون إلى المصالح الخارجية لإدارة الميزانية، 55.7 % ينتمون إلى الفئة العمرية [30 - 40 سنة]، 71 % منهم جامعيون، 31.10 % لديهم أقدمية تقل عن 05 سنوات، 54.6 % أصنافهم تقع بين [11 - 13].

2.4. واقع البيئة الاجتماعية للعمل بالمصالح الخارجية لوزارة المالية

لمعرفة واقع البيئة الاجتماعية للعمل بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، قمنا بإجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، حيث مكنا من معرفة درجة موافقتهم على كل عبارة وأهميتها بالنسبة لهم من أجل توجيه مزيد من الاهتمام بها من طرف المسؤولين.

- **تقييم العلاقة بين المروّسين:** يرى 76.5 % من أفراد عينة الدراسة أن علاقتهم بزملائهم في العمل جيدة وأنهم يشعرون بالمتعة أثناء العمل معهم، 69.4 % منهم يرون أنه يوجد تعاون وانسجام بين مجموعة العمل وهذا مؤشر على جودة العلاقات بين الموظفين، حيث يسود تفاهم وتعاون كبير بينهم؛

- **تقييم علاقة المروّسين بالرؤساء:** جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة لتؤكد على حرص قادتهم على تعزيز الثقة بين الطرفين، حيث بلغت نسبة الموافقة 64.4 %، كما أن 61.7 % من موظفي هذه المصالح يرون أن قادتهم يقدمون لهم يد المساعدة على التعلم وتطوير مهاراتهم. وبالتالي يمكن القول كذلك أن علاقة الموظفين برؤسائهم جيدة يسودها الثقة المتبادلة؛

- **تقييم علاقة المروّسين بالإدارة:** 55.2 % من الموظفين يعتبرون إدارتهم غير حريصة على تحسين علاقتهم بهم، 44.8 % يعتبرونها إدارة غير متفهمة ولا تعطيهم الفرصة الكافية للتوفيق بين مسؤولياتهم تجاه عملهم وتجاه أسرهم، 81.5 % تؤكد على أن إدارتهم لا يهتمها القضاء على مصادر عدم الارتياح لدى الموظفين. أي أن علاقة الإدارة بالموظفين سيئة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) وعليه فإن إدارات المصالح الخارجية لوزارة المالية الجزائرية بحاجة إلى الاهتمام بتحسين علاقتهم بالموظفين عبر مساعدتهم على حل مشاكلهم الداخلية والخارجية و إبعاد ضغوط وروتين العمل.

3.4. تقييم مستويات أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية

- **تقييم مستوى أداء المهمة:** من خلال إجاباتهم أكد 86.9 % من أفراد عينة الدراسة أنهم يقومون بمهامهم بدرجة عالية من الدقة والجودة، 84.7 % يمارسون مهامهم دون ضغوط تفقددهم النزاهة والأخلاق المهنية، 85.4 % يعتبرون مؤهلاتهم كافية لممارسة مهامهم الرقابية بكفاءة، 73.8 % أبدوا احترامهم لقرارات رؤسائهم دون تذمر، 76 % يخصصون وقت عملهم الرسمي بالكامل لأداء مهامهم. هذا يعني أن موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية يقومون بأداء مهامهم بمستوى عال وبشكل متميز؛

- **تقييم مستوى الأداء السياقي:** أكد 89.6 % على أنهم يقدمون يد المساعدة لزملائهم على القيام بالمهام الموكلة لهم (تأكيداً على جودة العلاقة بينهم)، وأنهم يسعون دوماً لنشر ثقافة حسن النية، حيث أن 77.6 % منهم يقدمون اقتراحات ويقومون بمبادرات لتحسين وتطوير العمل، مع تقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب (80.3 %). للإشارة ما نسبته 58.8 % فقط من الموظفين مستعدين للعمل خارج الأوقات الرسمية (من المحتمل أن تحسين الإدارة علاقتها بموظفيها سيعمل على تشجيع سلوك المواطن). وبالتالي يمكن القول أن الموظفين لديهم إدراك وممارسة عالية للأداء السياقي الذي ورغم أنه لا يدخل ضمن متطلبات الوظيفة إلا أنه يساهم في تحسين الأداء بطريقة غير مباشرة؛

