

تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط
دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط

The effect of internal work environment on the job Outstanding Performance of the Human Resource with job satisfaction as an intermediary variable A Field Study: on the operational directorate of Algeria Telecom in the state of laghouat

سالم حميم

مخبر MQEMADD، جامعة الجلفة، الجزائر، salem.hamyeme@univ-djelfa.dz

تاريخ القبول: 2023/11/15

تاريخ الاستلام: 2023/08/19

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثيرات بيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، حيث تم تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 55 مفردة، حيث تمت الاستعانة برنامج (3) Smart pls. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير احصائي لبيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي متغير وسيط بينهما لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ وأن ما نسبته 100 % من هذا التأثير كان بشكل غير مباشر عبر الرضى الوظيفي كونها وساطة كلية لعدم وجود تأثير مباشرة بينهما.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، بيئة العمل الداخلية، الرضى الوظيفي، الأداء، الأداء المتميز للموارد البشرية، المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM).

تصنيف JEL: M12، J28، J24

Abstract:

This study aims to measure and analyze the effects of the internal work environment on the high-performance of human resources, with job satisfaction as a mediating variable, among employees of the Operational Directorate of Algeria Telecom of Laghouat. A questionnaire was developed to collect information and data from a sample of 55 individuals, using Smart PLS.

The study found a statistically significant effect of the internal work environment on the high-performance of human resources, with job satisfaction mediating this relationship among the directorate employees at a significance level $\alpha = 0.05$. It also revealed that 100% of this impact was indirectly mediated through job satisfaction, as a complete mediation due to the absence of direct effects.

Keywords: *Work environment, internal work environment, job satisfaction, performance, high-performance of human resources, Operational Directorate of Algeria Telecom of Laghouat, Structural Equation Modeling.*

JEL Classification : *M12, J28, J24*

عادة ما ينظر الى بيئة العمل وفق منظورين مختلفين، لكنهما في نفس الوقت متكاملين مع بعضهم البعض، أولها وفق منظور البيئة الخارجية والتي تركز على دراسة وتحليل جميع الظروف التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على المؤسسة كالظروف الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، البيئية والسياسية وغيرها باعتبارها عوامل غير مباشرة؛ أما العوامل المباشرة فيتمثل أهمها في: الزبائن، المنافسون، الموردون، الدولة وجماعات الضغط.

أما المنظور الثاني فيمثل في بيئة العمل الداخلية التي تتعلق بدراسة وتحليل المكونات والمقومات الداخلية للمؤسسة، والتي من شأنها تأثير في العديد من الجوانب مثل: الثقافة التنظيمية للأفراد داخل المؤسسة، الهيكل التنظيمي الذي يحدد المسؤوليات في المؤسسة، ونمط الاتصالات من أجل تبادل المعلومات بين العاملين، ظروف العمل المادية بغية القيام بالأعمال المطلوبة والمحددة سلفا، وغيرها.

أثبتت الدراسات السابقة في مجال بيئة العمل الداخلية أن نجاح أو فشل المؤسسة راجع بدرجة أولى للظروف المحيطة بالعمل، لذلك وجب على المؤسسات توفير جميع المقومات المذكورة سلفا داخل المؤسسة، والتي تجعل من المورد البشري يقدم مستويات ممتازة من اداء، وهذا راجع لكونه راضى عن المؤسسة التي يعمل بها، لهذا وجب على المؤسسات العمل على توفير بيئة عمل داخلية مشجعة لتمكين العنصر البشري من اداء عمله على اكمل وجه، ولوقوف على هذا نطرح الاشكالية التالية:

الاشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية: من خلال ما سبق تتمحور إشكالية الدراسة في قياس وتحليل الآثار التي يمكن أن تحدثها بيئة العمل الداخلية على تحقيق رضى العاملين من اجل رفع ادائهم بشركة اتصالات الجزائر، وتحديدًا أكثر بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط، حيث يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة نظريا وتطبيقيا، عبر إسقاطها ميدانيا على حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط، من خلال الإجابة على الأسئلة الرئيسية والفرعية التالية:

- هل هناك تأثير لبيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط ؟
وينبثق عن هذا الاشكالية الرئيسية أسئلة فرعية التالية:
- هل هناك تأثير لبيئة العمل الداخلية بأبعادها بأبعادها (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاتصالات، ظروف العمل) على الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط ؟
- هل هناك تأثير لبيئة العمل الداخلية بأبعادها (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاتصالات، ظروف العمل) بأبعادها على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط ؟
- هل هناك تأثير للرضى الوظيفي على الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط ؟
- هل يعتبر الرضى الوظيفي كمتغير وسيط في تأثير بيئة العمل الداخلية بأبعادها على الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط، وماهي نوع الوساطة ؟

• هل توجد فروقات دالة إحصائيا لتأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة)؟

فرضيات الدراسة: استنادا إلى إشكالية الدراسة وعناصرها التي تم تحديدها مسبقا، يمكن الانطلاق من الفرضيات التالية قصد إثباتها أو نفيها، والتي تتجلى في الآتي:

• يوجد تأثير لبيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط، وتعتبر وساطة جزئية. ويمكن أن تجزء هذه الفرضية الرئيسة الى فرضيات فرعية التالية:

- يوجد تأثير لبيئة العمل الداخلية بأبعادها (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاتصالات، ظروف العمل) على الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط.
- يوجد تأثير لبيئة العمل الداخلية بأبعادها (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاتصالات، ظروف العمل) بأبعادها على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط.
- يوجد هناك تأثير للرضى الوظيفي على الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط.

- يعتبر الرضى الوظيفي كمتغير وسيط في تأثير بيئة العمل الداخلية بأبعادها على الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط، ويعتبر وسيط جزئي كوننا اعتبرنا ان هناك اثر مباشرين المتغيرين في الفرضية الفرعية الأولى.

• توجد فروقات دالة إحصائيا للتأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

أهمية الدراسة: تبرز الأهمية للدراسة من خلال:

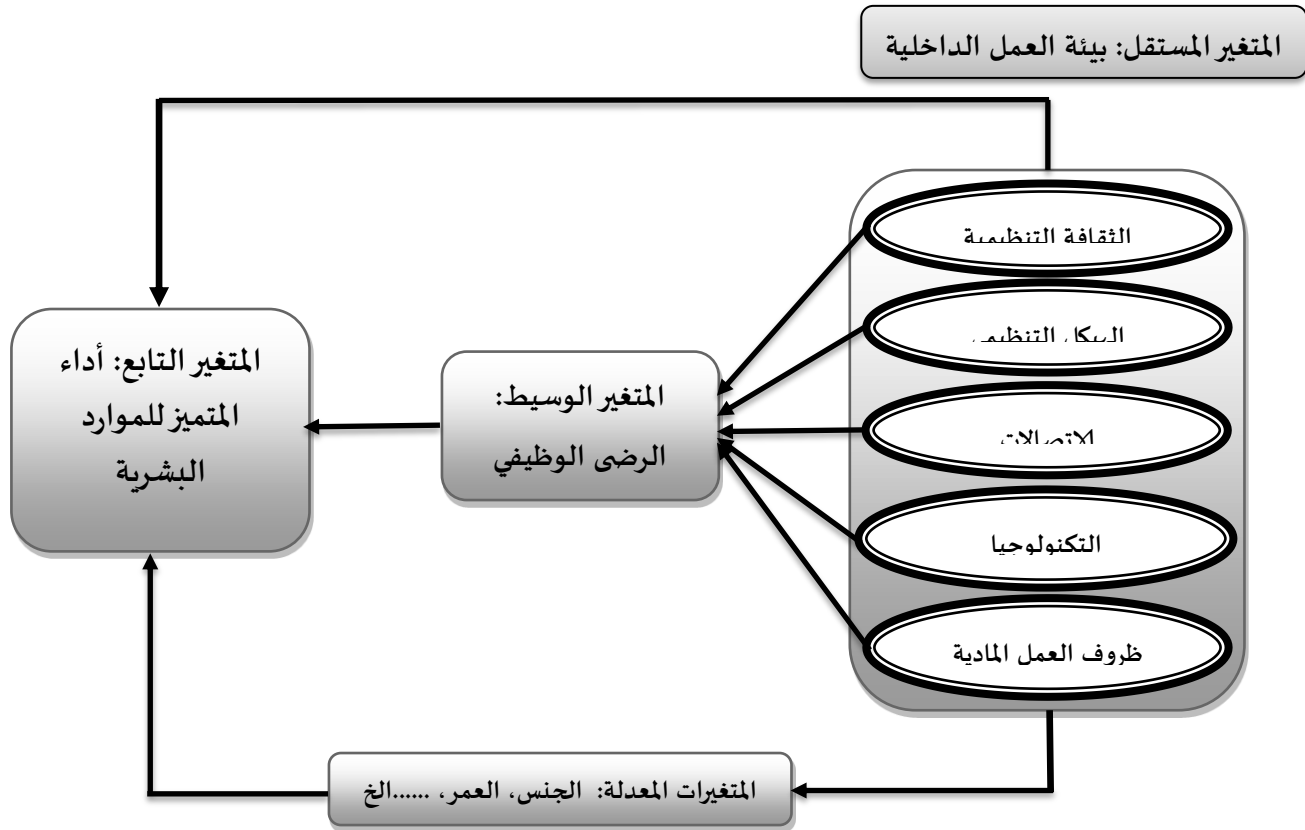
- التطرق الى الجوانب النظرية لبيئة العمل الداخلية والاداء المتميز للموارد البشرية؛
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على اداء الموارد البشري للوقوف عليها ومعالجتها ؛
- التعرف على دور الرضى الوظيفي كمتغير وسيط في تأثير لبيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية؛

- الوقوف على اهم مكونات بيئة العمل الداخلية بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط؛
- الاستعانة بالنمذجة بالمعدلات البنائية (Structural Equation Modelling) في الدراسة الميدانية بطريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS)؛

- استخدام مؤشرات حديثة فيما يخص (sem)

أهداف الدراسة: سعت الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

- قياس درجة ارضى العمال بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط ؛
 - فحص نموذج الدراسة والتعرف على جودته من خلال قياسه بعدة مؤشرات إحصائية من خلال النمذجة بالمعادلات البنائية؛
 - قياس تأثير بيئة العمل الداخلية على الاداء المورد البشري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط بوجود متغير وسيط ممثلا في الرضى الوظيفي، والتعرف على درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط؛
 - معرفة نوع الوساطة فيما يخص الرضى الوظيفي.
- المنهج المتبع في الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على مختلف الأثار بين المتغيرات والتعرف على دور المتغير الوسيط ممثلا في الرضى الوظيفي في طبيعة تأثير بيئة العمل الداخلية على الاداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.
- نموذج الدراسة: من خلال نموذج الدراسة الذي يقيس تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء متميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، والشكل التالي يوضح نموذج المتبنى في الدراسة:
- الشكل رقم (01): نموذج الدراسة العام



المصدر: من إعداد الباحث على الاعتماد على الدراسات السابقة.

حيث سيتم الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال طريقة المربعات الصغرى بالاستعانة ببرنامج "smartpls 3"، بهدف دراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

2. البيئة العمل الداخلية internal work environment

تعد بيئة العمل من المواضيع المهمة في إدارة الأعمال، وذلك كونها تكسب المؤسسة ميزة تنافسية، التي تمكنها من صياغة الإستراتيجية المناسبة لها، وتحدد على أساسها أهدافها على مختلف المستويات الادارية.

1.2. مفهوم بيئة العمل الداخلية

تعرف البيئة في اللغة عند (الرازي، 2014، صفحة 43) بأنها: "مصدر مشتق من الفعل بوا، ويعني المنزل والمكان وتبواه أي أصلحه وهياها"، وبالنسبة للأمم المتحدة البيئة هي: "ذلك النظام الفيزيائي والبيولوجي الذي يحي فيه الإنسان والكائنات الأخرى، وهي كل متكامل وإن كانت معقدة تشمل على عناصر متداخلة ومتراطة" (نجم و حكمت، 2007، صفحة 94).

يعرف العمل لغة: "عَمِلَ عَمَلًا: صنع ومهن" (المنجد في اللغة والأعلام، 2012، صفحة 530)، ويعرف أيضا العمل اصطلاحا بأنه "عبارة عن النشاط الواعي والهادف، العضلي أو الفكري المبذول في عملية الإنتاج، أي استعمال الأدوات لتحويل مادة العمل في عملية الإنتاج المادية أو المعنوية" (جعفور و باعمر، 2018، صفحة 710).

يعرف الحمامي بيئة العمل بأنها: "كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد احتياجاتهم نحو العمل". (بن رحمون، 2014، صفحة 13). وعرف هنري سافال (Henri saval) بيئة العمل على أنها: "قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة بسيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال، والعلاقات العمودية مع السلم الإداري، وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته". (رجم و و آخرون، 2019، صفحة 187).

تختلف تعاريف بيئة العمل الداخلية من باحث لآخر، وذلك راجع إلى الزاوية التي ينظر منها كل الباحث وعلى حسب طبيعة تخصصه، فنجد عدة تعاريف التي قدمها الباحثون في مجال بيئة العمل الداخلية حيث وصفها (Tang, 1998, p. 301) من خلال "هيكلها التنظيمي، والمواردها (المادية، البشرية)، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية". بينما يعرف (Raheela Maulabakhsh, 2015, p. 718) بيئة العمل الداخلية: "يقصد بها العوامل مختلفة داخل التنظيم مثل الأجور وساعات العمل والاستقلالية الممنوحة للموظفين، والهيكل التنظيمي والتواصل بين الموظفين والإدارة، والتي لها تأثير على الرضى الوظيفي لدى العاملين". ويعرف (Khlif) (Alshura & Al Assuli, 2017, p. 46) البيئة العمل الداخلية هي: "مفهوم واسع حيث يشمل جميع الموارد التنظيمية والموارد البشرية داخل المنظمة، والتي تسعى المنظمات الأعمال دائما لسيطرة عليها، يمكن التحكم بها لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية. وبالتالي فإنها تسمى متغيرات بيئة العمل الداخلية التي يمكن للإدارة المنظمة السيطرة عليها من أجل الوصول للأهداف المرجوة". ويعرفها (عمرون و زاوي، 2019، صفحة 134) بأنها "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية". وتعرف البيئة الداخلية عند (Nawafleh, 2020, p. 183) على أنها: "فئة واسعة جدًا تشتمل على: البيئة المادية، وخصائص الوظيفة، والجوانب الأكثر شمولًا المتعلقة بالأعمال من جميع النواحي، وحتى تلك العوامل الخاصة بالبيئة التنظيمية. من المعروف أن البيئة الداخلية تضم عددًا من العناصر المختلفة والتي

تتمثل في (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد المالية، والموارد البشرية، وموارد البحث والتطوير، ونظام المعلومات الإدارية)".