- **تقييم مستوى الأداء التكيفي:** ما نسبته 84.2 % من أفراد العينة يرون أنهم قادرون على حل المشاكل والتعامل مع مواقف العمل بشكل جيد، حيث قد يساعدهم في ذلك عامل الأقدمية (حوالي 70 % من أفراد العينة تفوق أقدميتهم 5 سنوات)، 91.2 % منهم يسعون دائماً إلى تعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف، مع تجاوب 91.8 % من الموظفين مع كل التغيرات التي تحدث في إطار العمل، 77 % من الموظفين يتغاضون عن المضايقات البسيطة التي قد يتعرضون لها أثناء العمل. هذه النسب تشير إلى إدراك الموظفين للأداء التكيفي وهذا مؤشر إيجابي على أن موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية لديهم قدرات ومؤهلات وخبرات تسمح لهم بالتعامل الجيد مع المواقف والوضعيات الغير متوقعة.

4.4. تقييم مستويات أداء المصالح الخارجية لوزارة المالية

- **تحقيق أهداف الإدارة المركزية لوزارة المالية:** أكد 89.6 % من الموظفين على التزام مصالحهم بتطبيق قوانين وتعليمات الإدارة المركزية لوزارة المالية، 81.5 % أكدوا على سهر مصالحهم على حماية المال العام ومحاربة كل أشكال الفساد، 58 % يعتبرون أن مصالحهم تطبق الإجراءات المتعلقة بإصلاح وعصرنة النظام المالي. وعلى عكس ذلك وبخصوص تعيين ذوي الخبرة والكفاءات المتخصصة في المناصب العليا يرى 54.7 % من الموظفين أن مصالحهم لا تأخذ بعين الاعتبار معيار الكفاءة والأقدمية في التعيين، وهذا ما قد يؤثر سلبا على تحقيق مطالب الإدارة المركزية لوزارة المالية بشكل جيد؛

- **تحقيق أهداف المتعاملين:** 65 % من أفراد العينة يرون أن مصالحهم تجري استطلاعات حول أهداف المتعاملين ، 62.3 % يؤكدون على تعامل مصالحهم بشفافية مع المتعاملين، 64 % من الموظفين يرون أن مصالحهم تقدم خدماتها بشكل لائق ومعاملة حسنة وبدون تمييز، 60.6 % يؤكدون على حرص مصالحهم على تسهيل الإجراءات الإدارية للمتعاملين؛

- **تحقيق أهداف الموظفين:** 83.6 % من الموظفين أبدوا استعدادا للمساهمة في تحقيق أهداف المصلحة التي ينتمون إليها، كما يؤكد 62.3 % على أن عملهم يتيح لهم فرصة بناء علاقات وصداقات داخل وخارج العمل. غير أن 69.4 % يرون أن هذه المصالح لا تمنحهم الاعتراف والتقدير على تميزهم في الأداء، 67.2 % يرون أن مستويات الأجور التي يتقاضونها متدنية وغير قادرة على إشباع حاجاتهم المادية، وهذا ما قد يسبب لهم الإحباط الوظيفي ويهدد استقرار هذه المصالح، فما نسبته 54.6 % يؤكدون على أنها تعاني من كثرة معدلات التغيب ودوران العمل. وهي مؤشرات تدل على أن المصالح الخارجية لوزارة المالية لا تبذل جهدا كافيا لتحقيق أهداف الموظفين وهو ما يؤثر سلبا على حالتهم المعنوية.

5. اختبار الفرضيات

قمنا باختبار فرضيات الدراسة من خلال التحقق من أثر البيئة الاجتماعية للعمل على أداء المصالح الخارجية لوزارة المالية (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 183 موظف)، وقد شملت البيئة الاجتماعية للعمل أربعة مؤشرات: العلاقة بين المرووسين، علاقة المرووسين بالرؤساء، علاقة المرووسين بالإدارة. وقد بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر على النحو التالي:

لقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود أثر لكل مؤشر من مؤشرات البيئة الاجتماعية للعمل لكنه مختلف من حيث القوة والمعنوية:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية للعلاقة بين المرؤوسين على الأداء العام، فالعلاقة الحسنة تساعده على التركيز في عمله المكلف به (أداء المهمة)، وعكس ذلك سيجعله يفقد طاقته وجهوده في مواجهة الصراعات والخلافات، أما الخلافات الكبيرة فتفقده المتعة في العمل وقد تدفعه إلى التغيب خاصة إذا كان عمله يجعله في احتكاك دائم مع زملائه وهذا ما يؤثر سلبا على أداءه وأداء الجماعة وينعكس ذلك سلبا على الأداء العام. في حين تشجع العلاقات الطيبة بين الموظفين على التعاون ومساعدة بعضهم البعض والقيام بأنشطة تطوعية (الأداء السياقي)، والعلاقات الجيدة أيضا تهيء الجو المناسب للتعلم على مواجهة المواقف (الأداء التكيفي) وهي عوامل تساهم في تحسين أداء هذه المصالح؛