2.2. أنواع بيئة العمل الداخلية

يمكن تصنيف بيئة العمل الداخلية وفقاً لخطوط انسياب السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة، والنمط القيادي السائد، والثقافة التنظيمية السائدة إلى: (دهان وقرشي، 2017، صفحة 469)

- البيئة الجامدة: هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط والحزم، وقلة تفويض السلطات، والاعتماد على المركزية المطلقة، وسريان خطوط السلطة والاتصالات من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي من خلال نمط القيادة، وهذه البيئة تقلل الإبداع والابتكار، نتيجة التقيد بالأوامر والتعليمات، والتقيد بالروتين والإجراءات المطولة.

- البيئة المرنة: هي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجيع الإبداع والابتكار، نتيجة المرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، والتوسع في تفويض السلطات، والاعتماد على اللامركزية، وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصفوفي من خلال نمط القيادة الديمقراطية.

3.2. أهمية بيئة العمل الداخلية:

يمثل تحليل بيئة العمل الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة وعلى وجه التحديد فإن التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي (لعمور، 2019، الصفحات 451-452):

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة؛
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة؛
- يساعد الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة على جعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ.

4.2. أبعاد بيئة العمل الداخلية:

يوجد العديد من الباحثين الذين قدم أبعاداً ونموذجاً ومحددات بيئة العمل الداخلية وتختلف من باحث لآخر، ويمكن تلخيص أهم الأبعاد المتداولة طرف الباحث وأكثرها شيوعاً في مجال بيئة العمل الداخلية هي:

- الثقافة التنظيمية: حسب منظور جيرالد جرينبرج وروبرت بارون "أن الثقافة التنظيمية إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة

تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة" (بركان و جليد، 2017،
صفحة 176)

- الهيكل التنظيمي: عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا لتحقيق أهداف المؤسسة (دروم، 2016، صفحة 170).
- الاتصالات: هو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة (دروم، 2016، صفحة 171).
- التكنولوجيا المستخدمة: عرفت لجنة تكنولوجيا التعليم الأمريكية: "بأنها دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة. "ومما سبق أستنتج الباحثون ان التكنولوجيا تخدم أغراضاً متعددة، يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها كلمة عامة تعني الطرق والوسائل العلمية التي يمكن بواسطتها تحقيق تقدم معين في مجال محدد من مجالات الصناعة، الإنتاج، التعليم أو الصحة وهي فن الانتاج أي الأساليب والوسائل المستخدمة في عملية الإنتاج (الشيخ وآخرون، 2015، الصفحات 141-142).
- ظروف العمل المادية: يقصد بالظروف المادية للعمل ما تحتويه من عوامل مثل مستوى الإضاءة، درجة الحرارة، طريقة تصميم المكتب، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشر على العاملين، ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه حيث أن ظروف العمل غير المناسبة تؤدي إلى نقص الرضى عن العمل والنفور منه، حيث تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف، لأن هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الآلي، ومكتب لجهاز الكمبيوتر، والطابعة... الخ، كما يجب أن يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه (بن رجم، 2018، صفحة 11).

3. الأداء المتميز للموارد البشرية Outstanding Performance of the Human Resource

1.3. تعريف الأداء المتميز

من الناحية اللغوية، يقابل مصطلح (أداء) "اللفظة اللاتينية (Performare) التي تعني إعطاء كمية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية (Performance) التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه". (روابحية و كورتل ، 2016 ، صفحة 41)، بينما الأداء اصطلاحاً هو " المحصلة النهائية ألي نشاط وهو يعتمد على الوحدة التنظيمية والأهداف التي يتطلب تحقيقها." (خلف و بدوي، 2018، صفحة 96)، ويشير أيضا مفهوم الأداء "إلى حصيلة النشاطات المختلفة التي تمارسها المنظمات خلال فترة زمنية محددة، التي تستثمر فيها مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها، أما الأداء المتميز فيمثل مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات من أجل توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم، بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير الموضوعية، وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً وتقديم افكار ومنتجات تتسم بالحدثة والإصالة والإبداع". (قصي و زاهر، 2021،

(صفحة 353)، ويشير مفهوم تميز (Excellence) لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح فسه وعلى الآخرين وأن يتحاشى قدرن الالتزام بهذا المفهوم الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقويم المستمر، وبالطبع فإن .سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته. (غانم، 2017، صفحة 97)، ويعرف ايضا الأداء المتميز بأنه "مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المؤسسة بحيث تمكنهم من توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بحيث تجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمة ويتفوقون على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا، بالإضافة إلى تقديم أفكار ومنتجات تتصف بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى وأداء متميز للمنظمة". (لطرش و معزوزي منيرة، 2022، صفحة 99)، وأشار (سبع و مناصرية، 2020، صفحة 720) إلى الأداء المتميز على أنه: قدرة الفرد على أداء الأعمال المطلوبة منه بإتقان وجودة، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية". ومن خلال التعاريف السابق نستنتج ان الاداء المتميز هو "الوصول الى التوافق في الاهداف بين ما تم تخطيط له مسبقا في مرحلة تحديد الأهداف (المخطط) مع ماتم الوصول اليه (المحقق أو الفعلي) ، من خلال الاستغلال الامثل للموارد ويحدث هذا من خلال تفاعل عنصرين اساسين هما: الكفاءة فيما يخص استغلال الأمثل للموارد المتاحة ، والفعالية فيما يتعلق ببلوغ الاهداف المسطرة وخاصة الاستراتيجية منها.

2.3. متطلبات تحقيق الادار الوظيفي المتميز

هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الاداء الوظيفي المتميز تتمثل في: (بعجي، 2019، صفحة 524)

- تصميم الوظيفة بطريقة علمية وسليمة تحديد الاداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين اتمام التنفيذ؛
- توفير مستلزمات الاداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع؛
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم؛
- توفير الموظف أو الموظفين المؤهلين للقيام بالوظيفة، وإعدادهم وتدريبهم على طرائق الاداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الاداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج؛
- متابعة الاداء وملاحظة ما يقوم به الموظف أثناء الوظيفة وتزويده بالمعلومات المتجددة، و مساعدته على تخطي ما قد يصادفه من عقبات؛
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس الى الاهداف والمعدلات المحددة، وتعويض الموظف عن أدائه وفقا نتائج التقييم.

3.3. مؤشرات تميز الموارد البشرية:

ان الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات المهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات، وهو توظيف المعرفة والسلوك مجال عملهم وتخصصهم من اجل انجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا، و إن من أهم مؤشرات تميز الموارد البشرية من منظور

العاملين تتمثل في (وإنجاز المبادرة والإبداع ، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية التعلم المستمر) فيشر الانجاز الى أداء الموظف وانجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الانجازات بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات عمله الوظيفي. (ناظم و رباب، 2021، صفحة 73)

الجزء التطبيقي للدراسة

1. الجانب المنهجي وثبات أدوات الدراسة

1.1. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط الكائن مقارها بالمعمورة، حيث تم اعماد على خاصية المسح الشامل وهذا بقصد رفع مصداقية النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (01): وصف الاستبيانات الموجهة والموزعة على أفراد عينة الدراسة من حيث العدد

البيان	العدد الموزع	الملاحظة	العدد المقبول
عدد الاستبيانات الموزعة للدراسة	70	تم استرجاع 64 استبانة واستبعاد 9 منها	55

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات الاستبانة الموزعة

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الاستبيانات المقبولة بشكل نهائي كانت 55 استبانة صالحة للدراسة أي بنسبة 78.57% من المجموع الكلي للاستبيانات الموجهة لأفراد عينة الدراسة، وهذا في ظل استبعاد 9 استبانة منها لوجود أكثر من اختيار للإجابة الواحدة وعدم استرجاع 6 استبيانات.

2.1. أداة الدراسة: تم الحصول على البيانات من خلال اعتماد على استمارة استبانة تحتوي على أسئلة تخص متغيرات الدراسة بأبعادها، وفيما يخص سلم القياس المستعمل لعبارات الدراسة الخاصة بالمحاور الأساسية للدراسة بيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية فقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) باعتباره من أكثر المقاييس شيوعا واستعمالا من طرف الباحثين والمتخصصين في كثير الدراسات.

3.1. ثبات أداة الدراسة: سوف نتطرق في هذا العنصر الى ثبات أداة الدراسة (معامل الفاكرومباخ) لكل متغيرات الدراسة على حدا ومجمعة معا، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02): نتائج قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ للدراسة
01	بيئة العمل الداخلية	21	0.843
02	الرضى الوظيفي	04	0.909
03	الأداء المتميز للموارد البشرية	09	0.913
	كل العبارات	34	0.839

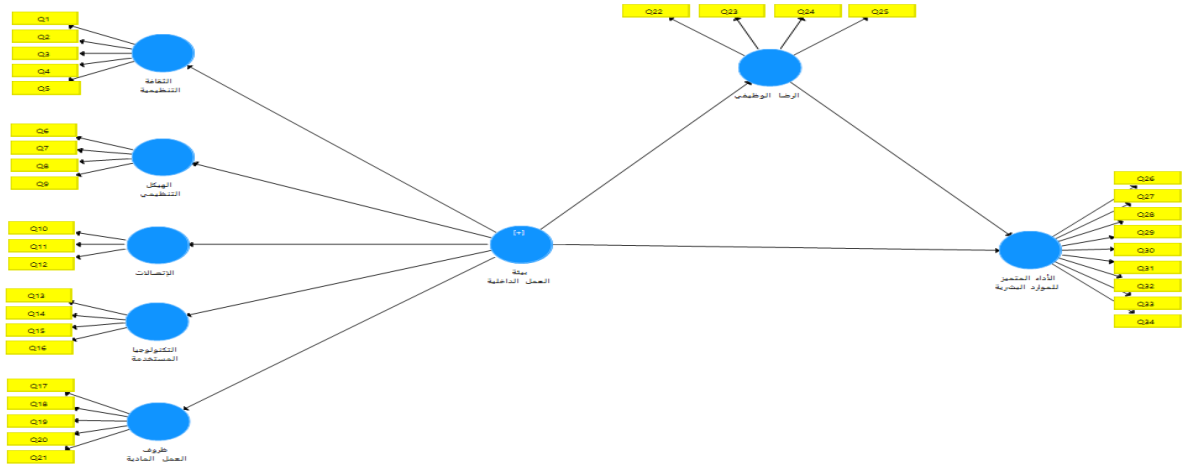
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss الإصدار 25)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة تجاوزت 0.7، الأمر الذي يبعث اطمئنانا أكثر في الاعتماد على أداة القياس لمتغيرات الدراسة.

2. تحليل نتائج نموذج الدراسة

سنعتمد في تحليل نتائج نموذج الدراسة على أدلة ومؤشرات من خلال برنامج (smartpls3)، حيث تتمثل هذه الأدوات في أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، كذلك مؤشرات جودة النموذج (GOF، Q²، F²، R²)، وهذان من أجل الوقوف على جودة النموذج للدراسة، حيث يمثل الشكل التالي نموذج الأولي قبل الاستخدام مؤشرات:

الشكل رقم (02): النموذج الأولي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

1.2. أدلة صدق التقارب: الصدق التقاربي هو ما مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض، واستنادا إلى (M. Hult & et al, 2017) فمعايير تقييم الصدق التقارب هي: معامل التحميل (Factor Loading)، الموثوقية المركبة (Composite Reliability)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، وبعد المعالجة تم التوصل إلى النتائج التالية لجميع العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): نتائج أدلة صدق التقارب

المؤشر	العبارات	Factor Loading	Composite Reliability	AVE
معدل القبول	-	أكبر من 70%	أكبر من 70%	أكبر من 50%
الثقافة التنظيمية	Q1	0.736	0.865	0.619
	Q2	0.913		
	Q3	0.747		
	Q4	0.736		
	Q5	0.586		
الهيكل التنظيمي	Q6	0.907	0.837	0.721
	Q7	0.787		
	Q8	0.605		
الاتصالات	Q9	0.583	0.813	0.592
	Q10	0.785		
	Q11	0.794		
التكنولوجيا	Q12	0.728	0.851	0.655
	Q13	0.780		
	Q14	0.847		

تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط
(دراسة ميدانية بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط)

		0.800	Q15	المستخدمة
		0.646	Q16	
0.677	0.889	0.678	Q17	ظروف العمل المادية
		0.772	Q18	
		0.779	Q19	
		0.845	Q20	
		0.867	Q21	
0.794	0.939	0.888	Q22	الرضى الوظيفي
		0.934	Q23	
		0.906	Q24	
		0.832	Q25	
0.593	0.929	0.835	Q26	الأداء المتميز للموارد البشرية
		0.806	Q27	
		0.791	Q28	
		0.776	Q29	
		0.819	Q30	
		0.802	Q31	
		0.722	Q32	
		0.709	Q33	
		0.710	Q34	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات (smartpls3)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشرات (المقاييس) العبارات (Q17، Q16، Q9، Q8، Q5) معاملات تحميلهم الخارجي (Factor Loading) أقل من 0.7، وعلينا حذف هذه المؤشرات، لأن تباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس، بينما باقي العبارات تبقى لأن معامل التحميل الخارجي يفوق قيمته 0.7، لذلك نحتفظ بها. بينما أن جميع معاملات الموثوقية المركبة (composite reliability) مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7 حسب M. Hult & et al ، وبلغت قيمة التباين المستخرج (AVE) 0.5 أو أكثر تشير إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات (M. Hult & et al, 2017).