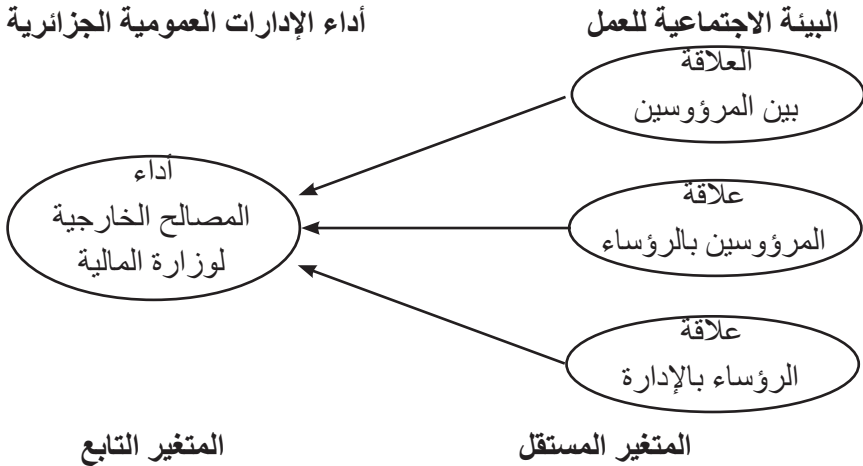
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لعلاقة المرؤوسين بالرؤساء على أداء المهمة والأداء السياقي، لما له من قدرة على التأثير فيهم لتوجيه جهودهم نحو أداءهم لمهامهم، فالثقة تشجعهم على القيام بالأنشطة التطوعية؛

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لعلاقة المرؤوسين بالإدارة على أداء المهمة والأداء السياقي، فإدارات المصالح الخارجية لوزارة المالية بحاجة إلى تعلم مهارات التعامل مع الموظفين لتشجيعهم على أداء مهامهم على نحو أفضل. فالعلاقة المتينة على أساس الثقة تساعد على غرس ثقافة حسن النية والعمل لساعات إضافية أو حتى خارج أوقات العمل الرسمية لإتمام العمل؛

- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاءت العلاقات بين المرؤوسين كأكثر مؤشرات البيئة الاجتماعية للعمل تأثيرا على أداء الموظفين ومنه على الأداء العام للمصالح الخارجية لوزارة المالية، يليه علاقة المرؤوسين بالرؤساء، فيما حلت علاقة المرؤوسين بالإدارة أخيرا من حيث قوة ومعنوية التأثير.

مما يسبق يمكن إثبات صحة فرضيات الدراسة (الفرضية الرئيسية والفرضيات الثلاثة الفرعية)، وتبعاً للاختبارات الإحصائية المنجزة باستعمال برنامج SPSS يمكن تلخيص النتائج المحصل عليها فيما يلي:

الشكل رقم (01): نتائج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

6. الخاتمة

درسنا واقع البيئة الاجتماعية للعمل بالمصالح الخارجية لوزارة المالية وأثره على أدائها العام، بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات. حيث واعتمادا على المعطيات التي تحصلنا عليه من مقابلاتنا مع بعض الموظفين وتحليل بيانات الاستبيان توصلنا إلى النتائج التالية:

- جاءت البيئة الاجتماعية للعمل بهذه المصالح مساعدة لما تتمتع به من خصائص مرغوبة خاصة ما تعلق منها بالعلاقات بين المرؤوسين وعلاقة المرؤوسين بالرؤساء، غير أن علاقتهم بالإدارة لم تكن في مستوى التطلعات وهي بحاجة إلى إعادة النظر؛

- أظهرت الدراسة تمتع موظفي هذه المصالح بمستويات عالية من الأداء، إذ يتمتعون بقدرة على حل المشاكل وسعيهم لتعلم وتطوير مهارات وتقنيات التعامل مع المواقف (الأداء التكيفي)، كما يؤدون عملهم بدقة وجودة عالية (أداء المهمة)، لكن فئة معتبرة منهم غير متحمسة للعمل خارج أوقات العمل أو تنفيذ الأعمال الإضافية (الأداء السياقي)؛