2.2. أدلة صدق التمايز (Discriminant validity): هناك معيارين لتقييم الصدق التمييزي هما:

1.2.2. مؤشر التوافق (cross loading): نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، لكي نقول إن الأسئلة مستقلة وهذا ما يتفق ونموذج دراستنا، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (04): نتائج مؤشر التوافق (cross loading)

العبارات	الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	الاتصالات التكنولوجية المستخدمة	ظروف العمل المادية	الرضى الوظيفي	الأداء المتميز للموارد البشرية
Q1	0,736	0,211	0,231	0,436	-0,379	-0,150
Q2	0,913	0,349	0,321	0,460	-0,267	-0,002
Q3	0,747	0,364	0,370	0,398	-0,006	-0,055
Q4	0,736	0,357	0,313	0,288	-0,210	-0,038

-0,060	-0,158	0,122	0,275	0,272	0,907	0,393	Q6
-0,243	-0,140	0,066	0,134	0,095	0,787	0,291	Q7
0,109	0,088	0,150	0,313	0,785	0,228	0,323	Q10
0,116	-0,065	0,182	0,423	0,794	0,238	0,291	Q11
0,040	-0,084	0,294	0,361	0,728	0,075	0,293	Q12
-0,114	-0,127	0,297	0,780	0,598	0,153	0,412	Q13
0,079	-0,183	0,223	0,847	0,252	0,186	0,419	Q14
-0,163	-0,368	0,129	0,800	0,279	0,297	0,409	Q15
-0,127	-0,136	0,772	0,275	0,194	0,058	0,233	Q18
-0,221	0,345	0,779	0,133	0,241	0,182	0,159	Q19
-0,346	-0,493	0,845	0,239	0,207	0,104	0,308	Q20
-0,247	-0,386	0,867	0,236	0,254	0,045	0,260	Q21
0,493	0,888	-0,438	-0,277	-0,049	-0,194	-0,278	Q22
0,617	0,934	0,384	-0,243	-0,013	-0,214	-0,280	Q23
0,606	0,906	-0,414	-0,276	-0,079	-0,139	-0,248	Q24
0,556	0,832	-0,258	-0,168	0,043	-0,069	-0,158	Q25
0,835	0,625	-0,204	0,042	0,135	0,001	-0,102	Q26
0,806	0,570	-0,261	-0,014	0,062	-0,113	-0,128	Q27
0,791	0,506	-0,310	-0,093	-0,010	-0,160	-0,094	Q28
0,776	0,565	-0,244	-0,186	-0,085	-0,231	-0,162	Q29
0,819	0,532	-0,268	-0,050	0,178	-0,250	-0,033	Q30
0,802	0,456	-0,203	0,061	0,171	-0,166	0,029	Q31
0,722	0,269	-0,253	-0,041	0,109	0,016	0,090	Q32
0,709	0,331	-0,175	-0,070	0,198	-0,148	0,117	Q33
0,710	0,391	-0,097	-0,139	0,081	0,023	-0,062	Q34

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشرات التوافق للعبارات تتباعد مع عبارات التي ليست في نفس المحور، وهذا يعني أنه فعلا هذا السؤال ينتمي للمتغير أو البعد الذي من المفترض أن يتبعه، نأخذ مثال على ذلك في محور الثقافة التنظيمية نأخذ العبارة رقم Q1 قيمتها 0,736 وإذا لاحظنا نجدها أعلى قيمة في نفس السطر إذ تمثل أن هذا السؤال فعلا ينتمي لمحور الثقافة التنظيمية وله علاقة قوية معه، نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل عبارة هي أقوى في محورها فنقول إن العبارات ترتبط بمحورها ارتباطا وثيقا ومتباعدة عن المحاور الأخرى.

2.2.2. ارتباط المتغير (variable correlation): يقيس اختلاف الأبعاد عن بعضها البعض، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، لكي نقول إن الأبعاد مستقلة حسب معايير Fornell-Larcker، أما النتائج الخاصة بالدراسة فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نتائج مؤشر ارتباط المتغير (VC)

الأبعاد	الأداء المتميز للموارد البشرية	الاتصالات	التكنولوجيا	الثقافة التنظيمية	الرضى الوظيفي	الهيكل التنظيمي	ظروف العمل المادية
الأداء المتميز للموارد البشرية	0,770						

تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط
(دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط)

الاتصالات	0.114	0.769				
التكنولوجيا	-0,082	0,478	0,809			
الثقافة التنظيمية	-0,071	0,393	0,511	0,787		
الرضى الوظيفي	0,639	-0,030	-0,273	-0,273	0,891	
الهيكل التنظيمي	-0,156	0,233	0,258	0,409	-0,176	0,849
ظروف العمل المادية	-0,292	0,274	0,273	0,298-	0,423	0,817

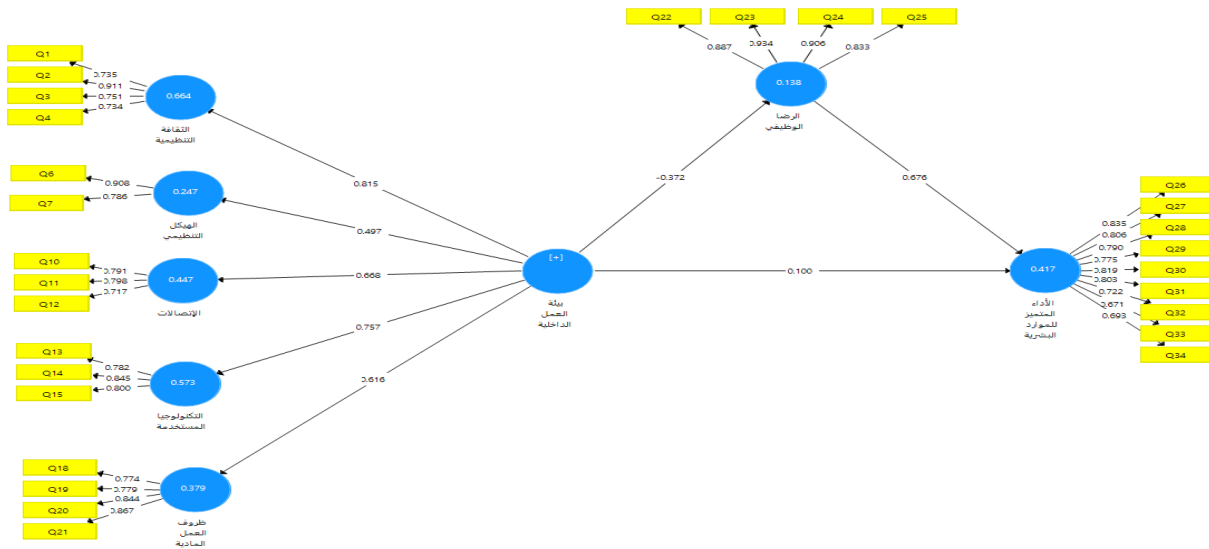
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرات أو المحاور ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع المحاور الأخرى، وهذا يعني انه لا يوجد تداخل بين المحاور الدراسة وان المتغيرات مستقلة بذاتها.

3. تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة

1.3. النموذج البنائي للدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدواسة بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز أي بعد استبعاد الغير مشبعة.

الشكل رقم (03): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

2.3. مؤشرات جودة النموذج: قبل التطرق الى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وجب التطرق أولاً الى مؤشرات جودة النموذج، وتتمثل هذه المؤشرات في: (R^2 ، F^2 ، Q^2 ، GOF)، وهذا من أجل الوقوف على مؤشرات جودة نموذج الذي تبناه الباحث في الدراسة. حيث جاءت النتائج مؤشرات جودة النموذج كالتالي:

الجدول رقم (06): نتائج مؤشرات Gof ، Q^2 ، R^2

المتغيرات	R^2	Q^2
الرضى الوظيفي	0.167	0.209
الأداء المتميز للموارد البشرية	0.416	0.122
$GOF=0.627$		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

1.2.3. مؤشر معامل التحديد R^2 : هو مقياس شائع يتم على أساسه تقييم النموذج البنيوي، يمثل هذا المعامل التأثيرات المجمعة لجميع المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة (نعيجات، بداوي، وحمدي، 2019، صفحة 244)، من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معاملات التحديد متوسطة وتقع في مجالات القبول الخاص بها، وهذا يدل أن المتغيرات المستقلة لها تأثير بالغ في المتغير التابع ولها القدرة على شرحه.

2.2.3. نتائج مؤشر القدرة التنبؤية Q^2 : وبالإضافة إلى معامل. يمكن استخدام مؤشر العلاقة التنبؤية (Q) بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، يوضح مدى جودة إعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج (نعيجات، بداوي، وحمدي، 2019، صفحة 244)، نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة Q^2 أكبر من 0 لكل المتغيرين، وهذا يعني أن قدرة هذا النموذج على التنبؤ وقياس المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع جيدة جدا مما يدل على هناك تأثير واضح للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابع.

3.2.3. مؤشر المطابقة جودة (GOF): وهو مؤشر عام ويعرف كمايلي: $GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$ ، ويعمل على قدرة القياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة (Shahriar, John, & Pradeep, 2011, p. 26)، حصلنا على قيمة 0.627 للنموذج كامل (التأثيرات الرئيسي) والتي تجاوزت قيمة 0.36، وهي جد ممتازة ونقول إن جودة نموذج الدراسة ممتازة.

4.2.3. مؤشر حجم التأثير F^2 : وهو مؤشر خاص لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث جاءت النتائج النحو التالي:

الجدول رقم (07): نتائج مؤشر حجم التأثير (F^2)

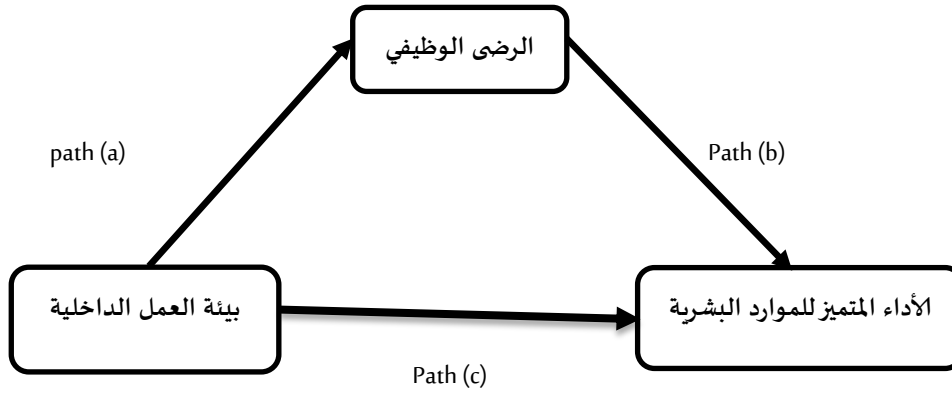
المحور	الأداء المتميز للموارد البشرية	الرضى الوظيفي
بيئة العمل الداخلية	0.013	0.655
الرضى الوظيفي	0.200	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير المستقل بيئة العمل الداخلية ليس لها أثر 0.013 نسبة ضعيفة أي أنه لا يوجد تأثير على المتغير تابع (الأداء المتميز للموارد البشرية)، بينما أن المتغير المستقل بيئة العمل الداخلية لها أثر بما نسبته 0.200 نسبة متوسطة أي أنه يوجد تأثير على المتغير الوسيط (الرضى الوظيفي) نفس الشيء بالنسبة للمتغير الوسيط الرضى الوظيفي الذي أيضا له أثر عالي 0.655 على المتغير التابع (الأداء المتميز للموارد البشرية)، وهذا لأن حجم التأثير يفوق 0.3 .

3.3. اختبار الفرضيات الدراسة: من اجل معرفة الأثر بين المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) والمتغير التابع (الأداء المتميز للموارد البشرية) بوجود المتغير الوسيط (الرضى الوظيفي)، وجب أولا التطرق لمسارات التي تربط المتغيرات من اجل الوقوف على النتائج وتحليلها، وسوف نتطرق في الشكل الموالي الى تحليل مسارات:

الشكل رقم (04): تحليل المسار



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

1.3.3. الخطوة الأولى: الآثار المباشرة: هنا سوف يتم قياس ومعالجة الآثار المباشرة بين جميع متغيرات الدراسة للوقوف على صحة الفرضيات أو نفيها: حيث كانت النتائج على الشكل التالي:

الجدول رقم (08): الآثار المباشرة: (direct effects)

البيان	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values	القرار
بيئة العمل الداخلية ← الأداء المتميز للموارد البشرية	0.094	0.078	0.131	0.722	0.471	مرفوضة
بيئة العمل الداخلية ← الرضى الوظيفي	-0.408	-0.419	0.152	2.693	0.007	مقبولة
الرضى الوظيفي ← الأداء المتميز للموارد البشرية	0.678	0.675	0.105	6.429	0.000	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول السابق تبين لنا انه لا يوجد تأثير مباشر (direct effects) لبيئة العمل الداخلية بصفته متغير مستقل على الأداء المتميز للموارد البشرية بصفته متغير تابع بالمديرية العمالية اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوي المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لأن قيمته الاحتمالية هي 0.471 وهي أكثر من مستوى المعنوي ومنه نرفض الفرضية الفرعية الاولى، وتبين أيضا من الجدول اعلاه وجود تأثير لبيئة العمل الداخلية بصفته متغير مستقل على الرضى الوظيفي بصفته متغير وسيط بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوي المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لأن قيمته الاحتمالية هي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوي ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية، وتم التوصل الى وجود تأثير للرضى الوظيفي بصفته متغير وسيط على الأداء المتميز للموارد البشرية بصفته متغير تابع بالمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوي المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لأن قيمته الاحتمالية هي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوي ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

نجزئ المتغير المستقل لتعرف على أي الأبعاد المتغير المستقل لها تأثير على المتغير الوسيط في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): الأثار ابعاد البيئة العمل الداخلية على الرضى الوظيفي

البيان	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values	القرار
الثقافة التنظيمية ← الرضى الوظيفي	-0.162	-0.162	0.063	2.579	0.010	مقبولة
الهيكل التنظيمي ← الرضى الوظيفي	-0.058	-0.062	0.036	1.622	0.105	مرفوضة
الاتصالات ← الرضى الوظيفي	-0.075	-0.068	0.033	2.249	0.025	مقبولة
التكنولوجيا المستخدمة ← الرضى الوظيفي	-0.120	-0.116	0.048	2.517	0.012	مقبولة
ظروف العمل المادية ← الرضى الوظيفي	-0.170	-0.173	0.081	2.089	0.037	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول السابق تبين لنا انه يوجد تأثير لكل من (الثقافة التنظيمية، الاتصالات، التكنولوجيا المستخدمة، ظروف العمل المادية) بصفها أبعاد المتغير المستقل بيئة العمل الداخلية على الرضى الوظيفي بصفته متغير وسيط بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوي المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأن قيمته الاحتمالية هي 0.010، 0.025، 0.012، 0.037 على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوي، أما بعد الهيكل التنظيمي لا يوجد له تأثير على الرضى الوظيفي بالمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوي المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأن قيمته الاحتمالية هي 0.105 وهي أكثر من مستوى المعنوي.