- أظهرت هذه المصالح درجة عالية من الأداء حرصها على تحقيق أهداف الإدارة المركزية لوزارة المالية، خاصة ما تعلق بتطبيق التعليمات وحماية المال العام ومكافحة الفساد، كما تكرر مبدأ العدالة والشفافية وتسهيل الإجراءات مع المتعاملين وطلبي الخدمة، في حين أن مطالب الموظفين يبدو أنها آخر اهتمامات هذه المصالح مع غياب الاعتراف والتقدير وضعف مستويات الأجور؛

- أظهرت النتائج وجود أثر للبيئة الاجتماعية للعمل على أداء المصالح الخارجية لوزارة المالية.

إن نجاح العمل الجماعي يتطلب بيئة عمل اجتماعية قادرة على استيعاب الخلافات والاختلافات بين المرؤوسين، بحاجة إلى رؤساء ذو مهارات تأثيرية، إلى إدارة لها من مهارات التواصل وحسن التعامل لخلق جو من الثقة والتفاهم والتعاون، لأجل ذلك ومن أجل توجيه اهتمام المسؤولين والقائمين بشؤون المصالح الخارجية لوزارة المالية فقد جاء ضمن أهم توصياتنا تحسين علاقة الإدارة بالمرؤوسين لخلق جو من الثقة من خلال سعيها لفهم العوامل الداخلية (كضعف مستويات الأجور، غياب الاعتراف والتقدير) أو العوامل الخارجية (المشاكل الشخصية والعائلية للموظف) التي تؤثر سلباً على رفاهيتهم الاجتماعية والنفسية ومحاولة إيجاد حلول لها أو على الأقل تقديم الدعم المعنوي والمادي.

7. المراجع

- Akinyele Samuel Taiwo. The influence of Work Environment on Workers Productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria, *African Journal of Business Management*, Vol 04, March 2010.
- A.K. Srivastava. Effect of perceived Work Environment on Employees' Job Behaviour and Organizational Effectiveness. *Journal of the Indian Academy of psychology*, January 2008, Vol 34.
- Alex Bryson. Union Effects on Employee relations in Britain. *Human Relations*, Vol 58 , The Tavistock Institute, SAGE Publications, London, 2005.
- Annette Thornquist. *Work Life, Work Environment and Work Safty in Transition, Historical and Sociological Perspectives on the Development in Sweden during the 20 th Centry*, National Institute for Working Life, Stockholm, 2001.
- Arnold S. Tannenbaum, *Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance*. https://deepblue.lib.umich.edu/.../tannenbaum-admin_sci_quart_1...

أثر البيئة الاجتماعية للعمل على أداء الإدارات العمومية الجزائرية : دراسة حالة
المصالح الخارجية لوزارة المالية

- Asamu Festus Femi. The Impact of Communication on Worker's Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria, *Journal of Humanities and Social Science*, Vol 19, August 2014.
- Bizhan Shafie, Vahid Barghi. The Relationship Between Leadership Style and Employee Performance: Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province, *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, Vol 02, N° 05, 2013.
- Chartered Institute of Personnel and Development, *What is Employee Relations?* London, 2005. www.cipd.co.uk
- Fukuyama Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, 1995.
- Jide Ibieta. New Public Management and Public Service Effectiveness in Nigeria: A Pragmatic Discourse, *Public Policy and Administration Research*, Vol 03, N° 07, 2013.
- K.Chandrasekar. Workplace Environment and its Impact on Organisational Performance in Public Sector Organisations, *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, Vol 01, January 2011.
- Omid Mahdieh, Interaction between Communication and Organizational Conflict and its Relationship with Performance, *Full Paper Proceeding – Multidisciplinary Studies*, Globalilluminators, Vol 02, 2015.
- Robert Levering. *Trust and Cooperation: The Payoff from a Great Place to Work*. www.adlittle.com/downloads/tx.../1993_q4_11-14.pdf
- Sabine Sonnentag, Michael Frese. *Performance Concepts and Performance Theory*, Psychological Management of Individual Performance, University of Konstanz, Germany, John Wiley & Sons.Ltd, 2002.
- Sabine Sonnentag et al. Job Performance, *Sage handbook of organizational behavior*, Vol. 01, Los Angeles, 2010. <http://www.sagepub.com/books.nav>