2.3.3. الخطوة الثانية : الأثار ال غير المباشرة (دراسة المتغيرات الوسيطة): تعني العلاقات بين السبب

والنتيجة في نماذج مسار النظام (PLS)، وتحديث الوساطة عندما يتدخل متغير الثالث، ويشار إليه كوسيط متغير، بين بناءين آخرين مرتبطين. وبشكل أدق، يؤدي التغيير في البناء الخارجي إلى تغيير الوسيط المتغير والذي بدوره، يغير البناء الداخلي. (غوتي، 2018، الصفحات 97-98).

الجدول رقم (10): الأثر الإجمالي غير المباشرة (indirect effects)

البيان	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values	القرار
بيئة العمل الداخلية ← الرضى الوظيفي ← الأداء المتميز	-0.272	-0.283	0.113	2.444	0.015	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

يتبين من الجدول أعلاه وجود تأثير غير مباشر (indirect effects) لبيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كوسيط كلي لدى العاملين بالمديرية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوي المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأن قيمته الاحتمالية هي 0.015 وهي أقل من مستوى المعنوي، ومن أجل التعرف على الأثار الغير مباشرة لأبعاد بيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى

الوظيفة كوسيط تفصل مع أبعاد بيئة العمل الداخلية لتتعرّف أي أبعاد كان له تأثير، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): الأثر الإجمالي غير المباشرة لأبعاد بيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية

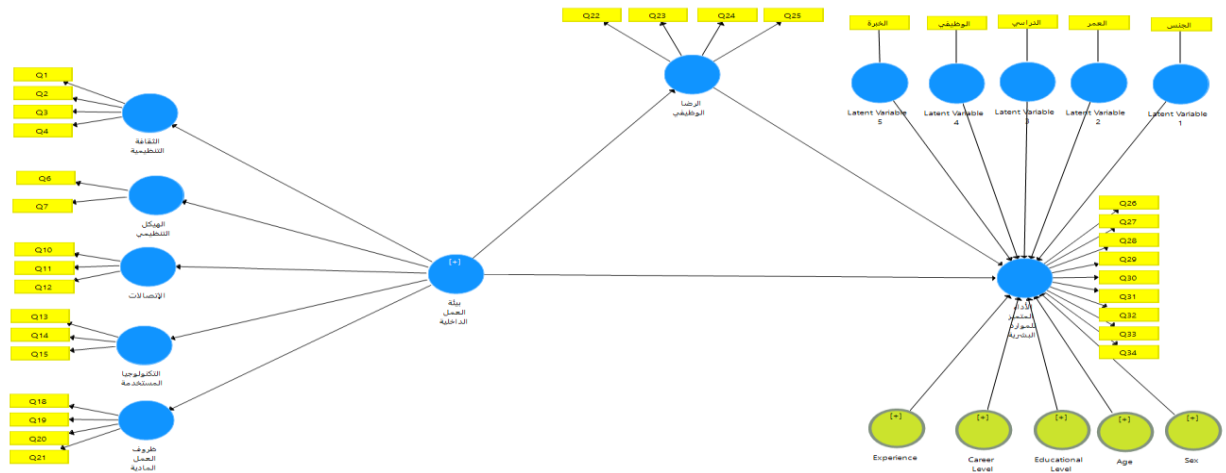
القرار	P Values	T Statistics	Standard Deviation	Sample Mean (M)	Original Sampel (O)	البيان
مقبولة	0,014	2.453	0.045	-0.109	-0.110	الثقافة التنظيمية ← الرضى الوظيفي ← الأداء المتميز
مرفوضة	0,120	1.555	0.025	-0.042	-0.039	الهيكل التنظيمي ← الرضى الوظيفي ← الأداء المتميز
مقبولة	0,030	2.167	0.023	-0.046	-0.051	الاتصالات ← الرضى الوظيفي ← الأداء المتميز
مقبولة	0,019	2.348	0.035	-0.078	-0.081	التكنولوجيا ← الرضى الوظيفي ← الأداء المتميز
مرفوضة	0,059	1.892	0.061	-0.117	-0.115	ظروف العمل المادية ← الرضى الوظيفي ← الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول السابق تبين لنا انه يوجد تأثير لكل من ابعاد (الثقافة التنظيمية، الاتصالات، التكنولوجيا المستخدمة) على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كوسيط كلي لدى العاملين بالمديرية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوي المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأن قيمته الاحتمالية على التوالي هي: (0.014، 0.030، 0.019) وهي أقل من مستوى المعنوي، بينما تم التوصل الى انه لا يوجد تأثير لكل من البعدين (الهيكل التنظيمي، ظروف العمل المادية) لأن قيمته الاحتمالية على التوالي هي: (0.120، 0.059) وهي أكثر من مستوى المعنوي. ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى القائلة يوجد تأثير لبيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط هذا تأثير كان من خلال الأبعاد التالية: (الثقافة التنظيمية، الاتصالات، التكنولوجيا المستخدمة)، وتعتبر وساطة كلية لأنه لا توجد آثار مباشرة بين بيئة العمل الداخلية والاداء المتميز للموارد البشرية.

3.3.3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة): يوضح الشكل التالي نتائج النموذج المعتمد في اختبار تأثير المتغيرات المعدلة ولمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة):

الشكل رقم (05): نموذج النهائي بالفروقات للمتغيرات المعدلة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

		Original	Sample	Standard	T Statistics	P Values
		Sampl (O)	Mean	Deviation		
الجنس	→ الأداء المتميز للموارد البشرية	-0.122	-0.092	0.156	0.782	0.435
	→ الأداء المتميز للموارد البشرية	0.084	0.040	0.236	0.365	0.722
العمر						
المستوى الدراسي	→ الأداء المتميز للموارد البشرية	0.016	-0.001	0.292	0.055	0.956
المستوى الوظيفي	→ الأداء المتميز للموارد البشرية	-0.127	-0.119	0.221	0.574	0.566
الخبرة	→ الأداء المتميز للموارد البشرية	-0.102	-0.102	0.184	0.551	0.581

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لكل المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة) هي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). لذلك توصلنا الى عدم قبول الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروقات للمتغيرات المعدلة.

4 الخاتمة

يعتبر المورد البشري الركيزة الاساسية التي تبني عليها نجاح او فشل اي مؤسسة، لذلك وجب على مؤسسات الاهتمام بها ورعايتها وتوفير جميع الظروف خاصة منها التي تتعلق ببيئة العمل الداخلية، وهذا من اجل رفع درجة رضى العاملين لديها من اجل تقديم مستويات جيدة من اداء، هذه الامور تتعلق بالعديد من مقومات التي وجب على مؤسسات العمل على توفيرها لانها تعود بالنفع على المؤسسة على المدى المتوسط والطويل من اجل كسب ولاء عمالها والحفاظ عليهم من اجل اكتساب ميزة تنافسية دائمة تمكنها من اكتساب فرص ونقاط قوة.

تم تطرق في درسنا الى تأثير بيئة العمل الداخلية بأبعادها الخمسة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الاتصالات، التكنولوجيا المستخدمة، ظروف العمل المادية على الاداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، وبعد تحليل للاستبيانات الموزعة على 55 عامل في مؤسسة توصلنا لنتائج التالية:

النتائج المتوصل إليها في الدراسة: من خلال الدراسة تم التواصل الى النتائج التالية:

- النتائج المتعلقة بنموذج الدراسة كانت جيدة سواء لأداة صدق التقارب وصدق التمايز ومؤشرات جودة النموذج ؛
- لا يوجد تأثير مباشر لبيئة العمل الداخلية على الأداء المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها كلها ماعدا الهيكل التنظيمي على رضى العاملين بالمديرية اتصالات بالأغواط.
- يلعب الرضى الوظيفي دور المتغير الوسيط في تأثير بيئة العمل الداخلية على الاداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، من خلال الأبعاد التالية (الثقافة التنظيمية، الاتصالات، التكنولوجيا المستخدمة)، وهي وساطة كلية لعدم وجود تأثير مباشرة بين متغيرين.
- لا توجد فروقات دالة إحصائية لتأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية في وجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط بينهما، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.
- تهم مؤسسة اتصالات الجزائر على توفير ظرف العمل المادية تتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال الادارة؛
- مركزية مرتفعة فيما يخط اتخاذ القرارات، ونقص التمكين لدى العاملين.

التوصيات الدراسة: بناءً على ما تقدم ذكره من نتائج الدراسة المتوصل إليها، يمكن أن نقترح ما يلي:

- تمكين العاملين وخاصة على المستويات التشغيلية.
- تعزيز الترابط والتلاحم بين العمال من خلال العمل بنظام فرق العمل، والقيام ببرامج ترفهية جماعية للعمال.
- اعادة النظر في نظام الاتصالات، واعتماد على للمركزية في بعض الأمور وخاصة منها القرارات التشغيلية.
- حرص إدارة المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتحديث الاجهزة والمعدات بصفة دورية.
- رفع درجة رضى العاملين من خلال العديد من الامور منها الاجر، نظام الترقية، الحوافز.. الخ.
- الإعتماد على وسائل اتصال حديثة ومضي قدما في تحسين التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة.
- وضع قنوات اتصال فعالة سواء للاتصالات الصاعدة او النازلة.
- توفير الوسائل والتجهيزات التقنية للعمل من طرف إدارة المؤسسة التي من شأنها زيادة اداء العمال.
- مشاركة العاملين في برامج التدريب والتطوير بشكل مستمر.
- تشجيع المؤسسة وحرص على الارتقاء العمال بمستواهم العلمي من اجل رفع ادائهم.

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أحمد دروم. (2016). أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". أطروحة دكتوراه العلوم في إدارة أعمال. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
2. أسماء بركان، ونورالدين جليد. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. مجلة الاقتصاد الجديد، 2(17)، 175-184.
3. إدريس بن رجم. (2018). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مدرجات الشباب والرياضة "دراسة ميدانية لولايات: برج بوعرييج، سطيف، بسكرة". أطروحة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي. الجزائر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
4. الخضر محمد الشيخ، و آخرون. (2015). أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري في بعض الجامعات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية، 16(2)، 138-154.
5. العزاوي نجم، و النقار عبدالله حكمت. (2007). إدارة البيئة" نظم ومتطلبات وتطبيقات iso14000" (المجلد 1). عمان: دار المسيرة.
6. المنجد في اللغة والأعلام (الإصدار 45). (2012). بيروت: دار المشرق.
7. جاسم محمد قصي، و احمد حمزة زاهر. (2021). دور الذكاء التنظيمي في تعزيز الأداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لتجارة الحبوب/ فرع صلاح الدين. مجلة اقتصاديات الاعمال(2)، 345-365.
8. جمال لطرش، و معزوزي منيرة. (2022). أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية "دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري". مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 06(01)، 91-106.
9. جواد عبد الزيدي ناظم، و رباب لؤي كاظم البغدادي. (2021). تأثير استراتيجيات الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين. مجلة الريادة للمال والأعمال، 67-83.
10. خالد رجم، و و آخرون. (2019). أثر أبعاد بيئة العمل على أداء أعوان الرقابة بمدرية التجارة بولاية ورقلة. مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، 10(1)، 184-199.
11. ربيعة جعفرور، و الزهراء باعمر. (جوان، 2018). مفهوم العمل لدى الأساتذة الجامعية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية(39)، 707-722.
12. رميلة لعمور. (2019). اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية. Global Journal of Economics and Business، 6(3)، 448-468.
13. سعاد بعجي. (2019). دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) ميديا. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2)، 514-534.
14. سهام بن رحمون. (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة". أطروحة دكتوراه منشورة. الجزائر، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
15. عبد الحميد نعيجات، محمد بداوي، و أبو القاسم حمدي. (2019). تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبليس لاتصالات الهاتف النقال "فرع الأغواط بالجزائر". المجلة العربية للإدارة، 39(2)، 237-252.
16. عيسى روابحية، و فريد كورتل. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسستين إقتصاديتين). مجلة الباحث الاقتصادي(5)، 35-57.
17. محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر الرازي. (2014). مختار الصحاح. لبنان: دار الكتاب العربي بيروت.
18. محمد دهان، و هاجر قريشي. (2017). متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 3(1)، 465-488.
19. محمد غوتي. (2018). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي (دراسة حالة شركات الاتصالات الجزائرية). أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.

20. مفتاح عمرون، و زيد زاوي. (2019). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة "دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة". مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، 10(1)، 129-147.
21. ناصر لطيف خلف، و نسرين عبدالله بدوي. (2018). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت و كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 08(02)، 85-114.
22. نجيب سيع، و رشيد مناصرية. (2020). التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM)وحدة المغير. مجلة الباحث، 20(01)، 715-730.
23. هاجر غانم. (2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الخدمية العمومية لولاية مسيلة). أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة منظمات. الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، قسم علوم التسيير: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:**

24. M. Hult, T., & et al. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Vol. 2). Sageloshngeles: SAGE Publications, Inc.
25. Khlif Alshura, M. S., & Al Assuli, A. H. (2017). Impact of Internal Environment on Performance Excellence in Jordanian Public Universities from Faculty Points of View. International Journal of Business and Social Science, 8(1), 45-57.
26. Nawafleh, S. (2020). The Effects of the Internal Environment in Relation to the Commitment Demonstrated by Employees in Privatised Public-Sector Firms. Innovation Management and Education Excellence through, Vision 2020, 182-192.
27. Raheela Maulabakhsh, A. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. Procedia Economics and Finance(23), 717-725.
28. Shahriar, A., John, D., & Pradeep, R. (2011). Trustworthiness in mHealth Information Services: An Assessment of a Hierarchical Model with Mediating and Moderating Effects Using Partial Least Squares (PLS). Journal of the American Society for Information Science and Technology, 62(1), 1-39.
29. Tang, H. (1998). An integrative model of innovation in organizations. Technovation, 18(5), 297-309.